

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA DI PONDOK PESANTREN
MODERN ISLAM ASSALAAM SURAKARTA**

TESIS



Oleh:

SyamsulArifin

NIM: 212 215 010

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
(IAIN) PONOROGO
PROGRAM PASCASARJANA
AGUSTUS 2017**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan hasil survey yang dilakukan Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) pada tahun 2012, melalui tes yang dikenal Program for International Student Assessment (PISA), diikuti oleh 34 negara anggota OECD dan 31 negara mitra (termasuk Indonesia) yang mewakili lebih dari 80 persen ekonomi dunia. Siswa yang terlibat sebanyak 510.000 anak usia 15 tahun yang mewakili 28 juta anak usia 15 tahun di sekolah dari 65 negara partisipan. Anak-anak di Shanghai menduduki peringkat pertama, diikuti Singapura, Hongkong, Taiwan, Korea Selatan, Makau, dan Jepang. Urutan ke-8 ditempati Liechtenstein, Swiss berada pada urutan ke-9, dan Belanda berada pada urutan ke-10. Finlandia yang selama ini dikenal memiliki sistem pendidikan terbaik di dunia berada di posisi ke-12, Inggris urutan ke-26, dan Amerika Serikat urutan ke-36. Indonesia pada peringkat ke 64 dari 65 negara, satu level di atas Peru.¹

PISA sendiri merupakan suatu penilaian secara internasional terhadap keterampilan dan kemampuan siswa usia 15 tahun. Keterampilan dan kemampuan dalam PISA yang

¹Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, "Naskah Akademik Rancangan Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2016," 6 Februari 2017, 27, <http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/files/docs/01.pdf>.

dinilai meliputi: 1) kemampuan matematika; 2) kemampuan membaca; 3) sains; 4) literasi pemecahan masalah; dan 5) literasi finansial.

Beberapa faktor yang menjadi titik lemah mutu Pendidikan di Indonesia antara lain adalah 1) kualitas penguasaan matematika dan sains anak Indonesia yang masih lemah, hal ini terjadi karena kecenderungan pendidik Indonesia menggunakan keterampilan yang sudah “kedaluwarsa” penggunaan metode hafalan, berorientasi pada rumus-rumus matematika formal, kualitas evaluasi dan soal yang masih menggunakan soal skala 1 dan 2, dan kurangnya soal-soal standar PISA yang menuntut siswa untuk melakukan pemecahan masalah (problem solving); 2) kualitas pendidik di Indonesia yang lemah dan belum merata, hal ini dapat dilihat dari Statistik Pendidikan tahun 2011/2012 terdapat 33,7% pendidik di Indonesia yang belum memenuhi kualifikasi sebagai pendidik, selain itu hasil uji kompetensi terhadap 878.525 orang pendidik tahun 2012 menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang diperoleh pendidik adalah 45,82 dalam skala 1 – 100 dari target nilai rata-rata 70; dan 3) penjaminan mutu lembaga Pendidikan yang belum dilakukan dengan baik. Berdasarkan data-data PISA tersebut dapat diketahui bahwa kondisi sumber daya manusia Indonesia masih berada pada tingkat yang rendah. Hal ini mengindikasikan perlunya reformasi pendidikan di Indonesia agar mampu berdaya saing dengan negara lain.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah menyebabkan dunia semakin sempit dan membentuk suatu masyarakat global yang saling bergantung. Dalam tatanan dunia baru yang ditandai dengan persaingan antar

bangsa semakin ketat. Kualitas domestik suatu bangsa memainkan peran yang amat penting. Kualitas bangsa yang berkelanjutan hanya dapat diperoleh dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta kekuatan dalam diplomasi dunia. Dengan demikian suatu negara akan memperoleh keberhasilan dalam memenangkan persaingan global. Dengan dinamika persaingan global yang semakin kompleks, peningkatan kualitas bangsa melalui pembangunan sumber daya manusia, merupakan kebutuhan mutlak bagi suatu bangsa.²

Pesantren merupakan bagian dari pendidikan nasional yang sudah ada sebelum kemerdekaan Republik Indonesia, bahkan disinyalir sebagai lembaga pendidikan yang merupakan lembaga pendidikan khas Indonesia.³ Transfer ilmu-ilmu keislaman yang disalurkan oleh pesantren merupakan bukti nyata keseriusan menjaga kelangsungan ajaran agama Islam. Tidak hanya itu, kader-kader atau intelektual Islampun akan lahir di lembaga pendidikan ini.⁴

Permasalahan seputar pengembangan model pendidikan pondok pesantren dalam hubungannya dengan peningkatan sumber daya manusia merupakan isu faktual dalam arus perkembangan kepesantrenan kontemporer, maraknya isu

²Maryadi, "Pendidikan Indonesia Menuju 2005: Peningkatan Kualitas Daya Saing Sumber Daya Manusia Melalui Manajemen Personalia Sekolah" (Prosiding Seminar Nasional Program Studi PGSD Universitas PGRI Semarang, Seminar Nasional PGSD 2015, n.d.), <http://prosiding.upgrismg.ac.id/index.php/pgsd2015/pgsd2015/paper/view/588/0>.

³Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai (Jakarta: LP3ES, 1982), 22.

⁴Haidar Putra Daulay, Historitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah, dan Madrasah (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001), 30.

seputar itu tidak bisa dilepaskan dari realitas empirik keberadaan pesantren saat ini yang dinilai kurang mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya.⁵ Hal ini tidak lain karena perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan budaya masyarakat menimbulkan tuntutan yang semakin tinggi terhadap standar pendidikan.⁶

Penilaian negatif terhadap kualitas pesantren ini tidaklah mengherankan apabila dilihat dari data statistik SDM pesantren yang diterbitkan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia pada tahun 2012, dari jumlah tenaga pendidik pesantren di Indonesia jika dilihat berdasarkan kualifikasi pendidikan, berpendidikan kurang dari S1 sebanyak 108.816 orang (70,99%), berkualifikasi pendidikan S1 sebanyak 42.019 orang (27,42%), dan berkualifikasi pendidikan S2 atau lebih berjumlah 2.441 orang (1,59%). Dari data tersebut, terlihat bahwa kualifikasi pendidikan pendidik di pondok pesantren masih harus ditingkatkan, karena tercatat kualifikasi pendidikan kurang dari S1 mencapai 71,99%, hanya 28,01% yang berpendidikan S1 atau di atasnya. Oleh karena itu perlu terus ditingkatkan program peningkatan SDM khususnya tenaga pendidik di pondok pesantren, paling tidak peningkatan kualifikasi minimal S1, agar kualitas pendidikan di pondok pesantren semakin baik.⁷

⁵Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 8.

