

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
PONDOK PESANTREN MANBA'UL 'ULUM CIREBON**

Dodi Fallah¹

Abstrak

Dalam hal pendidikan, pesantren mempunyai potensi ideal untuk dikembangkan sebagai sistem pendidikan komperhensif, guna menjawab masalah perubahan zaman dan pembangunan di era globalisasi. Perkembangan pesantren saat ini semakin menarik, disaat banyaknya lembaga pendidikan lain mengalami penurunan jumlah siswa, bahkan beberapa sekolah terpaksa tutup, pondok pesantren mengalami perkembangan yang lebih baik, tingkat ketertarikan dan kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan pesantren semakin tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum Cirebon. Hasil penelitian ini yaitu Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum untuk melakukan serangkaian kegiatan dalam rangka memperoleh pegawai baru. Tahapan dalam rekrutmen pegawai tersebut yaitu analisis kebutuhan SDM, publikasi, seleksi berkas, tes pegawai, interview dan Kesepakatan kerja. Penetapan kualifikasi dan kriteria para ustadz atau pengajaryang harus dimiliki oleh ustadz maupun kader ustadz, yaitu: iman dan taqwa kepada Allah SWT, tulus ikhlas dan tidak mementingkan diri sendiri, ramah dan pengertian, tawadlu, sederhana dan jujur, antusiasme, sabar dan tawakal, serta tidak memilki penyakit hati. Pondok pesantren Manba'ul 'Ulum terbagi atas dua kelompok organisasi pengasuhan yaitu pengasuhan putra dan pengasuhan putri, yang masing-masing mempunyai struktur organisasi tersendiri. Untuk mengetahui keberhasilan atau kesuksesan kinerja pegawai dalam suatu organisasi tentunya perlu ada penilaian atau evaluasi yaitu melakukan analisis pekerjaan. menganalisis pekerjaan pegawai, program kerja. membandingkan antara program kerja dengan fakta dilapangan yang dikerjakan pegawai dan penilaian kinerja guru pesantren. Usaha untuk meningkatkan kompetensi para ustadz atau pengajar yaitu peningkatan bidang akademik, peningkatan kompetensi di bidang skill sesuai jabatan yang diemban dan peningkatan kompetensi spiritual biasanya dilakukan dengan mewajibkan para ustadz atau guru pengajar untuk ikut serta dalam kegiatan kajian kitab yang diisi oleh pimpinan. Sedangkan kesejahteraan pegawai atau staf di pondok pesantren manba'ul 'ulum diberikan berupa kompensasi atau balas jasa. Adapun persyaratannya yaitu lamanya waktu pengabdian pada lembaga, jabatan atau posisi yang diemban dalam organisasi dan jumlah anggota keluarga pegawai tersebut.

Kata kunci :manajemen, sumber daya manusia, pondok pesantren.

¹Guru Madrasah Aliyah Mambaul'ulum Cirebon

PENDAHULUAN

Berbicara tentang dunia pendidikan memang tidak akan ada habisnya. Sejak manusia dilahirkan di alam dunia ini sampai nanti menemui ajalnya akan melewati suatu proses pendidikan baik pendidikan formal maupun non formal. Dengan pendidikan manusia akan terangkat derajatnya ke derajat yang lebih tinggi. Banyak definisi pendidikan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu pendidikan adalah usaha yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis untuk memotivasi, membina, membantu, serta membimbing seseorang untuk mengembangkan segala potensinya sehingga ia mencapai kualitas diri yang lebih baik. Inti dari pendidikan adalah usaha pendewasaan manusia seutuhnya(lahir dan batin), baik oleh orang lain maupun oleh dirinya sendiri, dalam arti tuntutan yang menuntut agar anak didik memiliki kemerdekaan berfikir, merasa, bertindak, dan berbicara, serta percaya diri dengan penuh tanggung jawab dalam setiap tindakan dan perilaku kehidupan sehari-hari.² Pendidikan merupakan suatu usaha pengembangan kualitas diri manusia dalam segala aspeknya. Pendidikan sebagai aktivitas yang disengaja untuk mencapai tujuan tertentu dan melibatkan berbagai faktor yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya, sehingga membentuk satu sistem yang saling memengaruhi.³ Dari dua definisi tentang pendidikan dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan adalah suatu cara atau usaha untuk merubah perilaku seseorang dari yang baik menjadi lebih baik.

Pembangunan bidang pendidikan di Indonesia merupakan tanggung jawab seluruh komponen bangsa Indonesia. Dalam upaya pencerdasan kehidupan bangsa, masyarakat telah menunjukkan keterlibatannya dan peransertanya, tidak saja dari segi material dan moral, namun telah pula memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam penyelenggaraan pendidikan.

Munculnya berbagai lembaga pendidikan merupakan bentuk kepedulian dan penyelenggaraan pendidikan oleh masyarakat. Lembaga tersebut dapat berbentuk jalur pendidikan sekolah atau jalur pendidikan luar sekolah. Dalam kaitan ini, lembaga pondok pesantren sebagai institusi pendidikan formal. Dalam perkembangan masyarakat sekarang ini, dituntut adanya pembinaan peserta didik yang dilaksanakan secara berkesinambungan antara nilai dan sikap, pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat luas. Pendidikan semacam inilah yang ditawarkan oleh pondok pesantren.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan berhubungan dengan manajemen yang diterapkan, sebagai pemaknaan yang universal dari seni dan ilmu dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengendalian, pengawasan, personalia, dan profesionalitas. Berbicara mengenai manajemen, memang begitu luas. Jika dibayangkan, manajemen seolah-olah merupakan cara untuk mengatur sesuatu agar menjadi sempurna atau dapat terwujud sesuai keinginan. Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.⁴ Ada beberapa komponen yang berada dalam lingkup

² Akdon, Manajemen Pendidikan, Pustaka Setia, Bandung, 2014, hal 16

³ Tedi Priatna, Reaktualisasi Paradigma pendidikan Islam, Pustaka Bani Quraisy, Bandung, 2004, hal 27

⁴ Akdon, Manajemen Pendidikan, Pustaka Setia, Bandung, 2014, hal 11

manajemensalah satunya yaitu manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia. Manajmen sumber daya manusia adalah aktivitas untuk mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasaraannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal, melalui kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja.⁵

