

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PONDOK PESANTREN

*Mukhibat**

Abstract: As an institution that accompanies the propagation of Islam in Indonesia, Islamic boarding school has four folds of perceptions. It can be viewed as the institution of ritual, moral development, proselytizing and popularly functioned as Islamic education. In line with the shift of educational management paradigm, recently some Islamic boarding schools are also experiencing growth in the aspects of management, organization, and administration. Islamic boarding schools can no longer be managed with the traditional model or approach so as to be able to compete with other kinds of institution. In accord to this, they should always reform them selves to improve the quality of management and its educational system. In regard to the rapid change of Islamic boarding schools, the strategic efforts of human resources development should be paid greater attention. Human resource development can be done through personal training programs (in instance, organization). These development programs include upgrading work, dedication, moral, discipline, peer skill enhancement and training. In addition, the development can also be done by: (1) institutional development, (2) enhancing the internal-external networking with other institutions, and (3) reorientation of meaning towards Islam by Islamic barding school.

Kata Kunci: pondok pesantren, pengembangan, sumber daya manusia

SEKILAS TENTANG PONDOK PESANTREN

Menurut Gus Dur pondok pesantren adalah salah satu subkultur yang memiliki identifikasi tersendiri dari pola umum masyarakat, sebab pondok pesantren mempunyai sistem dan budaya

* Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo, Jl. Pramuka No. 156 Ponorogo Po. Box. 116 Jawa Timur 63471, e-mail:

yang unik dibanding dengan komunitas lembaga yang lain. Oleh karena itu untuk memahami pesantren harus hati-hati tidak hanya dilihat dari lahiriyahnya saja, melainkan harus dilihat secara komprehensif di dalam proses pembelajaran dan pengembangan yang ada di pondok pesantren (Wahid, 2001: 6). Pondok pesantren memiliki akar dan tradisi yang sangat kuat di lingkungan masyarakat Indonesia. M. Dawam Raharjo menyebut bahwa pesantren merupakan salah satu simbol budaya pendidikan asli Indonesia. Sejak awal abad XX, terutama sejak masa kemerdekaan, pondok pesantren sudah mengalami transformasi kelembagaan secara signifikan. Kendati nilai-nilai tradisional tetap ada pada semua pesantren, namun kemudian masuk juga unsur-unsur baru seperti lembaga ekonomi produktif dan pengembangan masyarakat. Selain itu, sebagian pesantren juga tidak lagi dikelola secara tradisional, dalam pengertian segala sesuatu yang berurusan dengan pesantren ditangani oleh satu orang (Kyai), melainkan sudah dikembangkan manajemen organisasi yang relatif modern yang di dalamnya sudah terjadi distribusi wewenang dan kebijakan. Bahkan terdapat cukup banyak pesantren yang sudah memiliki status badan hukum yang jelas dalam bentuk yayasan (Jabali, dkk., 2000: 25).

Kalangan pesantren tentu merasa bersyukur, karena meningkatnya perhatian masyarakat luas pada dunia pesantren. Dari sebuah dunia yang hampir tidak diakui peran positifnya, menjadi sebuah bentuk pelembagaan sistem pendidikan asli Indonesia. Dengan keberadaan pesantren tersebut, lembaga pesantren dimasukkan sebagai sistem pendidikan nasional. Bahkan dari situ, pesantren diharapkan dapat berperan menciptakan perubahan sosial bagi pengembangan manusia yang sedang berproses menuju manusia Indonesia yang maju. Sebuah dukungan yang dinamis, langgeng, dan spontan. Apalagi jika dikaitkan dengan keperluan untuk menemukan suatu pola pembangunan yang bersifat *indigenous*, asli sesuai dengan aspirasi bangsa Indonesia sendiri, maka akses pesantren untuk memenuhi keperluan tersebut semakin besar (Majid, 1997: xiii).

Meskipun demikian, disini peran pesantren dalam menghadapi sebuah perubahan lingkungan sekitarnya akan semakin berat. Oleh sebab itu, para pengelola pesantren jangan dulu terlalu berharap optimis. Sebab, hal ini ada penilaian-penilaian dan harapan-harapan dari luar cukup serius, berarti beban tanggung jawab yang diletakkan di atas pundak para pendukung pesantren akan mulai memberat.