⁶Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 43.

⁷"Analisis dan Interpretasi Data pada Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah (Madin), Taman Pendidikan Qur'an (TPQ) Tahun Pelajaran 2011-2012," n.d., 76-77, <http://pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/pontrenanalisis.pdf>.

Untuk memenuhi tuntutan yang semakin tinggi itu, seringkali para pengelola lembaga pendidikan Islam tidak memiliki kemampuan, baik kemampuan yang menyangkut sumber daya manusia maupun kemampuan finansialnya. Oleh karena itu, tidak heran muncul slogan “la yahya wala yamutu” hidup enggan mati tidak mau, tidak berdaya dan tidak bermutu, sebagai cermin keadaan lembaga pendidikan saat ini yang memprihatinkan.⁸

Memang tidak semua lembaga pendidikan seperti yang digambarkan di atas. Ada beberapa fenomena yang menunjukkan kemajuan pesantren yang signifikan dan diminati oleh masyarakat. Dulu ada fenomena masyarakat yang enggan dan malu menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan Islam, tetapi saat ini banyak lembaga pendidikan Islam yang menjadi buruan dan primadona di masyarakat.

Salah satu lembaga pendidikan Islam yang bersinar dengan segala keunggulan dan keunikannya saat ini adalah Pondok Pesantren Modern Islam (PPMI) Assalaam Surakarta, yang selanjutnya disebut PPMI Assalaam menyadari ketatnya persaingan global yang mengandalkan pada kemampuan penguasaan SDM, serta urgensi dari peran SDM dalam setiap organisasi, maka Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta berusaha melahirkan generasi emas umat Islam yang mempunyai kompetensi tidak hanya pada penguasaan keilmuan Islam, tetapi juga pada ilmu pengetahuan dan teknologi.

Hal ini terlihat pada visi dan misi PPMI Assalaam yang didirikan untuk mewujudkan insan yang memiliki keseimbangan spiritual, intelektual, dan moral menuju generasi

⁸Ibid., 44.

ulul albab yang berkomitmen tinggi terhadap kemajuan umat dengan berlandaskan al-Qu'randan al-Sunnah. Penjabaran dari visi tersebut yaitu 1) memotivasi santri agar selalu mampu memberikan jawaban secara handal terhadap tantangan kehidupan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat; 2) memadukan secara harmonis tradisi pesantren dengan sistempendidikan persekolahan mutakhir; 3) mengubah citra negatif terhadap pondok pesantren; 4) menjadikan pesantren sebagai lembaga yang memiliki kredibilitas dalam bidang pendidikan Islam; 5) menjadikan pesantren sebagai pusat pendidikan perdamaian dengan pemerintah, umat Islam, masyarakat luas, dan pemeluk non Islam.

Salah satu usaha yang dilakukan oleh PPMI Assalaam untuk menggapai visi misi pesantren tersebut adalah melalui pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. Melalui studi pendahuluan yang peneliti lakukan di PPMI Assalaam, ditemukan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam merupakan pendidik dan tenaga kependidikan pilihan, hal ini terjadi karena PPMI Assalaam berusaha mewujudkan SDM pesantren yang unggul pada aspek spiritual, kedisiplinan, penguasaan keilmuan, moralitas, dan kesetiaan.

Untuk menunjang kebutuhan SDM pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas, PPMI Assalaam bekerja sama dengan berbagai institusi dalam dan luar negeri untuk melakukan pelatihan dan pengembangan SDM pegawai,serta melakukan pertukaran pendidik dan tenaga kependidikan. Salah satu kerja sama yang dilakukan dengan institusi luar negeri adalah kerja sama PPMI Assalaam dengan Le Groupe Scolaire Alif School Perancis. Dalam kerja sama diwujudkan

dalam bentuk pertukaran pendidik dan pelajar, pengembangan SDM dan manajemen lembaga. Dengan perjanjian kerja sama Internasional ini dapat memberikan akselerasi dan kontribusi PPMI Assalaam dalam pendidikan berbasis pesantren secara internasional.⁹ Sementara itu kerja sama dengan institusi dalam negeri yang dilakukan PPMI Assalaam diantaranya adalah kerja sama PPMI Assalaam dengan Universitas Negeri Surakarta (Universitas Sebelas Maret). Kerja sama ini berbentuk workshop dan evaluasi pelaksanaan PLPG Pendidik. Kegiatan ini sekaligus penandatangan Memorandum of Understanding (MOU) antara PPMI Assalaam dengan UNS Surakarta di dalam pengelolaan manajemen sistem pesantren.¹⁰

Usaha pengembangan kualitas SDM pendidik lainnya adalah pendelegasian beberapa pendidik fisika dalam pertemuan pakar Fisika se ASEAN yang diselenggarakan di Nanyang Technological University Singapore. Pertemuan yang cukup bergengsi ini dihadiri oleh beberapa pakar dan profesor Fisika dari berbagai belahan dunia baik dari MIT, IOP, NTU dan lain sebagainya. Pada kesempatan ini, salah satu tenaga pendidik MA PPMI Assalaam Ust. AR. Sugeng Riyadi, S. Pd mendapatkan kesempatan untuk menimba ilmu bersama pakar fisika dari seluruh ASEAN. Dengan kegiatan ini diharapkan

⁹PPMI Assalaam Surakarta, “PPMI Assalaam Jalin MOU dengan Alif School Perancis,” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, 18 Maret 2015, <http://assalaam.or.id/id/ppmi-assalaam-jalin-mou-dengan-alif-school-perancis/>.