Dalam lingkup pekerjaan bidang pendidikan, secara umum ada dua kelompok manusia dalam penyelenggaraan pendidikan, yang dalam tataran teknis dapat diistilahkan: 1) kelompok orang yang disebut peserta didik, dan 2) kelompok orang yang disebut pendidik dan tenaga kependidikan. Peserta didik adalah semua orang yang mrngikuti pendidikan. Sedangkan pendidik dan tenaga kependidikan adalah semua orang yang menyelenggarakan proses pendidikan. Semua orang yang tergolong pendidik dan tenaga kependidikan itulah yang tergolong sumber daya manusia pendidikan.⁶ Manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan bahkan sangat penting bagi keberlangsungan suatu lembaga karena ketika sumberdaya manusianya baik maka lembaga tersebut akan baik pula. Manajemen sumber manusia dibutuhkan di semua lembaga termasuk pondok pesantren.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua dalam sejarah nasional yang hingga kini masih merupakan aset bangsa yang cukup mengakar dalam kehidupan masyarakat. Sebagai lembaga dakwah Islam, pesantren mempunyai peran yang besar dalam kehidupan pembinaan umat.⁷ Pondok pesantren dapat dilihat sebagai lebaga pendidikan yang telah mencetak kader-kader ulama, mencerdaskan masyarakat, menanamkan semangat kewiraswastaaan, kesederhanaan, kebersamaan, semangat berdikari, dan memiliki potensi untuk menjadi pelopor pembangunan masyarakat di lingkungannya. Cakupan kegiatan pondok pesantren tidak lagi terbatas pada pendidikan agama, dakwah, pembinaan umat, dan kegiatan sosial lainnya, tetapi juga telah meliputi kegiatan ekonomi sebagai bentuk perjuangan membangkitkan ekonomi umat islam.

Dalam hal pendidikan, pesantren mempunyai potensi ideal untuk dikembangkan sebagai sistem pendidikan komperhensif, guna menjawab masalah perubahan zaman dan pembangunan di era globalisasi. Perkembangan pesantren saat ini semakin menarik, disaat banyaknya lembaga pendidikan lain mengalami penurunan jumlah siswa, bahkan beberapa sekolah terpaksa tutup, pondok pesantren mengalami perkembangan yang lebih baik, tingkat ketertarikan dan kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan pesantren semakin tinggidisamping umumnya biaya pendidikan di pondok pesantren relatif lebih rendah bila dibandingkan dengan pendidikan formal, pendidikan di pesantren juga sudah banyak mengabungkan antara unsur pendidikan agama dan pendidikan umum. Sehingga para alumni pesantren mampu dan bisa melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi favorit.

Perubahan sosial merupakan proses yang menyeluruh dengan melibatkan semua komponen yang ada. Sebagian besar negara yang mayoritas penduduknya menganut

⁵ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo Persada, 2014, hal 3

⁶ ibid

⁷Departemen Agama, *Pedoman Pengembangan Pesantren dan Pendidikan Keagamaan*, (Jakarta: Direktorat. Pendidikan Keagamaan dan Pontren, 2004), Hal. 1

agama Islam, memiliki potensi alam yang sangat kaya, sehingga dua potensi yaitu sumber daya alam dan sumber daya manusia jika dipadukan secara simultan akan menjadi kekuatan besar di dunia ini. Untuk itu pendayagunaan semua komponen dalam hal ini potensi insani dan non insani yang terlibat didalamnya, khususnya di sektor pendidikan harus dimaksimalkan. Peluang dan kesempatan harus disediakan seluas-luasnya kepada semua komponen tersebut.

Masyarakat atau komunitas pendidikan Islam yang terdiri para profesional baik teoritis maupun praktisi pendidikan Islam yang secara penuh memiliki keberpihakan dan kepedulian terhadap nasib dan kemajuan pendidikan Islam, perlu diwujudkan. Iklim kondusif untuk dapat melahirkan kembali para intelektual muslim yang handal juga sudah semestinya diciptakan. Untuk tujuan tersebut peningkatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting dilakukan. Santri atau siswa yang belajar di pondok pesantren, merupakan salah satu sumber daya manusia yang penting untuk dapat dikelola, dibina, didik, dikembangkan, dan dibimbing serta diarahkan supaya dimasa yang akan datang menjadi para intelektual muslim yang handal.

Pentingnya peluang dan kesempatan yang harus disediakan serta pengelolaan santri sebagai calon para intelektual muslim yang handal merupakan sesuatu yang menarik untuk dikaji, terutama dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia.

Dari pembahasan di atas peneliti tertarik untuk meneliti Sumber Daya Manusia dari salah satu pondok pesantren yang memang namanya sudah dikenal oleh masyarakat karena tidak sedikit alumnus pesantren yang sudah berhasil menjejakkan kakinya di perguruan tinggi negeri baik di dalam atau di luar negeri, yaitu Pondok pesantren Manba'ul 'Ulum Cirebon. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum Cirebon.

PEMBAHASAN

A. Pola Rekrutmen Guru, Ustadz atau pegawai di Manba'ul 'Ulum

Pola rekrutmen adalah serangkaian tahapan yang digunakan oleh lembaga atau organisasi untuk melakukan serangkaian kegiatan dalam rangka memperoleh pegawai baru. Dalam kegiatan rekrutmen ini dibagi menjadi dua macam. Pertama, rekrutmen internal, yaitu mencari tenaga kerja dari dalam lembaga. Biasanya ini diambil dan dipertimbangkan dari para alumni pesantren. Kedua, rekrutmen eksternal, yaitu mencari tenaga kerja dari luar lembaga. Biasanya hal ini dilakukan untuk mengisi jabatan atau guru dibidang keahlian tertentu. Di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum mempunyai beberapa tahapan dalam rekrutmen pegawai tersebut, diantaranya sebagai berikut :

1. Analisis Kebutuhan SDM. Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum melakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia untuk ditempatkan di beberapa struktural yang memang dibutuhkan dalam organisasi pesantren. Analisis ini sekurang-kurangnya mempertimbangkan pekerjaan yang akan ditangani oleh calon pegawai, dan kemampuan lembaga dalam hal memberikan hak kepada pegawai.