Padahal kalau dilihat keberadaan sebagian pesantren-pesantren yang ada masih butuh pengembangan dan pemberdayaan. Ada beberapa permasalahan yang terjadi dalam dunia pesantren yaitu; mayoritas pesantren sekarang ini terkesan menutup diri dari keilmuan modern dan teknologi sebagai menara gading, elitis, jauh dari realitas sosial, serta ideologi teks pesantren lebih kuat dibanding dengan problem empiris sosial, walupun ada sebagian pesantren yang telah mengembangkan perpaduan antara keilmuan umum dan agama, atau pembekalan ketrampilan dan agama. Terutama problem keilmuan, yaitu terjadinya kesenjangan antara khasanah keilmuan pesantren dengan dunia modern, sehingga lulusanya kalah bersaing atau kalah berkompetisi dengan lulusan umum dalam urusan profesionalisme di dunia kerja. Selanjutnya adalah masalah kepemimpinan pesantren yang menjadi surut akibat para keturunan saling ingin menguasai pondok pesantren. Hal ini terjadi, sebab pola kepemimpinan pesantren kebanyakan masih menganut sistem alami. Baik dalam pengembangan pesantren maupun pola penggantian kepemimpinan pesantren (Wahid, 2001: 133). Model kepemimpinan yang diharapkan bagi dunia pesantren masa kini adalah kepemimpinan yang mampu memegang prinsip nilai-nilai lokal dan cakap berinteraksi dalam menghadapi nilai-nilai global (Azra, 1999: 69).

Berdasarkan pemahaman dan persoalan sebagian pesantren tersebut, di sini akan disajikan pemikiran dalam rangka pengembangan kualitas manajemen sumber daya manusia di pesantren, sehingga sumberdaya manusia pesantren mampu bersaing dalam dunia pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah awal dalam perubahan sosial. Perkembangan pesantren di masa depan sangat ditentukan oleh kemampuannya mengantisipasi dan mengatasi kesulitan, tantangan dan dilema yang selama ini menyelimutinya (Qomar, 2008: 75). Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa manusia yang mampu merubah dunia adalah manusia yang kritis, kreatif, cerdas, dan beriman.

PESANTREN DAN SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL

Dunia pendidikan di Indonesia telah berkembang melalui tahap yang sangat panjang. Pendidikan yang pertama kali dilaksanakan di Indonesia adalah pendidikan pesantren. Pesantren yang merupakan pendidikan asli Indonesia telah mendokumentasi berbagai peristiwa sejarah bangsa Indonesia, baik sejarah sosial

budaya, masyarakat Islam, ekonomi, maupun politik bangsa Indonesia. Pesantren merupakan saksi utama dalam penyebaran agama Islam di Indonesia, karena pada saat itu pesantren merupakan sarana penting bagi kegiatan Islamisasi di Indonesia.

Pada awalnya pesantren menunjukkan suatu komunitas yang dinamis dan berwawasan luas, karena berkembang di tengah-tengah masyarakat urban, seperti Surabaya, Gresik, Tuban dan sebagainya. Pesantren memiliki arti yang sangat besar sehingga pesantren dianggap sebagai bagian sejarah dalam perjalanan bangsa Indonesia yang harus dipertahankan. Pesantren merupakan pendidikan asli Indonesia yang mengakar kuat dari masa pra-Islam. Oleh karena itu sistem pendidikan pesantren dibanggakan sebagai alternatif yang otentik terhadap sistem kolonial di saat pergerakan nasional telah mencapai usia lanjut.

Hanun Asrohah dalam bukunya “Sejarah Pendidikan Islam” menyatakan bahwa Sultan takdir Ali Syabana berkeinginan agar pesantren bisa ditransformasikan menuju gerbang rasionalitas dan kemajuan. Gagasan tersebut muncul setelah melihat kondisi pesantren yang menutup diri terhadap modernisme, kurikulum dan sistem pendidikannya yang kurang relevan dengan tuntutan zaman. Pada saat Ki Hajar Dewantoro menjabat sebagai menteri Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan RI, menyatakan bahwa pondok pesantren merupakan dasar sumber pendidikan nasional karena selaras dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia. Di samping itu pemerintah juga mengakui pesantren dan Madrasah merupakan dasar dan sumber pendidikan nasional yang harus dikembangkan. Wewenang pembinaan dan pengembangan tersebut berada di bawah wewenang kementerian agama (Asrohah, 1999: 185).