¹⁰PPMI Assalaam Surakarta, “Workshop School Leadership dan MOU Assalaam dengan UNS Surakarta,” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, 13 Februari 2016, <http://assalaam.or.id/id/workshop-dan-mou-ppmi-assalaam-dengan-uns-surakarta-menindaklanjuti-hasil-evaluasi-pelatihan-pendidik-plpg-ppmi-assalaam-pada-hari-kamis-1122016-pukul-08-00-wib-bertempat-di-ruang-pertemuan-kant/>.

dapat memberikan tambahan ilmu dan wawasan yang khususnya dapat ditularkan untuk siswa PPMI Assalaam.¹¹

PPMI Assalaam melakukan serangkaian metode untuk pengembangan dan pelatihan SDM pegawai, kegiatan ini dilakukan sebagai upaya untuk mencetak pegawai yang memiliki kualitas mumpuni dan mampu berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Sehingga diharapkan pegawai PPMI Assalaam menjadi motor dalam upaya pencapaian visi misi pesantren. Diantara kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan PPMI Assalaam adalah 1) upgrading school based management yang diselenggarakan oleh SDM PPMI Assalaam bekerjasama dengan Assalaam Leadership Center (ALC). Kegiatan upgrading schoolbasedmanagement diikuti oleh seluruh pelaku dan pengelola unit pendidikan di PPMI Assalaam (MTS, TKs, MA, SMA dan SMK) beserta Kesantrian Putra dan Putri;¹² dan 2) menyelenggarakan Training Service Excellence bagi seluruh pegawai front office yang ada dibawah Yayasan MPIS yaitu PPMI Assalaam, birohaji, wisma Assalaam, Assalaam Medic Care, dan LZIS. Dengan pemberian wawasan tentang service excellence ini diharapkan seluruh front office dapat memberikan pelayanan yang ramah dan bersahabat dan sepenuh hati kepada seluruh santri, tamu dan walisantri PPMI Assalaam.

¹¹“MA PPMI Assalaam Ikuti Pertemuan Pendidik Fisika Se Asean di Singapore,” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, 5 September 2016, <http://assalaam.or.id/id/ma-ppmi-assalaam-ikuti-pertemuan-pendidik-fisika-se-asean-di-singapore/>.

¹²PPMI Assalaam Surakarta, “Workshop Upgrading Schoolbased Management,” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, 13 Februari 2016, <http://assalaam.or.id/id/workshop-upgrading-schoolbased-management/>.

Melihat berbagai pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh pesantren di atas, tidak mengherankan jika Output santri PPMI Assalaam memiliki kompetensi yang mumpuni, baik dalam aspek penguasaan ilmu agama serta penguasaan ilmu pengetahuan umum. Salah satu indikatornya adalah banyak alumni PPMI Assalaam yang diterima di Universitas terkemuka dalam maupun luar negeri, misalnya saja Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Institut Teknologi Bandung, Universitas Negeri Yogyakarta, dan masih banyak lagi Universitas dalam negeri lainnya yang menjadi tujuan studi lanjut alumni PPMI Assalaam. Selain itu banyak perpindahan luar negeri yang menjadi tujuan studi alumni PPMI Assalaam, diantaranya adalah Universitas al-Azhar Cairo Mesir dan Universitas Ummul Quro Madinah. Bahkan Universitas Al-Azhar Kairo Mesir berani menerima lulusan PPMI Assalaam tanpa tes. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pesantren yang diakui tidak hanya di dalam negeri, tetapi juga dari luar negeri.

Hal ini mendorong peneliti untuk mengkaji dan mengetahui lebih dalam tentang model manajemen pengembangan SDM yang meliputi desain pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan, serta implikasi manajemen pengembangan SDM terhadap kompetensi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta. Sehingga hasil penelitian ini berkontribusi terhadap khasanah keilmuan untuk model manajemen pengembangan SDM pesantren, dan juga lembaga pendidikan Islam lainnya.

B. Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan latar belakang di atas, studi ini secara khusus ingin menjawab permasalahan utama: “Bagaimana manajemen pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta dan dampak dari manajemen SDM tersebut terhadap kualitas sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta?” permasalahan utama ini dirinci sebagai berikut:

1. Bagaimana desain pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta?
2. Apa implikasi manajemen pengembangan SDM terhadap kompetensi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

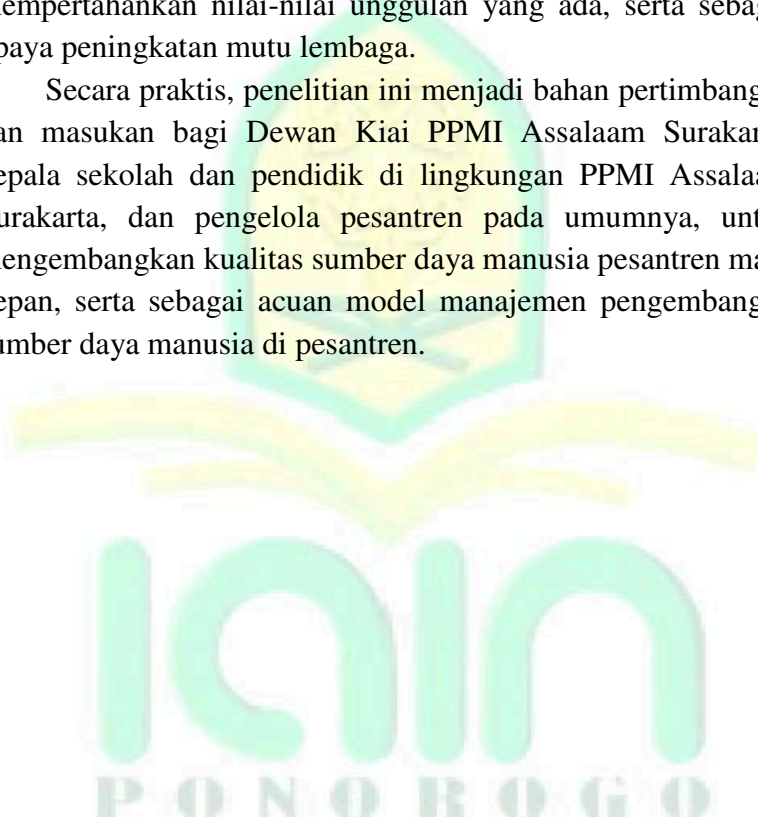
1. Menelaah desain pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta.
2. Mengidentifikasi implikasi manajemen pengembangan SDM terhadap kompetensi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta.