2. Publikasi. Dalam masa pencarian pegawai baru, Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum juga pernah melakukan publikasi. Publikasi biasanya dilakukan dengan berbagai macam cara dan media sesuai dengan kemampuan Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum. Yang sering dilakukan adalah melalui media sosial. Dalam kegiatan publikasi ini biasanya dicantumkan tenaga yang sedang dibutuhkan dan beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh para calon pegawai di pondok pesantren Manba'ul 'Ulum.
3. Seleksi Berkas. Setelah melakukan kegiatan publikasi berkaitan dengan kebutuhan sumber daya manusia. Dalam masa rekrutmen pegawai, setelah para pelamar atau calon pegawai mengirimkan berkas atau surat lamarannya. Pondok pesantren Manba'ul 'Ulum melakukan seleksi berkas yang telah dikirim oleh para calon pegawai yang melamar di pondok pesantren Manba'ul 'Ulum. Dalam kegiatan seleksi berkas ini didasarkan atas kesesuaian dengan kualifikasi pegawai yang akan direkrut atau dibutuhkan. Mulai dari aspek pendidikan pelamar, pengalaman kerja dan penghargaan dari tempat kerja sebelumnya serta hal-hal lain yang akan menunjang lancarnya kegiatan di pesantren.
4. Tes Pegawai. Calon pegawai yang lolos dari seleksi berkas, selanjutnya dilakukan tes seleksi pegawai. Dalam tes seleksi pegawai ini, sekurang-kurangnya mencakup : Tes Baca Al Qur'an, Tes Pemahaman Agama, dan Tes kemampuan keahlian sesuai bidang yang dibutuhkan. Bagi tenaga pendidik biasanya dilakukan *meacro teaching* sesuai dengan bidang pendidikan yang akan diampu di pesantren.
5. Interview. Di samping langkah-langkah diatas. Pondok pesantren Manba'ul 'Ulum juga melakukan interview terhadap calon pegawai. Isi dari interview tersebut diarahkan kepada : Menggali pemahaman keislaman, mempelajari kepribadian dan pengalaman, latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Beberapa pertanyaan yang biasa ditanyakan kepada calon pekerja diantaranya : (a) menayakan seputar hukum-hukum dalam fiqih, hadits, tafsir, sejarah Islam, hafalan surat dll. (b) menanyakan seputar latar belakang keluarga, kebiasaan dll. (c) menyakan tentang jenjang pendidikan dan pengalaman kerja di tempat sebelumnya, serta prestasi atau penghargaan yang pernah diraih.
6. Kesepakatan Kerja. Setelah semua pola rekrutmen dilakukan dan dinyatakan diterima, maka langkah akhir yang dilakukan pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum adalah membuat kesepakatan kerja atau khidmat. Point-point kesepakatan kerja mencakup : lingkup pekerjaan atau program kerja, besaran honor dan aturan kenaikan honor dan peningkatan kesejahteraan pegawai, tata tertib pegawai, dan masa kerja. Kesepakatan kerja ini dibuat dan ditandatangani kedua belah pihak.

B. Penetapan Kualifikasi dan kriteria Para Ustadz atau pengajar

Di dalam pengkaderan ustadz di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum ada dua tujuan. Tujuan secara umum, adalah: membentuk kepribadian muslim yang taqwa, berbudi pekerti yang luhur, berpengetahuan luas, trampil, serta berguna

bagi bangsa dan agama serta memiliki karakter muwasoffat islamiyah, karakter yang dimiliki seorang muslim sejati. Tujuan secara khusus, yaitu: (1) terbentuknya pribadi yang menghayati dan mengamalkan ajaran Islam; (2) terbentuknya pribadi yang mempunyai kesanggupan memimpin, membina, dan mengembangkan azas-azas dan tujuan syariat Islam; (3) terbentuknya pribadi muslim yang sanggup menanggulangi permasalahan yang ada di masyarakat; (4) terbentuknya pribadi muslim yang memiliki semangat Thaifah Mutafaqqih Fiddin. (5) terbentuknya pribadi yang mampu menjadi generasi penerus pondok pesantren sesuai bidang dan kemampuannya masing-masing. Menurut pernyataan salah satu ustadz, yang membuat para ustadz dan ustadzah bersemangat untuk mengajar di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum, adalah:

*“Karena mengajar di Pondok Pesantren tidak seperti mengajar di sekolah-sekolah umum, para santri lebih enak dan mudah diajari, kita lihat saja dari sikap mereka sudah jauh berbeda daripada siswa sekolah umum”*⁸

Menurut pimpinan pesantren, yang membuat para alumni semangat mengabdikan diri di pesantren Manba'ul 'Ulum, adalah :

*“Karena mengajar di Pondok Pesantren ini penuh dengan keberkahan. Karena sejak menjadi santri sudah ditanamkan nilai-nilai cara mendapatkan keberkahan. dan salah satunya di dapat dari pengabdian. Kami sering mengatakan kepada para santri bahwa ilmu itu dengan belajar dan keberkahan itu dengan pengabdian”*⁹

Ustadz di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum sebagian besar adalah para santri yang sudah senior atau alumni dan telah memiliki bekal ilmu yang cukup sehingga mampu mengajarkan ilmu yang dimilikinya kepada santri lain atau kepada masyarakat serta bisa juga ditempatkan di jajaran staf pengurus pesantren.

Sebagai orang Islam harus tampil sebagai pelaksana dakwah, menyuruh orang lain berbuat kebaikan dan mencegah yang mungkar. Sehingga hal tersebut mendorong Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum Sindangmekar Dukupuntang Cirebon untuk mencetak kader ustadz dan ustadzah mempunyai bekal ilmu, iman dan taqwa. Sebagaimana pernyataan ustadz JF bahwa kriteria seseorang untuk dapat diangkat menjadi ustadz dan ustadzah antara lain “..bisa menjadi uswatun hasanah, dan menguasai ilmu yang harus diajarkan dengan baik”. Menurut ustadz yang lain, kriteria untuk menjadi ustadz dan ustadzah Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum, adalah:

“Seperti pada umumnya guru-guru yang ada, kriteria untuk menjadi ustadz adalah menguasai disiplin ilmu-ilmu agama terutama yang berkaitan dengan mata pelajaran yang diampu, hanya saja kalau seorang ustadz

⁸ Wawancara ustadz IQ, 02 Januari 2015

⁹ Wawancara KH. Mahfudz Hudlari, 05 Januari 2015

dituntut mampu memberikan suri tauladan kepada murid-muridnya yang dipentingkan kecedrasan dalam tingkah laku bukan kecerdasan intelektual semata”¹⁰

C. Struktur Organisasi Pengurus Pondok Pesantren, program kerja pengurus dan pendelegasian tugas dalam organisasi di pondok pesantren Manba’ul ‘Ulum Cirebon