Untuk mewujudkan hal tersebut maka dibentuklah panitia penyelidikan pengajaran Republik Indonesia yang diketuai oleh Ki Hajar Dewantoro. Panitia ini berhasil menetapkan keputusan yang menyatakan bahwa pengajaran pondok pesantren perlu dibuat lebih modern serta diberi bantuan biaya operasional yang diharapkan dapat untuk memperlancar proses belajar mengajar. Hal ini sesuai dengan yang diputuskan oleh BPKNIP pada akhir tahun 1945.

Selanjutnya dalam perhatiannya, Mukti Ali merasakan perlunya pembaharuan sistem pendidikan pondok pesantren dalam rangka merealisasikan tujuan pendidikan nasional. Hal tersebut perlu dilakukan karena pondok pesantren umumnya berada di luar kota dan

sebagian besar dari santri adalah anak-anak petani. Oleh karena itu, pesantren mempunyai kedudukan yang strategis sekali dalam kerangka pembangunan nasional. Akhir-akhir ini pesantren mulai mengadopsi sistem pendidikan Islam modern seperti Madrasah. Meskipun Madrasah telah dirintis dan didirikan di dalam lingkungan pesantren, pesantren tetap dapat dipertahankan sebagai tempat belajar agama Islam bagi para santri yang tinggal di pesantren atau di sekitar pesantren.

Dengan menjabatnya K.H Wahid Hasyim sebagai Menteri Agama, pendidikan di pesantren semakin menemukan momentumnya. Beliau melakukan pembaharuan pendidikan agama Islam melalui peraturan menteri Agama no.3 tahun 1950, yang menginstruksikan pemberian pelajaran umum di Madrasah dan memberi pelajaran agama di sekolah umum negeri dan swasta. Adanya persaingan dengan Madrasah modern dan sekolah-sekolah umum, mendorong pesantren mengadopsi Madrasah ke dalam pesantren. Dengan demikian pesantren semakin membuka kelembagaan dan fasilitas pendidikan bagi kepentingan pendidikan umum. Selain itu pesantren tidak hanya mengadopsi Madrasah tetapi juga mendirikan sekolah-sekolah umum, SMP dan SMA yang didirikan oleh Pesantren Tebuireng Jombang. Dengan demikian tuntutan masyarakat dapat terpenuhi yakni santri bisa belajar pengetahuan agama dan pengetahuan umum seperti murid-murid di sekolah umum sehingga akses santri dalam melanjutkan pendidikan semakin luas seperti sekolah umum di luar pesantren. Dengan jalan seperti ini maka pesantren telah memberikan tanggapan positif terhadap pembangunan nasional dalam bidang pendidikan. Dengan didirikannya sekolah umum maupun Madrasah di lingkungan pesantren, membuat pesantren kaya akan lembaga pendidikan dan peningkatan institusional pondok pesantren dalam kerangka pendidikan nasional. Bahkan sekarang ini pesantren telah menunjukkan perkembangan yang luar biasa dengan mendirikan perguruan tinggi di pesantren.

Pada masa lalu pesantren diklaim sebagai lembaga pendidikan yang khas dalam masyarakat Jawa. Tetapi kini, pesantren telah menjadi lembaga pendidikan Islam milik nasional. Begitu pula persepsi terhadap pesantren juga menjadi berubah. Kalau pada tahap awal pesantren diberi makna dan pengertian sebagai lembaga pendidikan tradisional, tetapi saat sekarang apabila ada yang

mengatakan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional tidak selamanya benar (Daulay, 2004: 24). Banyak pesantren saat ini yang memiliki materi dan metode belajar mengajar yang canggih dan berwawasan internasional, semisal pondok pesantren modern Gontor.

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM DI PESANTREN

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan, juga sebagai penyedia jasa pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Oleh karena itu diperlukan pengembangan dan perubahan pengelolaan yang berorientasi masa depan yang kompetitif. Untuk menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu menjawab segala tuntutan zaman, langkah awal yang dibenahi adalah manajemen sumber daya manusia, hal ini penting karena manajemen SDM merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibentuk berbagai visi dan misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi diurus dan dikelola oleh manusia.