D. Kegunaan Penelitian

Secara teoritik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat besar bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam di Indonesia dan dunia pada umumnya baik untuk pesantren, madrasah ataupun perpendidikan tinggi Islam. Khususnya dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia, baik dalam aspek desain pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan maupun implikasi

manajemen SDM terhadap peningkatan kompetensi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta. Manajemen sumber daya manusia yang baik akan sangat diperlukan bagi lembaga pendidikan kedepan untuk meningkatkan eksistensi lembaga dalam usaha mempertahankan nilai-nilai unggulan yang ada, serta sebagai upaya peningkatan mutu lembaga.

Secara praktis, penelitian ini menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi Dewan Kiai PPMI Assalaam Surakarta, kepala sekolah dan pendidik di lingkungan PPMI Assalaam Surakarta, dan pengelola pesantren pada umumnya, untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia pesantren masa depan, serta sebagai acuan model manajemen pengembangan sumber daya manusia di pesantren.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Terdahulu

Untuk menguatkan posisi peneliti dalam melakukan penelitian tentang manajemen pengembangan SDM ini, peneliti melakukan penelusuran pustaka dan literatur yang mempunyai relevansi dengan topik kajian penelitian ini. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang peneliti temukan untuk mendukung dan sebagai pembanding penelitian ini, diantaranya adalah:

Haromain dalam penelitiannya mengenai “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pesantren” yang dilakukan di Pondok Pesantren al-Aziziyah Lombok Barat Nusa Tenggara Barat dan Pondok Pesantren An-NurII al-Murtadlo Malang Jawa Timur ditemukan bahwa 1) analisis kebutuhan pengembangan SDM mencakup analisis kualitas dan kuantitas; 2) implementasi pengembangan SDM dilakukan melalui rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan, program pendidikan, dan pembentukan budaya pesantren; 3) evaluasi pengembangan SDM ditekankan pada perubahan sikap dan perilaku dalam menjalankan peran dan tanggung jawab.¹³

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mudassir tentang “Pengembangan Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Bireun” menunjukkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia pendidikan di

¹³Haromain, “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren,” *Jurnal Pendidikan Humaniora (JPH)* 1, no. 2 (21 April 2014): 136–49, doi:10.17977/jph.v1i2.4047.

MAN Kabupaten Bireun yaitu meningkatkan sumber daya manusia pendidikan yang bertujuan untuk menciptakan pendidik profesional dilakukan pelatihan dan penataran yang intens pada pendidik. Pelatihan yang diperlukan adalah pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pendidik yaitu pelatihan yang mengacu pada tuntutan kompetensi pendidik. Pelatihan yang dilaksanakan bertujuan untuk mengangkat kembali kinerja para pendidik yang telah mengalami penurunan. Selanjutnya kendala dalam pengembangan sumber daya manusia pendidikan adalah belum meratanya pendidik yang mengikuti pelatihan dan kurangnya pengetahuan pendidik dalam bidang informasi teknologi (IT). Sedangkan solusi untuk menghadapi kendala tersebut adalah dengan menyelenggarakan program pelatihan profesi pendidik (PLPG) yang bertujuan menciptakan pendidik yang profesional serta Uji Kompetensi Pendidik (UKG) untuk mengatasi permasalahan kualitas pendidik.¹⁴

Sementara itu Suyadi dalam penelitian tesisnya mengenai “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri I Delangu” menyimpulkan bahwa 1) sistem perencanaan SDM dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap seluruh kegiatan atau beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah; 2) penarikan dan seleksi terhadap calon GTT dan PTT dilaksanakan dengan mendasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik, dan akhlak yang baik; 3) pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan masih cenderung

¹⁴Mudassir, “Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Bireun,” *Jurnal Ilmiah Didaktika* 16, no. 2 (1 Februari 2016): 255–72.

pada pengukuran keberhasilan dan kegagalan pelatihan dari segi pelaksanaan; 4) evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan tiga tahap, yaitu evaluasi bulanan, tengah semester dan evaluasi akhir tahun; 5) pemberian kompensasi dengan sistem honorarium bisa dikatakan adil, namun dari segi kelayakan masih belum memenuhi standar minimum; 6) sistem pengawasan dilakukan dengan penentuan standar, supervisi kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan penentuan standar serta mengoreksi kegiatan atau standar.¹⁵

Arif Rahman Hakim dan M. Yahya dalam penelitiannya mengenai “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pendidik (Studi Kasus di SMA PPMI Assalaam Surakarta)”, didapati bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pendidik SMA PPMI Assalaam Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pendidik SMA PPMI Assalaam Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012, kompensasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pendidik SMA PPMI Assalaam Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pendidik SMA PPMI Assalaam Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012.¹⁶

¹⁵Suyadi, “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri I Delangu” (Tesis, IAIN Surakarta, 2016), <http://eprints.iain-surakarta.ac.id/155/>.

¹⁶Muhammad Yahya dan Arif Rahman Hakim, “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pendidik (Studi Kasus di SMA PPMI Assalam Surakarta),” *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial* 24, no. 1 (10 Juni 2015): 67–77.