Sebagai Pondok Pesantren yang memiliki program perpaduan antara unsur salaf dan modern, Pondok Pesantren Manba’ul ‘Ulum mempunyai struktur organisasi yang baik, dengan garis komando maupun konsultasi yang jelas, hal tersebut sangat penting didalam manajemen. Inovasi terus dilaksanakan, termasuk didalam struktur organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan zaman seiring dengan kemajuan Pondok Pesantren tersebut. Penetapan kebijakan organisasi dan struktur organisasi Pondok Pesantren Manba’ul ‘Ulum diputuskan dalam keputusan Musyawarah Besar (Mubes) Pondok Pesantren Manba’ul ‘Ulum yang dilangsungkan setiap tahun sekali. Acara musyawarah besar Pondok Pesantren Manba’ul ‘Ulum secara garis besar, adalah: mengevaluasi program satu tahun yang lalu dan merencanakan program satu tahun ke depan.

Di dalam musyawarah besar sebagai lembaga pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba’ul ‘Ulum telah ditentukan komposisi pengurus Pondok Pesantren Manba’ul ‘Ulum dan program kerja masing-masing bagian dari organisasi pesantren tersebut

Struktur tertinggi adalah pengasuh atau pimpinan Pondok Pesantren. Dibawah kordinator pengasuh atau pimoinan pesantren ada kepala bidang atau disebut dengan istilah *mudir*, yang tentunya memiliki tugas dan kewajibannya sebagai *mudir*. Pada struktur organisasi di mudir pengasuhan putra, ada beberapa bagian dibawah komandonya. Begitupun pada struktur pengasuhan putri dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dibawah komando pimpinan atau pengasuh pesantren terdiri dari beberapa kepala bidang atau disebut sebagi *mudir*. Kepala bidang tersebut adalah Mudir Tahfidz, Mudir Dakwah & DKM , Mudir Pendidikan, Mudir Pengasuhan Putra, Mudir Pengasuhan Putri, Mudir Pengembangan Ekonomi, Mudir Humas, Mudir Sarpras, Mudir Zakat, Infaq, Shodaqoh & Wakaf, Bagian Akademik, Bagian Alumni, Bagian Organisasi Santri Putra (MPO Putra), Bagian Organisasi Santri Putri (MPO Putri), Bagian Koperasi Pesantren, dan Bagian Dapur Santri.

Mudir Pengasuhan atau Kepala Bagian Pengasuhan santridi Pondok Pesantren Manba’ul ‘Ulum terbagi atas 2 orang yaitu mudir pengasuhan putra dan putri. Masing-masing dari mudir pengasuhan memiliki anggota atau stafnya dan fokus pada pembinaannya. Pengasuhan putra fokus dalm pembinaan santri putra, sedangkan pengasuhan putri fokus pada pembinaan santri putri. Masing-masing staf terdiri dari dua orat atau lebih, hal ini dalam rangka untuk meringankan beban kinerja. Jika staf pengasuhan hanya dipegang oleh satu

¹⁰ Wawancara ustadzah AQ, 10 Januari 2015

orang makan dikhawatirkan akan terlalu berat serta kurang berjalan lancar jika personal dalam bidang tersebut berhalangan atau izin.

Pengasuh Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum adalah bapak KH. Mahfudz Hudlari, MH.I sebagai penanggung jawab dan pengambilan keputusan penting didalam organisasi tersebut. Didalam pengambilan keputusan organisasi, pengasuh dibantu oleh dewan riyasah yang terdiri atas beberapa orang. Pondok pesantren Manba'ul 'Ulum terbagi atas dua kelompok organisasi di bawah mudir pengasuhan yaitu Pengasuhan Putra dan Pengasuhan Putri, yang masing-masing mempunyai struktur organisasi tersendiri, meskipun demikian terdapat berbagai persamaan didalam struktur kepengurusan organisasi hingga seksi-seksi yang ada, serta tugas dan tanggungjawab masing-masing anggota pengurus organisasi. Yang membedakan hanya object dari yang dibina oleh masing-masing pengasuhan.

Adanya tata kerja yang jelas berguna untuk meningkatkan kualitas dengan penyempurnaan organisasi pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum. Sebagai pelindung adalah pengasuh Pondok Pesantren. Penasehat didalam struktur organisasi pesantren Manba'ul 'Ulum terdiri atas pengurus Dewan Riyasah. Didalam fungsi dan tata kerja pengurus dinyatakan bahwa segenap pengurus adalah berfungsi sebagai pengendali pondok, penegak peraturan, dan menjadi suri tauladan bagi semua santri.

Tata kerja pengurus telah terperinci dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas, yaitu: Pimpinan atau pengasuh berperan sebagai penanggung jawab umum serta berusaha membawa nama baik Pondok Pesantren di hadapan pemerintah dan masyarakat, serta membawa misi Pondok Pesantren. Tugas kedalam organisasi antara lain mengkoordinir personil pengurus, administrasi hingga keuangan pesantren. Disini terlihat jelas adanya keterbukaan didalam manajemen keuangan dengan adanya pendelegasian keuangan pesantren kepada pengurus pondok. Pimpinan atau pengasuh Pondok Pesantren juga bertanggung jawab dalam mengkoordinir bidang-bidang dibawah kepemimpinannya. Mudir Tahfidz, Mudir Dakwah & DKM, Mudir Pendidikan, Mudir Pengasuhan Putra, Mudir Pengasuhan Putri, Mudir Pengembangan Ekonomi, Mudir Humas, Mudir Sarpras, Mudir Zakat, Infaq, Shodaqoh & Wakaf, Bagian Akademik, Bagian Alumni, Bagian Organisasi Santri Putra (MPO Putra), Bagian Organisasi Santri Putri (MPO Putri), Bagian Koperasi Pesantren, dan Bagian Dapur Santri. Di Pesantren Manba'ul 'Ulum terdapat rapat rutin yang terdiri atas rapat dewan riyasah, rapat pekanan, rapat bulanan, dan rapat semester serta rapat tahunan atau disebut sebagai rapat kerja tahunan, didalam kegiatan tersebut pengasuh atau pimpinan bertindak sebagai pemimpin rapat. Ketika pimpinan atau pengasuh berhalangan dalam menjalankan tugasnya maka posisinya didelegasikan atau digantikan oleh salah satu anggota dewan riyasah yang sudah dimusyawarahkan terlebih dahulu sebelumnya di jajaran pengurus dewan riyasah.