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, sekarang ini beberapa pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi, dan administrasi pengelolaan keuangan. Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Oleh karena itu, perlu dirumuskan terlebih dahulu kerangka perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia yang digali dari data-data pesantren. Dengan demikian perlu direncanakan pengembangan strategis pengembangan sumber daya manusia pesantren. Sebab pesantren merupakan lembaga pendidikan yang menyediakan jasa pendidikan untuk masyarakat, tidak bisa dikelola dengan model tradisional atau lama, untuk bisa bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain, pesantren harus merubah paradigma pengelolaannya agar mampu bersaing. Di samping itu pesantren juga simbol nilai-nilai agama yang merupakan nilai-nilai fundamental, sehingga para kalangan pesantren mampu menerapkan nilai-nilai dalam kultur kehidupannya. Oleh karena itu untuk mampu mengembangkan SDM pesantren menurut P. Siagian (2005: 30-31), diperlukan langkah-langkah sebagai berikut: Langkah *pertama* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di pesantren yaitu mengidentifikasi perencanaan SDM. Perencanaan terjadi di setiap tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Pimpinan pesantren diharapkan mampu

merumuskan tujuan dan menganalisis jabatan yang didalamnya terkandung *job description* dan *job specification*. Analisis jabatan menyajikan informasi tentang jabatan seperti apa yang dibutuhkan dan karakteristik manusiawi apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini. Tahapan ini, pemimpin pesantren mampu mengkotak-kotakan jenis pekerjaan dan mampu memprediksi orang yang seperti apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut. Seperti pembedangan Divisi Perekonomian dan Divisi Pemberdayaan Pendidikan, melihat lowongan diatas kiranya seorang pemimpin pesantren mampu menentukan orang seperti apa yang dibutuhkan pada jabatan tersebut.

Langkah *kedua* yaitu perekrutan tenaga kerja. Setelah pemimpin pesantren membuat analisis pekerjaan, baru kemudian mengadakan perekrutan. Proses perekrutan dapat diilustrasikan sebagai suatu rangkaian dari proses sebelumnya. Jauh sebelum perekrutan dilaksanakan, dilakukan dulu sebuah penelitian untuk mendesain sebuah program perekrutan yang bertujuan pada komitmen terbesar dari para anggota, produktifitas tinggi, dan kualitas kerja yang baik. Perekrutan adalah suatu proses pencarian kandidat pekerja yang potensial untuk menjalankan dan mengatasi lowongan dalam organisasi.

Langkah *ketiga* yaitu seleksi Sumber Daya Manusia. Pada tahap ini pemimpin pesantren harus benar-benar mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja yang seperti apa yang sesuai dengan *job description* yang telah disiapkan. Menurut Munro Fraser sebagaimana dikutip (B. Casterter, 1992:133) pemimpin dalam seleksi harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. *Performance*. Meliputi penampilan fisik, cara berekspresi.
2. Kualifikasi yang dimiliki seperti pendidikan, pelatihan dan pengalaman.
3. Bakat pembawaan. Dalam Islam dikenal dengan fitrah, Seperti kecepatan memahami sesuatu, keinginan untuk belajar.
4. Motivasi, maksudnya adalah motivasi yang dimiliki oleh calon pelamar.
5. Penyesuaian. Tetap stabil dalam menghadapi tekanan, dan memiliki hubungan baik dengan yang lain.

Dengan mempertimbangkan lima hal di atas diharapkan dapat input yang berkualitas supaya dalam bekerja mampu bertanggung jawab secara keahlian dan psikologis terhadap lembaga atau instansi

tempat berkerja. Dengan demikian, proses sirkulasi tenaga ahli dapat diatasi, serta orientasi dan tujuan sebuah lembaga akan dapat tercapai. Hal ini dibutuhkan tenaga-tenaga ahli dan dedikasi yang tinggi.

Perlu diperhatikan di sini bahwa pemimpin pesantren hendaklah mempertimbangkan para kandidat dari luar sekiranya itu memenuhi kualifikasi jika ternyata kandidat dari dalam kurang mampu untuk memenuhi kriteria.