Dari penelaahan terhadap literatur di atas, peneliti tidak menemukan kesesuaian fokus penelitian dengan topik dalam penelitian ini. Penelitian pertama yang dilakukan oleh Haromain dilakukan pada pondok pesantren tradisional, yang mempunyai ciri khas pada penguasaan keilmuan kitab-kitab klasik dan Tahfiz al- Qur'an, sehingga pengembangan SDM yang dilakukan pada pesantren tersebut diarahkan kepada penyiapan kader ulama yang mempunyai keilmuan terhadap kitab-kitab Arab, penguasaan terhadap al-Qur'an, dan siap untuk berdakwah kepada masyarakat.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Mudassirdapat disimpulkan bahwa fokus dari manajemen pengembangan SDM yang dilakukan oleh MAN Kabupaten Bireun difokuskan untuk meningkatkan SDM pendidik. Pelatihan yang dilakukan sekolah pun cenderung bersifat insidental. Melihat fokus penelitian tersebut diarahkan hanya kepada pengembangan SDM pendidik saja tanpa melihat tenaga kependidikan lainnya di sekolah, serta setting tempat di Madrasah Aliyah Negeri, maka penelitian yang akan peneliti lakukan ini akan melengkapi dan sebagai penguat khazanah keilmuan khususnya pada pengembangan SDM di lembaga pendidikan Islam.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Suyadi, fokus penelitian yang dilakukan diarahkan kepada Manajemen SDM secara luas yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, pengembangan SDM, kompensasi, dan evaluasi. Sementara itu penelitian yang akan peneliti lakukan akan mengungkap secara lebih mendalam bagaimana pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan.

Sedangkan pada penelitian Arif Rahman Hakim dan M. Yahya fokus penelitian diarahkan hanya untuk melihat

pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pendidik. Melihat beberapa penelitian yang telah dilakukan di atas, peneliti melihat bahwa penelitian yang akan dilakukan ini nantinya dapat memperkuat berbagai penelitian terdahulu, terutama berkenaan dengan desain manajemen pengembangan SDM baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

B. Kajian Teori

1. Kajian tentang SDM Pendidikan

Sumber daya manusia lembaga pendidikan merupakan aspek penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena merekalah yang akan menjadi motor penggerak dan perubahan sebuah lembaga pendidikan. Pendidik adalah agen perubahan, selain sebagai seseorang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi siswanya sehingga ia mampu mencapai tujuan atau cita-cita yang diinginkannya.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai pendidik, dosen, konselor, pamong, tutor, atau sebutan lain dengan kekhususannya yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan tertentu apabila merujuk kepada UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tenaga kependidikan adalah seseorang yang diangkat dan didayagunakan untuk menjalankan tugas-tugas yang sesuai dengan kualifikasi keahlian masing-masing dan mendukung semua program-

program pimpinan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien.¹⁷

Apabila dicermati lebih mendalam, korelasi antara pendidik dan tenaga kependidikan dengan kesuksesan lembaga pendidikan di atas, semestinya seorang manajer pendidikan memprioritaskan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di sekolahnya. Tidak bisa dipungkiri lagi bahwa kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang baik menjadi kebutuhan nyata lembaga pendidikan di tengah tuntutan dunia pendidikan yang semakin kompleks. Untuk lebih memahami makna dari kompetensi, berikut akan dijelaskan beberapa pendapat dari pakar pendidikan, diantaranya adalah:¹⁸

Sudarmanto mengutarakan bahwa kompetensi merupakan suatu atribut untuk membentuk SDM yang berkualitas dan unggul. Atribut tersebut adalah kualitas yang diberikan pada orang atau benda, yang mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik-karakteristik tertentu.¹⁹

Pernyataan yang berbeda disampaikan oleh Lynn, “*competence my range from recall and understanding of fact and concepts, to advanced motor skilill, to teaching behaviors and profesional values*”. Kompetensi dapat meliputi

¹⁷Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: PT Rafika Aditama, 2015), 108–9.

¹⁸Hasan Basri dan Tatang S., *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 133.

¹⁹Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 45.

pengulangan kembali fakta dan konsep untuk meningkatkan keahlian, perilaku dalam pembelajaran, dan nilai-nilai profesional.²⁰

Pernyataan yang lebih detail diungkapkan oleh E. Mulyasa, ia mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Melihat berbagai pengertian tentang kompetensi di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kompetensi adalah kecakapan yang dimiliki oleh seseorang yang merupakan gabungan dari penguasaan keilmuan, keterampilan, nilai-nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kemampuan berfikir dan perilakunya.

a. Kompetensi Pendidik

Para pakar mempunyai pandangan yang variatif dalam mendeskripsikan kompetensi pendidik. Nana Sudjana menyebutkan empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik, yaitu:²¹

- 1) Mempunyai pengetahuan tentang konsep tingkah laku belajar siswa.
- 2) Mempunyai pengetahuan yang luas tentang bidang studi yang dibebankan kepadanya.
- 3) Mempunyai sikap yang tepat tentang dirinya, sekolah, teman sejawat, dan bidang studi yang diambarnya.
- 4) Menguasai teknik mengajar yang baik.

²⁰Basri dan S., Kepemimpinan Pendidikan, 133.

²¹Ibid., 135.

Sementara itu dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dalam Pasal 28 Ayat 3 bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik sebagai agen pembelajaran mencakup empat kriteria, yaitu 1) kompetensi pedagogik; 2) kompetensi kepribadian; 3) kompetensi sosial; 4) kompetensi profesional. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan secara detail sebagai berikut:²²

1) Kompetensi Pedagogik

Kemampuan pedagogik didefinisikan sebagai kemampuan seorang pendidik dalam mengelola proses belajar mengajar yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil proses belajar mengajar, serta kemampuan untuk mengembangkan bakat yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pengelolaan terhadap proses belajar mengajar yang meliputi: a) pemahaman terhadap landasan kependidikan; b) pemahaman terhadap siswa; c) pengembangan kurikulum/silabus; d) perancangan pembelajaran/RPP; e) pelaksanaan pembelajaran yang efektif; f) evaluasi hasil belajar; dan g) pengembangan siswa dalam aktualisasi berbagai kemampuan dan bakat yang dimiliki.

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kepribadian seorang pendidik yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, dapat menjadi teladan bagi siswa, dan berakhlak mulia. Adapun

²²Ismaya, Pengelolaan Pendidikan, 108.

kualifikasi kompetensi kepribadian pendidik yang dijelaskan oleh Permendiknas No. 16 tahun 2007 adalah sebagai berikut:

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan negara Indonesia.
- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi siswa dan masyarakat.
- c) Menampilkan diri sebagai perilaku yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi pendidik, dan rasa percaya diri.
Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi pendidik, dan rasa percaya diri.
- e) Menjunjung tinggi kode etik profesi pendidik.

3) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik untuk dapat berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif baik dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, wali siswa, dan masyarakat. Kompetensi ini merupakan perwujudan pendidik sebagai makhluk sosial, yang sekurang-kurangnya harus memiliki kompetensi sebagai berikut:

- a) Mampu berkomunikasi lisan, tulisan, dan isyarat dengan baik.
- b) Mampu menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara fungsional.
- c) Mampu bergaul secara efektif dengan siswa, pendidik, wali siswa, dan masyarakat sekitar.
- d) Mampu bergaul secara santun dengan masyarakat.

4) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan pendidik dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang memudahkannya dalam membimbing siswanya memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan. Kemampuan penguasaan materi ini meliputi a) materi ajar dalam kurikulum lembaga pendidikan; b) hubungan antar berbagai mata pelajaran yang saling berkaitan; c) penguasaan terhadap konsep, struktur, dan metode keilmuan yang mendukung materi ajar; d) penerapan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai budaya Nasional.

b. Kompetensi Tenaga Kependidikan

Tingkat kesuksesan suatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh pendidik, akan tetapi sangat penting pula diperlukan pengembangan tenaga kependidikan. Tenaga pendidikan adalah seluruh komponen yang berada dalam suatu lembaga atau instansi pendidikan yang ikut membantu dan berpartisipasi dalam melaksanakan jalannya proses belajar mengajar dan kegiatan pendidikan lainnya.

Menurut Bambang Ismaya, tenaga kependidikan dibagi menjadi tiga, yaitu:²³

- 1) Tenaga struktural ada yaitu merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan. Diantaranya adalah

²³Ibid., 108–9.

Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, WAKA Bidang Kurikulum, WAKA Bidang Kesiswaan, WAKA Bidang Sarana dan Prasarana, dan WAKA Bidang Pelayanan Khusus.

- 2) Tenaga Fungsional yaitu merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan. Diantaranya, pendidik pembimbing/penyuluh (pendidik BP), pengembangan kurikulum, teknologi kependidikan, pengembang tes, dan pustakawan.
- 3) Tenaga teknis merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis, operasional atau teknis administratif misal laboran, pelatih olahraga, kesenian dan keterampilan, dan staftata usaha.

Adapun peranan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan.
- 2) Membantu merencanakan sistem, tujuan desain pendidikan yang akan dilaksanakan.
- 3) Membantu kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang aman, nyaman dan kondusif.
- 4) Memberikan rasa aman dan nyaman bagi seluruh orang yang terlibat dalam lingkungan pendidikan.
- 5) Melayani kebutuhan siswa dan pendidik dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.
- 6) Membantu kepala sekolah, pendidik, dan siswa mencapai tujuan masing-masing.

7) Membantu terciptanya hubungan dan komunikasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat dan sekolah dengan pemerintah (Dinas terkait).²⁴

Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, mengemukakan enam faktor penentu produktivitas kerja yang harus dimiliki oleh tenaga kependidikan, yakni:²⁵

- 1) Sikap kerja, seperti kesediaan bekerja secara bergiliran (shift work), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.
- 2) Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen, dan supervisi pendidikan.
- 3) Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara kedua belah pihak dalam usaha peningkatan produktivitas lembaga pendidikan.
- 4) Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai produktivitas lembaga.
- 5) Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- 6) Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko kreatifitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam bekerja.

2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya

²⁴Ibid., 111.

²⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional "Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK"* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 138.

manusia/personalia. Berikut ini akan disajikan pengertian dari manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, di antaranya adalah:

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut R. Wayne Mondy adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.²⁶ Sementara itu Nitisemito menguraikan maksud dari Manajemen personalia sebagai ilmu seni untuk melaksanakan antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan.²⁷

Pernyataan yang lebih detail diungkap oleh Edwin B. Flippo yang langsung mengaitkan pengertian manajemen SDM/personalia dengan fungsi manajemen sehingga pengertian manajemen SDM/personalia menurutnya adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.²⁸

Pernyataan yang berbeda diuraikan oleh Manullang, ia menjelaskan bahwa manajemen SDM atau personalia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana cara memberikan fasilitas

²⁶R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10 ed., terj. Bayu Airlangga 1 (Jakarta: Erlangga, 2008), 209.

²⁷Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalialia* (Jakarta: Graha Indonesia, 1996), 143.

²⁸Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalialia*, terj. Moh. Masud (Jakarta: Erlangga, 1996), 5.

untuk perkembangan, pekerjaan dan rasa partisipasi pekerjaan dalam suatu kegiatan.²⁹

Dari beberapa pengertian yang disampaikan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran pegawai yang efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

3. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Terdapat banyak sumber daya dalam manajemen yang terlibat dalam suatu lembaga pendidikan, antara lain ada yang berupa manusia, sarana dan prasarana, pendanaan, teknologi, dan informasi. Namun demikian, sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh organisasi, salah satu implikasinya adalah investasi terpenting yang harus dilakukan lembaga adalah pada investasi sumber daya manusia. Alasan yang sangat fundamental dari pernyataan tersebut adalah bahwa tuntutan pekerjaan dan persaingan saat ini ataupun untuk tantangan masa depan, dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga pengembangan sumber daya manusia merupakan kebutuhan mutlak untuk dilakukan.

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

²⁹M. Mariho Manullang, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 156.

Pengembangan merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.³⁰

Menurut Miftahol Arifin, pengembangan SDM adalah peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan dan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.³¹

Sedangkan pengembangan menurut Ikomang Wardana adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.³²

Sementara itu pendapat lebih rinci diungkapkan oleh Robert L. Mathis yang dikutip oleh Heldrachman dan Suad Husnan, dia mendeskripsikan pengembangan pegawai sebagai usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan serta usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efektif dan efisien.³³

³⁰Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, 117.

³¹Miftahol Arifin et al., Manajemen Sumber Daya Manusia (Surabaya: Kopertais IV Press, 2015), 123.