Di dalam struktur organisasi Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum terdapat Sekretaris dan bagian pusat data arsip media dan dokumentasi (PUSDASMEN). Sekretaris bertanggung jawab atas administrasi Pondok Pesantren secara menyeluruh, berperan dalam penerimaan santri baru serta

mendata santri yang keluar. Didalam setiap rapat sekretaris bertindak sebagai protokoler. tugas lain dari sekretaris yaitu menangani keluar masuknya surat dari dan kedalam pesantren. Sekretaris bertanggung jawab kepada pimpinan atau pengasuh pesantren, sedangkan tugas dari bagian pusdasmen adalah membantu seluruh tugas Sekretaris, menggantikan tugas sekretaris bila sedang berhalangan. Dalam setiap rapat, bagian pusdasmen bertugas menyiapkan persidangan atau rapat serta sebagai notulen rapat, tugas lain dari bagian pusdasmen adalah menangani pembuatan Kartu Tanda Santri. Bagian pusdasmen bertanggung jawab kepada Sekretaris pusat administrasi pesantren.

Bendahara bertanggung jawab atas keuangan Pondok Pesantren secara umum, di dalam menangani pengeluaran keuangan Pondok Pesantren bendahara harus atas persetujuan pimpinan atau pengasuh pesantren. Tugas rutin yang harus dilakuan bendahara Pondok Pesantren adalah menarik uang syahriah serta membukukannya. Bendahara bertanggung jawab kepada pengasuhan. Wakil Bendahara bertugas membantu Bendahara serta menggantikan tugas Bendahara bila Bendahara tersebut berhalangan. Tugas lain dari Wakil Bendahara secara khusus yaitu menerima pembayaran bulanan santri atau bisa disebut sebagai kasir bendahara dan mencatat segala bentuk administrasi keuangan pesantren. Wakil Bendahara bertanggung jawab kepada Bendahara.

Selain ketiga pengurus mulai dari ketua, sekretaris hingga bendahara, di dalam organisasi pesantren Manba'ul 'Ulum juga terdapat bermacam-macam kepala bidang dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Kepala bidang tersebut antara lain untuk kepala bidang Tahfidz, kepala bidang Dakwah & DKM , kepala bidang Pendidikan, kepala bidang Pengasuhan Putra, kepala bidang Pengasuhan Putri, kepala bidang Pengembangan Ekonomi, kepala bidang Humas, kepala bidang Sarpras, kepala bidang Zakat, Infaq, Shodaqoh & Wakaf, Bagian Akademik, Bagian Alumni, Bagian Organisasi Santri Putra (MPO Putra), Bagian Organisasi Santri Putri (MPO Putri), Bagian Koperasi Pesantren, dan Bagian Dapur Santri.

D. Penilaian kinerja pegawai di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum

Untuk mengetahui keberhasilan atau kesuksesan kinerja pegawai dalam suatu organisasi tentunya perlu ada penilaian atau evaluasi. Kegiatan penilaian kinerja pegawai ini sudah menjadi hal umum dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan. Program ini dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja yang ada sehingga dapat segera mengambil tindakan bila terdapat hal yang menyimpang dari penilaian kinerja tersebut. Selain itu penilaian kinerja pegawai juga mendorong para pegawai untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya demi lembaga pendidikan.

Penilaian kinerja ini adalah penilaian terhadap hasil kerja individu/pegawai yang dibandingkan dengan program kerja yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja pegawai memang seharusnya diterapkan untuk mengetahui kualitas kinerja pegawai dan untuk memotivasi pegawai agar lebih produktif. Penilaian kinerja pegawai ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/lembaga dalam menentukan keputusan di masa mendatang.

Di pondok pesantren Manba'ul 'Ulum dalam melakukan atau melaksanakan penilaian kinerja pegawai masih menggunakan metode atau cara yang sangat sederhana. Dalam kegiatan penilaian kinerja pegawai ini bergantung pada posisi pegawai yang akan dinilai. Pada penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang selalu dilakukan terus-menerus dan tidak bersifat temporer. Adapun proses penilaian kinerja terhadap pegawai di pesantren Manba'ul 'Ulum adalah sebagai berikut :

1. Analisis Pekerjaan

Hal yang dilakukan pertama kali dalam penilaian kinerja pegawai di pesantren manba'ul 'Ulum adalah melakukan analisis pekerjaan. Proses analisis ini dapat dimulai dari analisis jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi seorang pegawai maka akan lebih mudah menjabarkan jenis pekerjaannya, tanggung jawab yang diemban, berbagai program dan kegiatan yang dilakukan serta agenda kegiatan. Analisis pekerjaan ini sangatlah penting dalam penilaian kinerja karena menjadi dasar bagi penentuan jalan tidaknya program kerja yang ditentukan. Pimpinan dalam hal ini melakukannya secara langsung dengan cara mengamati masing-masing bagian dan menyimpulkan jalan tidaknya program kerja serta menyampaikan hasil pengamatan kinerja pegawai pada saat rapat mingguan seluruh pegawai.

2. Program Kerja

Penentuan program kerja digunakan untuk mengkomparasikan antara hasil kerja pegawai dengan standar atau program kerja yang telah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat diidentifikasi apakah kinerja pegawai sudah sesuai dengan program kerja atau tidak?, dalam hal ini program kerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis, dan terukur. Hal tersebut bertujuan untuk mempermudah pimpinan dalam melakukan monitoring dan menilai jalannya program kerja pegawai. Pimpinan dalam hal ini biasanya melakukan penilaian kinerja dengan cara mengamati kegiatan para santri dan para pegawai di lingkungan pesantren. Pengamatan tersebut dari mulai aspek kegiatan pendidikan, pengajaran dan kegiatan pengasuhan santri.