Langkah *keempat* yaitu Pelatihan dan Pengembangan SDM. Setelah melalui tahapan-tahapan sebelumnya, langkah berikutnya yaitu pelatihan karyawan baru. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua kata yang saling terkait, karena tidak akan tercapai pengembangan tanpa adanya pelatihan, dan pelatihan pun berorientasi pada pengembangan. Pelatihan ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan prestasi saat ini dan di masa yang akan datang. Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pelatihan dan pengembangan yaitu:

- a. Menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- b. Menentukan tujuan pelatihan
- c. Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan.
- d. Menjalankan pelatihan termasuk didalamnya *on-job* atau *off-job*.
- e. Evaluasi pelatihan.
- f. Modifikasi pelatihan.

Langkah *kelima*, yaitu Motivasi. Motivasi yaitu merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai yang diinginkan organisasi. Motivasi juga subjek yang membingungkan karena motif tidak bisa diukur atau diamati secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku yang nampak. Seorang manajer harus merencanakan dengan teratur dalam memberikan motivasi kepada bawahannya untuk menjaga agar tidak kehilangan pekerja atau penurunan kualitas bekerja (A. Decenzo dan Stephen P. Robins).

Pemimpin pesantren harus bisa memotivasi para bawahan, agar tidak sering terjadi keluar masuk karyawan (*labour turn over*) karena imbasnya tentu akan terjadi pembengkakan biaya pada keuangan pesantren. Untuk itu pemimpin pesantren hendaklah memperhatikan beberapa teori motivasi (Moslow, McGregor, atau

McLelland). Titik tekan disini, pemimpin pesantren hendaklah mengetahui kebutuhan-kebutuhan karyawan dan berusaha untuk memenuhinya dengan baik karena dengan terpenuhinya segala kebutuhan karyawan, pemimpin lebih mudah menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan pesantren. Kondisi yang baik yaitu apabila tujuan organisasi sejalan dengan tujuan individu karyawan.

Motivasi adalah pandangan hidup yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan keinginan karyawan. Perlu diperhatikan oleh pemimpin bahwa teori-teori motivasi harus digunakan secara bijaksana. Pemimpin yang dapat melihat motivasi sebagai sistem, yang mencakup sifat-sifat individu, pekerjaan, situasi kerja, mereka akan mampu memperkirakan perilaku bawahan. Hanya pemimpin yang mengetahui hal ini dan paham bagaimana mengaflikasikannya, dapat mengharapkan realisasi peningkatan produktifitas dari para bawahan.

Seorang pelopor yang mendalami teori motivasi adalah Abraham H. Maslow yang menuangkan pemikirannya dalam buku *Motivation And Personality*. Keseluruhan teori yang dikembangkan Maslow berintikan pendapat bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan pada lima hierarki kebutuhan, yaitu:

1. kebutuhan fisiologis
2. kebutuhan akan keamanan
3. kebutuhan sosial
4. kebutuhan esteem
5. kebutuhan untuk aktualisasi diri

Bertitik tolak dari teorinya Maslow ini jelas terlihat bahwa para manajer dalam organisasi (terutama manajer puncak) harus selalu berusaha untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan bawahannya. Dengan demikian pemimpin pesantren yang bersangkutan akan lebih mudah meyakinkan para bawahan bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, tujuan-tujuan pribadi para bawahan itu pun akan ikut tercapai pula. Dengan demikian pada diri bawahan itu terdapat keyakinan bahwa ada sinkronisasi antara tujuan pribadinya dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Langkah *keenam*, yaitu menumbuhkan komitmen kerja pada bawahan. Berbicara mengenai komitmen kerja, tidak bisa lepas dari pemberdayaan pada suatu organisasi. Pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua perkembangan dan

pengambilan keputusan pada suatu organisasi. Selain itu ada juga yang mendefinisikan pemberdayaan sebagai hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan.

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pemberdayaan menyangkut hal-hal sebagai berikut: 1) pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan, 2) menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan, 3) adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Komitmen kerja bisa muncul dari pemberdayaan, misalnya dari adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab terhadap sesuatu yang harus diselesaikan. Juga komitmen bisa muncul dari diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab, dan wewenang berdasarkan pada motivasi yang dimilikinya.