3. Penilaian kinerja guru pesantren

Berkaitan dengan penilaian kinerja guru pesantren biasanya dilakukan dengan menggunakan angket yang telah dibuat oleh *mudir* pendidikan dan diisi oleh para santri. Kegiatan ini biasanya dilakukan tiap akhir semester. Isi angket tersebut mencakup beberapa pertanyaan diantaranya : a) Siapakah guru yang mudah difahami ketika menerangkan pelajaran?, b) Siapa guru yang sulit dimengerti ketika menerangkan pelajaran?, c) Siapa guru yang paling mampu memotivasi santri?, d) Siapa guru yang paling rajin masuk kelas?, e) Siapa guru yang paling disiplin?, f) Siapa guru yang jarang masuk kelas?,

Selain angket yang diisi oleh para santri, penilaian guru juga dilihat dari hasil evaluasi pembelajaran, baik dilakukan pada semester pertama maupun dilakukan pada akhir tahun pelajaran. Hal ini biasanya dilihat dari nilai rata-rata raport pada tiap mata pelajaran santri. Jika nilainya di atas atau sama dengan standar minimal yang sudah ditentukan oleh pondok pesantren maka bisa dikatakan kinerja gurunya cukup baik. Namun jika nilai hasil ujiannya dibawah standar yang sudah ditentukan maka bisa dikatakan kinerja gurunya kurang berhasil. Karena salah satu faktor penting dalam suksesnya kegiatan pembelajaran santri adalah adanya subjek pendidikan atau pendidik.

E. Usaha-usaha Untuk Meningkatkan Kompetensi Para Ustadz, Pegawai atau pengajar di Manba'ul 'Ulum.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia tentunya dibutuhkan sebuah usaha yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi dalam rangka peningkatan kompetensi pegawainya. Usaha untuk meningkatkan kompetensi para ustadz atau pengajar serta pegawai di pondok pesantren manba'ul 'Ulum Cirebon adalah dibagi menjadi tiga macam. Hal ini mengacu pada amanah yang diemban dalam kepengurusan dan mata pelajaran yang diampu. Yang pertama adalah dalam rangka peningkatan kapasitas pengetahuan agama atau kemampuan dalam pemahaman agama. Yang kedua adalah peningkatan kompetensi dalam bidang kemampuan di bidang jabatan yang di emban. Dan yang ketiga adalah peningkatan kompetensi para ustadz di bidang akademik. Yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi para ustadz dan ustadzah, menurut pernyataan salah satu ustadz Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum, adalah sebagai berikut:

“Untuk meningkatkan kemampuan para ustadz ini, kita sering mengadakan batsul masail dan kajian kitab para ustadz dengan pimpinan pesantren dan juga mengirimkan delegasi ketika ada pelatihan-pelatihan para ustadz dan ustadzah”¹¹

Pengiriman ustadz atau ustadzah Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum ini biasanya atas permintaan dari masyarakat sekitar, atau dari lembaga-lembaga yang menginginkan tenaga para alumni untuk ikut serta belajar mengamalkan ilmunya. Beberapa lembaga pendidikan yang meminta tenaga pengabdian dari pondok pesantren manba'ul 'Ulum ini berasal dari berbagai daerah. Namun mayoritas lembaga yang meminta bantuan tenaga pengajar dari para alumni manba'ul 'Ulum ini berasal dari provinsi Jawa Barat. Tujuan penyebaran alumni ini adalah untuk menguji mental keberanian mereka dalam menyampaikan ilmu dari yang sudah mereka fahami. Sehingga ketika ditahun-tahun berikutnya dibutuhkan oleh pondok pesantren manba'ul 'Ulum, mereka setidaknya sudah memiliki pengalaman tentang dunia atau lembaga pendidikan.

Ketiga usaha yang dilakukan oleh pondok pesantren dalam rangka peningkatan kompetensi para ustadz, pegawai atau pengajar adalah :

¹¹ Wawancara ustadz TG, 10 Januari 2015

1. Peningkatan Bidang Akademik.

Peningkatan bidang akademik ini biasanya dilakukan dengan mengikutsertakan ustadz atau ustadzah dalam berbagai macam pelatihan atau training pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Contoh dalam peningkatan kompetensi bahasa Inggris adalah dengan cara mengirimkan beberapa guru bahasa Inggris ke kampung Inggris dalam rangka belajar memahami metode pembelajaran bahasa Inggris yang tujuannya adalah agar bisa diterapkan di pondok pesantren manba'ul 'Ulum. Dalam peningkatan kompetensi bahasa Arab atau baca kitab biasanya juga dilakukan pengiriman beberapa personal guru untuk mengikuti pendidikan metode cepat belajar bahasa Arab dan baca kitab kuning di pondok pesantren An Nur Jawa Tengah atau di lembaga lain yang sudah dipandang sukses serta menghasilkan lulusan yang berhasil.

2. Dalam Peningkatan Kompetensi di Bidang Skill Sesuai Jabatan yang Diemban.

Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang ini biasanya dilakukan seminar atau training di pondok pesantren dan diluar pondok pesantren. Seperti pelatihan pemanfaatan Informasi Teknologi untuk pembelajaran, pelatihan pengasuhan santri, pelatihan jurnalistik, pelatihan keperpustakaan, pelatihan kepemimpinan dan manajemen dll. Khusus dalam bidang manajerial organisasi santri biasanya para pengurus organisasi santri melakukan kunjungan, silaturahmi atau studi banding ke beberapa lembaga pendidikan Islam yang sudah sangat maju. Contohnya adalah mengunjungi dan belajar dan menggali pengetahuan tentang organisasi santri di pondok modern Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur.

3. Peningkatan dalam Kompetensi Spiritual atau Keagamaan

Peningkatan dalam kompetensi spiritual atau keagamaan biasanya dilakukan dengan mewajibkan para ustadz atau guru pengajar untuk ikut serta dalam kegiatan kajian kitab yang diisi oleh pimpinan. Selain ketiga macam usaha-usaha yang dilakukan pesantren dalam rangka mengembangkan dan menambah kompetensi para pegawai dan ustadz, pesantren juga promosi, mutasi jabatan dan delegasi tugas. Walaupun sangat jarang dilakukan. Promosi merupakan kegiatan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi. Di mana tugas, jabatan dan wewenang serta tanggungjawabnya lebih tinggi. Salah satu sararan atau tujuan dari promosi adalah untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi pegawai yang berprestasi untuk lebih dikembangkan lagi dengan menugaskan pegawai tersebut untuk menerima tugas, kekuasaan, dan tanggungjawab yang lebih besar dari sebelumnya. Pegawai yang layak dipromosikan adalah pegawai yang sudah lama mengabdikan diri di pesantren lebih dari sepuluh tahun dan memiliki dedikasi serta loyalitas yang tinggi pada lembaga. Adapun urutan dari

promosi jabatan dimulai dari staf pengabdian, kemudian menjadi pegawai, kemudian naik menjadi *mudir*.

Berkaitan dengan rotasi jabatan atau mutasi jabatan. Seorang pegawai di pesantren yang dinilai kurang cakap dalam melaksanakan program kerjanya, maka biasanya dialihtugaskan atau dirotasi ke bagian yang lebih condong ke kemampuan atau kompetensi pegawai tersebut yang menentukan hal tersebut adalah pimpinan pesantren. Dan pimpinan pesantren mengacu pada hasil penilaian pegawai atau pengamatannya selama pegawai tersebut menjabat pada bidang tertentu. Sedangkan dalam aspek kegiatan pendelegasian tugas, pimpinan pesantren hampir setiap tahun mendelegasikan tugas kepemimpinannya kepada salah satu anggota dewan riyasah yang sudah disepakati. Pendelegasian tersebut ketika beliau menunaikan ibadah haji dan memakan waktu yang cukup lama. Hal ini dilakukan dalam rangka memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk mencari pengalaman dalam hal memimpin. Sehingga diharapkan ke depan sepeninggalannya beliau ada penerus atau kader yang akan meneruskan estapet kepemimpinannya.

F. Kesejahteraan Pegawai Atau Staf Di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum

Berbicara tentang manajemen sumber daya manusia berarti kita berbicara tentang personalia dalam sebuah organisasi. Personalia dalam organisasi adalah aspek yang sangat penting. Karena penggerak organisasi adalah personalia. Ketika lembaga menuntut para pegawai untuk bekerja dengan baik dan optimal. Tentunya lembaga juga harus memperhatikan kesejahteraan para pegawainya. Menurut seorang ustadz Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum, bentuk kesejahteraan, kompensasi atau penghargaan yang diberikan kepada para ustadz dan ustadz, adalah:

“Berkaitan dengan honor atau upah kita tetap ada, walaupun hanya seadanya tidak seperti yang diluar pesantren atau perusahaan, karena pada hakekatnya kita disini mengajar hanya sebagai sarana berhikmat kita dalam rangka mencari barokah Allah dan ridho dari pengasuh juga. Besarannya ditentukan dari jabatan amanah yang diemban dan lamanya masa bakti pengabdian”¹²

Kompensasi atau balas jasa yang diberikan pondok pesantren Manba'ul 'Ulum kepada para pegawai selain dalam bentuk gaji dapat juga berupa penghargaan, fasilitas pendidikan, dana sosial, tunjangan, fasilitas perumahan ustadz berkeluarga, kendaraan, fasilitas kesehatan BPJS bahkan sampai pada kebutuhan sarapan dan makan sehari-hari. Besar atau jenis kompensasi yang diberikan lembaga kepada para pegawai ditentukan berdasarkan beberapa ketentuan diantaranya :

1. Lamanya waktu pengabdian pada lembaga.
2. Jabatan atau posisi yang diemban dalam organisasi.

¹² ibid

3. Jumlah anggota keluarga pegawai tersebut.
4. Pendidikan.
5. Prestasi.

Seorang pegawai yang sudah cukup lama mengabdikan diri dan memenuhi beberapa ketentuan untuk mendapatkan penghargaan serta kompensasi maka pihak pesantren Manba'ul 'Ulum secara bertahap memberikan tunjangan pengabdian, fasilitas rumah sederhana hak guna pakai, fasilitas pendidikan gratis bagi putra-putrinya di Manba'ul 'Ulum, makan di dapur umum santri, kupon belanja bulanan di MU Mart, dana sosial ketika sakit, melahirkan, hajatan dll. Fasilitas tersebut biasanya diberikan kepada pegawai yang berusaha mewakafkan diri untuk lembaga. Sedangkan bagi pegawai yang berprestasi akan diberikan penghargaan dari lembaga yang nominalnya bergantung pada tingginya prestasi yang diraih. Dalam hal ini seperti menjadi pendamping atau pembimbing kegiatan lomba di luar pesantren, dan santri yang dibimbingnya meraih kejuaraan maka pendamping tersebut mendapatkan penghargaan. Adapun bagi pegawai non mukim di dalam lembaga atau dalam hal ini hanya bertugas sebagai pengajar saja, maka kompensasinya sama seperti lembaga pada umumnya. Yaitu berupa gaji sesuai dengan jumlah jam dan pendidikan serta transport.

Dalam memenuhi kebutuhan dan peningkatan kesejahteraan para pegawai dan ustadz, pesantren tentunya harus memiliki sumber pendanaan yang kuat. Pondok pesantren manba'ul 'Ulum dalam hal ini sedang terus berupaya untuk meningkatkan ekonomi pesantren dalam rangka mencukupi kebutuhan para pegawai atau ustadz. Sehingga sumber ekonomi pesantren tidak hanya bersumber dari para donatur dan keuangan santri. Beberapa bentuk kegiatan yang sudah dan sedang dilakukan dalam rangkian peningkatan ekonomi pesantren adalah dengan membeli lahan sawah, lahan kebun dan lahan mata air dan hasilnya untuk kemajuan ekonomi pesantren. Selain dalam bentuk lahan produktif pesantren juga sudah mengelola mini mart, BMT, Koperasi, Kantin, Dapur Santri, Laundry dan unit-unit usaha lainnya. Bagi pegawai yang sudah lama mengabdikan diri dan sudah berkeluarga sebagai bentuk peningkatan kesejahteraannya pesantren biasanya memberikan job tambahan berupa penunjukan sebagai kordinator pengadaan fasilitas atau kebutuhan santri seperti : pengadaan pakaian, seragam, alat tulis, buku-buku, kitab-kitab, cetak brosur, kalender dll. Sehingga penghasilan pegawai tersebut bisa bertambah untuk mencukupi keperluannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, kesimpulan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pola Rekrutmen Guru atau Ustadz di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum.

Pola rekrutmen adalah serangkaian tahapan yang digunakan oleh lembaga Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum untuk melakukan serangkaian kegiatan dalam rangka memperoleh pegawai baru. Tahapan dalam rekrutmen pegawai tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Analisis Kebutuhan SDM. Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum melakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Publikasi. Dalam masa pencarian pegawai baru, Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum melakukan publikasi.
- c. Seleksi Berkas. Dalam masa rekrutmen pegawai, setelah para pelamar atau calon pegawai mengirimkan berkas atau surat lamarannya. Pondok pesantren Manba'ul 'Ulum melakukan seleksi berkas.
- d. Tes Pegawai. Calon pegawai yang lolos dari seleksi berkas, selanjutnya dilakukan tes seleksi pegawai.
- e. Interview. Pondok pesantren Manba'ul 'Ulum melakukan interview terhadap calon pegawai.
- f. Kesepakatan Kerja. Setelah semua pola rekrutmen dilakukan, maka langkah akhir yang dilakukan pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum adalah membuat kesepakatan kerja atau khidmat.