Untuk menumbuhkan komitmen kerja dalam pesantren, perlu sekali diciptakan lingkungan yang mendukung, yakni lingkungan yang terbuka dan saling percaya antara karyawan dengan pemimpin pesantren.

Langkah *ketujuh*, yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan terletak pada motivasinya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menyenangi pekerjaannya sehingga lebih produktif, sehingga ia mampu menciptakan *goal-state* dan karenanya ia merasa dihargai. Ketika itulah kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan. Untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan, sebaiknya pemimpin pesantren melakukan hal sebagai berikut:

1. Mendistribusikan pekerjaan sehingga karyawan secara pribadi dapat memperoleh penghargaan atas pekerjaan tersebut (identitas tugas dan arti pentingnya tugas).
2. Tugas harus dikombinasikan sehingga para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan seluruhnya.
3. Saluran-saluran informasi harus dibuka untuk memberikan para karyawan pengetahuan tentang hasil dari pekerjaannya

Langkah *kedelapan*, yaitu penilaian kinerja. Penilaian kerja mempunyai arti sebagai proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja pengelola atau pegawai dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pengelola atau pegawai. Dalam sebuah organisasi

terdapat kecenderungan efektivitas dan integritas sistem pemberian kompensasi berdasarkan kinerja yang diperoleh karyawan.

Penilaian kinerja selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi, juga dapat digunakan sebagai berikut:

1. Sumber data untuk perencanaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi.
2. Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong kearah kemajuan dan peningkatan kualitas kerja karyawan.
3. Landasan atau bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian, baik untuk promosi, mutasi, maupun hal-hal lain yang masih ada kaitannya dengan kepegawaian

Pemimpin pesantren diharapkan mampu menjalankan penilaian kinerja, apabila tidak mampu, pemimpin pesantren bisa melakukan penilaian kinerja silang antar karyawan atau juga bisa dengan *battom up* dan *top down*.

SIMPULAN

Dari deskripsi di atas dapat disimpulkan, gambaran umum tentang pola pengembangan pesantren melalui peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Peningkatan SDM dapat dilakukan lewat program pengembangan personel (organisasi atau lainnya); program pengembangan ini meliputi peningkatan kemampuan kerja, dedikasi, moral, disiplin kerja, serta pengarahan dan pembentukan motif kerja yang objektif; melalui program pelatihan (*training*). Selain seperti yang disebutkan di atas, pengembangan juga dapat dilakukan dengan: (1) Pengembangan kelembagaan, (2) Membina *networking internal-eksternal* dengan lembaga lainnya, dan (3) Reorientasi pemaknaan terhadap Islam oleh pesantren.

Demikianlah sebuah tawaran mengenai pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) di pesantren dalam rangka eksistensinya dalam dunia pendidikan. Pesantren diharapkan mampu mentransformasikan diri menjadi sebuah model pendidikan yang mampu menjawab kepercayaan masyarakat yang dewasa ini menaruh harapan banyak. Strategi yang telah jelaskan di atas, alangkah baiknya jika diaplikasikan langsung dalam manajemen pondok pesantren. Selain strategi di atas, sebaiknya diperhatikan juga mengenai bentuk kepemimpinan pesantren, fungsi-fungsi manajemen,

karena strategi pemberdayaan SDM di atas merupakan pengejawantahan dari fungsi-fungsi manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Asrohag, Hanun, *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Castetter, William B, *The Human Resources Function Educational Administration* Columbus: Ohio Meril, 1992.
- Decenco, David A. dan Stephen P Robbins, *Human Resource Management*, America: Jhon Wiley and Sons, 1999.
- Jabali, Fuad dkk, IAIN, *Modernisasi Islam di Indonesia*, Jakarta: Logos, 2000.
- Lukenes, Ronald Alan, *Jihad ala Pesantren*, Terj. Abdurahman Mas'ud, Yogyakarta: Gama Media, 2004.
- Madjid, Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren*, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Putra Daulay, Haidar, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Prenada Media, 2004.
- Qomar, Mujamil, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2008.
- Rofiq, dkk., *Pemberdayaan Pesantren Menuju kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Wahid, Abdurrahman, *Menggerakkan Tradisi Esai-Esai Pesantren*, Yogyakarta: LkiS, 2001