Namun tidak semua dalam proses perekrutan melakukan tahapan seperti itu. Menurut seorang ustadz Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum, kadang kala pola perekrutan bisa dilakukan langsung oleh kiyai atau pimpinan

2. Penetapan Kualifikasi dan Kriteria Para Ustadz atau Pengajar

Syarat yang harus dimiliki oleh ustadz maupun kader ustadz, yaitu: iman dan taqwa kepada Allah SWT, tulus ikhlas dan tidak mementingkan diri sendiri, ramah dan pengertian, tawadlu, sederhana dan jujur, antusiasme, sabar dan tawakal, serta tidak memilki penyakit hati. Selain beberapa syarat diatas, tenaga pendidik khususnya untuk guru tahfidz adalah yang sudah menyelesaikan hafalan 30 Juz.

3. Struktur Organisasi dan Program Kerja Pengurus serta Pendelegasian Tugas di Pondok Pesantren

Pondok pesantren Manba'ul 'Ulum Sindangmekar Dukupuntang Cirebon mempunyai struktur organisasi yang baik, dengan garis komando maupun konsultasi yang jelas. Pondok pesantren Manba'ul 'Ulum terbagi atas dua kelompok organisasi pengasuhan yaitu pengasuhan putra dan pengasuhan putri, yang masing-masing mempunyai struktur organisasi tersendiri, meskipun demikian terdapat berbagai persamaan didalam struktur kepengurusan organisasi hingga seksi-seksi atau staf-staf bagian yang ada, serta tugas dan tanggung jawab masing-masing. Yang membedakan hanyalah objek dari pembinaan atau pengasuhannya. Dalam pendelegasian tugas diatur dengan baik sehingga apabila ada salah satu personil yang berhalangan dapat segera digantikan oleh personil lainnya sesuai dengan urutan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Karena dalam struktur di masing-masing pengasuhan itu terdiri dari dua orang lebih dalam satu posisi jabatan atau bagian.

4. Penilaian kinerja pegawai di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum

Untuk mengetahui keberhasilan atau kesuksesan kinerja pegawai dalam suatu organisasi tentunya perlu ada penilaian atau evaluasi. Penilaian kinerja ini adalah penilaian terhadap hasil kerja individu/pegawai yang dibandingkan dengan program kerja yang ditetapkan sebelumnya. Di pondok pesantren Manba'ul 'Ulum dalam melakukan atau melaksanakan penilaian kinerja pegawai masih menggunakan metode atau cara yang sangat sederhana. Dalam

kegiatan penilaian kinerja pegawai ini bergantung pada posisi pegawai yang akan dinilai. Adapun proses penilaian kinerja terhadap pegawai di pesantren Manba'ul 'Ulum adalah sebagai berikut :

- a. Analisis Pekerjaan. Menganalisis pekerjaan pegawai.
 - b. Program Kerja. Membandingkan antara program kerja dengan fakta dilapangan yang dikerjakan pegawai.
 - c. Penilaian kinerja guru pesantren
5. Usaha Untuk Meningkatkan Kompetensi Para Ustadz atau Pengajar

Usaha untuk meningkatkan kompetensi para ustadz atau pengajar di pondok pesantren manba'ul 'Ulum adalah dibagi menjadi tiga macam. Hal ini mengacu pada amanah yang diemban dalam kepengurusan dan mata pelajaran yang diampu.

Ketiga uasaha yang dilakukan oleh pondok pesantren dalam rangka peningkatan kompetensi para ustadz atau pengajar adalah :

- a. Peningkatan Bidang Akademik.
 - b. Dalam peningkatan kompetensi di bidang skill sesuai jabatan yang diemban.
 - c. Peningkatan dalam kompetensi spiritual biasanya dilakukan dengan mewajibkan para ustadz atau guru pengajar untuk ikut serta dalam kegiatan kajian kitab yang diisi oleh pimpinan.
6. Kesejahteraan pegawai atau staf di Pondok Pesantren manba'ul 'Ulum

Menurut seorang ustadz Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum, bentuk kesejahteraan, kompensasi atau penghargaan yang diberikan kepada para ustadz dan ustadz, adalah:

“Berkaitan dengan honor atau upah kita tetap ada, walaupun hanya seadanya tidak seperti yang diluar pesantren atau perusahaan, karena pada hakekatnya kita disini mengajar hanya sebagai sarana berhikmat kita dalam rangka mencari barokah Allah dan ridho dari pengasuh juga. Besarannya ditentukan dari jabatan amanah yang diemban dan lamanya masa bakti pengabdian” (Wawancara ustadz TG, Januari 2015).

Kompensasi atau balas jasa yang diberikan pondok pesantren Manba'ul 'Ulum kepada para pegawai selain dalam bentuk gaji dapat juga berupa penghargaan, fasilitas pendidikan, dana sosial, tunjangan, fasilitas perumahan ustadz berkeluarga, kendaraan, fasilitas kesehatan BPJS bahkan sampai pada kebutuhan sarapan dan makan sehari-hari. Besar atau jenis kompensasi yang diberikan lembaga kepada para pegawai ditentukan berdasarkan beberapa ketentuan diantaranya :

- a. Lamanya waktu pengabdian pada lembaga.
- b. Jabatan atau posisi yang diemban dalam organisasi.
- c. Jumlah anggota keluarga pegawai tersebut.
- d. Pendidikan.
- e. Prestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Pustaka Setia, Bandung.
- Priatna, Tedi. (2004). *Reaktualisasi Paradigma pendidikan Islam, Pustaka Bani Quraisy*. Bandung.
- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada.
- Departemen Agama. (2004). *Pedoman Pengembangan Pesantren dan Pendidikan Keagamaan*. Jakarta: Direktorat. Pendidikan Keagamaan dan Pontren.
- KH. Mahfudz Hudlari. *Data Hasil Wawancara*, 05 Januari 2015
- Ustadz TG. *Data Hasil Wawancara*, 10 Januari 2015.
- Ustadz IQ. *Data Hasil Wawancara*, 02 Januari 2015