³²I Komang Ardana et al., Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 91.

³³Heldrachman dan Suad Husnan, Manajemen Personalia (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1994), 74.

Beberapa pengertian pengembangan yang telah diungkapkan para ahli di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa pengembangan SDM adalah suatu usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai, baik dari segi kemampuan teoritis, teknis, konseptual, dan moral pegawai, yang dilakukan berdasarkan perencanaan yang sistematis sehingga dapat membantu tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam sistem manajemen SDM, pengembangan SDM memiliki keterkaitan erat dengan pelatihan SDM. Hal ini terjadi karena kedua hal ini merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sebuah organisasi baik dari segi pengetahuan, sikap, maupun keterampilan dalam bekerja.³⁴ Untuk memperdalam pemahaman kita terhadap arti pelatihan SDM, berikut akan dijelaskan beberapa definisi dari pelatihan, diantaranya adalah:

Ambar Teguh Sulistiyani menjelaskan bahwa pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai performance tertentu. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pegawai.³⁵

Pendapat yang lebih detail diungkapkan Henry Simamora, dia mengungkapkan bahwa pelatihan (training) adalah proses sistemik perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah

³⁴Arifin et al., Manajemen Sumber Daya Manusia, 121.

³⁵Sulistiyani, Teguh Teguh, dan Rosidah, Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), 219.

guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan, dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.³⁶

Dari beberapa penjelasan ahli di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa pelatihan adalah suatu usaha pemberian informasi, pengetahuan, dan keterampilan kepada pegawai secara sistematis, terfokus, dan berkesinambungan yang bertujuan untuk membantu pegawai dalam menguasai dan ahli dan mampu melaksanakan pekerjaannya.

Melihat pengertian pelatihan dan pengembangan di atas, kedua hal tersebut merupakan cara bagi organisasi untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, keterampilan, dan perubahan sikap agar sesuai dengan tujuan organisasi. Akan tetapi, ada perbedaan dalam fokus pencapaian dari kedua aspek ini. Pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan untuk mampu mengerjakan tugas kepegawaian yang saat ini menjadi tanggung jawabnya dengan baik (proses pendidikan jangka pendek). Sedangkan pengembangan dilakukan untuk mempersiapkan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya saat ini dan di masa yang akan datang (proses pendidikan jangka panjang). Untuk mempermudah pemahaman terkait perbedaan pelatihan dan pengembangan akan dirangkum dalam tabel berikut:³⁷

³⁶Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 2 (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997), 342.

³⁷Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, 2 ed. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 97.

Tabel 2.1 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Pekerjaan saat ini	Pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang
Ruang lingkup	Individual	Kelompok kerja atau organisasi
Kerangka waktu	Jangka pendek	Jangka panjang
Sasaran	Memperbaiki kekurangan kemampuan saat ini	Mempersiapkan tuntutan kerja saat ini dan di masa yang akan datang
Aktifitas	Menunjukkan/memperlihatkan	Pembelajaran

b. Manfaat pengembangan SDM

Pada pembahasan di atas dikemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan mutlak untuk dilakukan oleh sebuah organisasi, kemutlakan ini dapat tergambarkan dari segi kemanfaatan yang dapat diambil, baik segi manfaat bagi organisasi, bagi individu pegawai, maupun bagi terciptanya keharmonisan dan terciptanya iklim yang baik dalam organisasi tersebut. Jika semua hal ini tercapai, nantinya akan bermuara pada peningkatan produktivitas organisasi itu sendiri.

Bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat diambil melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, ketujuh manfaat tersebut adalah:³⁸

³⁸Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 183.

Pertama, peningkatan produktivitas dari sebuah organisasi dengan tidak adanya pemborosan. Hal ini terjadi karena kecermatan melaksanakan tugas, terciptanya hubungan kerja sama yang erat antar pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang berbeda, serta lancarnya koordinasi antara pegawai dengan atasan, sehingga tercipta suatu organisasi yang bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

Kedua, terwujudnya hubungan yang serasi dan harmonis antara pimpinan dan bawahannya. Hal ini terjadi karena adanya pendelegasian wewenang yang tepat, interaksi dalam organisasi berdasarkan keprofesionalan baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kepercayaan kepada pegawai untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

Ketiga, terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena adanya keterlibatan pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar hanya menunggu instruksi pimpinannya saja.

Keempat, meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen kerja yang lebih tinggi.

Kelima, adanya sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif dan terbuka.

Keenam, meningkatkan efektivitas komunikasi antar anggota organisasi yang pada gilirannya akan memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya.

Ketujuh, penyelesaian konflik secara fungsional, sehingga tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Sementara itu menurut Wexley dan Yulk terdapat tiga alasan utama mengapa pengembangan SDM personel perlu diselenggarakan oleh organisasi, hal tersebut adalah:³⁹

- a) Seleksi personel tidak selalu menjamin kualitas personel sesuai dengan kebutuhan organisasi dan bisa memenuhi tuntutan tugas organisasi dengan tepat;
- b) Bagi personel yang sudah senior, kadang-kadang perlu adanya penyegaran dengan latihan-latihan. Hal ini terjadi karena perkembangan kapasitas pekerjaan, teknologi-informasi, serta sosial budaya;
- c) Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi absen, mengurangi kesalahan kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja.

a. Langkah-Langkah Pengembangan

Berbagai manfaat dari pelatihan dan pengembangan SDM dapat dipetik dengan maksimal, diperlukan langkah-langkah yang sistematis dan kontekstual. Para pakar dalam pelatihan dan pengembangan pada umumnya sependapat bahwa langkah-langkah pelatihan dan pengembangan SDM ini meliputi tujuh aspek, yaitu 1) penentuan kebutuhan; 2) penentuan sasaran; 3) penetapan isi program; 4) identifikasi prinsip-prinsip belajar; 5) pelaksanaan program; 6) identifikasi manfaat; dan 7) evaluasi pelaksanaan program.

³⁹Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, n.d.), 67.

1) Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan yang menyangkut anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi organisasi. Oleh karena itu, agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dibenarkan, perlu adanya jaminan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sudah nyata-nyata diperlukan. Hal ini seringkali dilupakan oleh pimpinan organisasi, sehingga seringkali pelatihan dan pengembangan dilakukan tanpa melihat perlu tidaknya hal itu dilakukan. Penentuan kebutuhan ini perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Paling tidak analisis kebutuhan ini harus mampu menangkap permasalahan yang ada saat ini dan tantangan di masa yang akan datang.

Diantara fungsi dari analisis kebutuhan adalah a) untuk mengumpulkan informasi tentang skills, knowledge, dan feelings pekerja; b) untuk mengumpulkan informasi tentang job content dan job context; c) untuk mengidentifikasi kinerja standard dan kinerja actual dalam rincian yang operasional; d) untuk melibatkan stakeholders dan membentuk dukungan; dan e) untuk memberi data untuk keperluan perencanaan.⁴⁰

Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan memerlukan keterlibatan tiga pihak ini, a) satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia. Peranan satuan kerja ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan dan tantangan organisasi saat ini dan di masa depan; b) manajer organisasi/lembaga. Pimpinan lembaga merupakan

⁴⁰Jusuf Irianto, "Prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan," Insan Cendikia. Surabaya, 2001, 13, http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_BIASA/195603221982031-DEDY_KURNIADI/ULASAN/Pelatihan_Kajian_Mandiri.pdf.

penanggung jawab utama keberhasilan ataupun kegagalan sebuah organisasi. Pemimpin ini pulalah yang semestinya paling mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM apa yang diperlukan; c) pegawai. Banyak organisasi yang memberikan kesempatan lebih kepada karyawannya untuk memilih sendiri pelatihan dan pengembangan apa yang mereka inginkan. Hal ini terjadi karena organisasi tersebut menilai bahwa para pegawainya sudah siap secara intelektual dalam memilih program pelatihan dan pengembangan yang akan diambil berdasarkan kelemahan-kelemahan masing-masing karyawan tersebut.⁴¹

Sedangkan teknik yang dapat digunakan untuk analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM, Gary Desler menyebutkan ada 2 teknik utama yang bisa dipakai untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu: analisis tugas dan analisis kinerja.⁴² Analisis tugas merupakan sebuah analisis tuntutan jabatan untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan. Analisis ini dipergunakan untuk menetapkan kebutuhan pelatihan pegawai baru dalam pekerjaan mereka khususnya dari pegawai eselon rendah. Sasarannya adalah mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dituntut untuk bekerja secara produktif, efektif, dan efisien, sehingga uraian jabatan dan spesifikasi jabatan dalam hal ini sangat dibutuhkan. Sementara itu analisis kinerja merupakan sebuah analisis kinerja karyawan yang ada untuk menentukan apakah pengembangan SDM dapat mengurangi masalah kinerja,

⁴¹Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, 186.

⁴²Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, 1 ed., terj. Paramita Rahayu (Jakarta: Indeks, 2008), 267.

seperti produktivitas yang rendah, kualitas yang rendah, dan lain-lain.

Analisis atau evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas ⁴³sifat, perilaku, atau prestasi seorang pegawai sebagai dasar keputusan dan pengembangan personel. Evaluasi kinerja merupakan alat sebuah organisasi untuk mendapat masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi, pemberhentian, maupun untuk pengembangan kompetensi SDM organisasi.⁴⁴

Evaluasi kinerja juga sebagai sarana bagi organisasi mendapatkan umpan balik yang solutif-konstruktif dari pekerja dan atasan dalam proses menjalankan tugas-tugas organisasi. Instrumen penilaian kinerja yang dibuat dapat mengungkap kinerja pegawai secara efektif, karena dalam instrumen tersebut mencakup beberapa karakteristik berikut: a) kriteria terkait dengan pekerjaan, kriteria yang digunakan harus mampu menilai kinerja pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan; b) ekspektasi kinerja, aspek ini standar kejelasan program kerja apa yang seharusnya dilakukan oleh pegawai; c) standarisasi, standarisasi ini bisa diartikan sebagai standar kesamaan penilaian kinerja pegawai, pegawai dengan kategori yang sama harus dinilai dengan instrumen yang sama; d) penilaian yang cakap, penilaian kinerja dapat efektif jika penilai dapat secara langsung mengamati pegawai yang dinilai; e) komunikasi terbuka, penilaian kinerja dapat efektif dengan adanya akses bagi pegawai yang dinilai untuk bisa mengetahui hasil kerjanya, hal ini merupakan cara menemukan solusi-

⁴³Ibid.

⁴⁴Wibowo, Manajemen Kinerja, 3 ed. (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 262.

solusi dari permasalahan kerja pegawai; f) proses pengajuan keberatan, prosedur ini dapat menghindarkan penilaian yang tidak sesuai dengan kenyataan kinerja yang dilakukan.⁴⁵

Sementara itu beberapa metode yang dapat digunakan untuk analisis kebutuhan pelatihan adalah survei, observasi umum, wawancara individu, focus group) dan data performance appraisal. Metode yang dipilih hendaknya sesuai dengan kultur dan struktur organisasi. Sebagai contoh, di dalam organisasi besar mungkin lebih baik menggunakan survei tertulis dan wawancara individu. Untuk organisasi yang lebih kecil, penggunaan wawancara dan focus group mungkin lebih baik.⁴⁶

a) Survei

Survei merupakan cara yang sering dilakukan untuk mengumpulkan data. Dengan cara ini dapat diperoleh data yang kemudian dapat dianalisis. Pertanyaan survei harus diperhatikan agar terhindar dari umpan balik yang bias. Pertanyaan survei harus mudah dipahami sehingga tidak terjadi interpretasi yang keliru dari para responden. Keuntungan penggunaan metode ini adalah: 1) dapat diterapkan pada populasi yang besar; 2) cara yang mudah dalam memperoleh feedback; 3) bias dapat diminimumkan; dan 4) mengisi kuesioner relatif mudah.⁴⁷

b) Observasi Umum

⁴⁵Suparno Eko Widodo, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 140.

⁴⁶Retno Wulandari, "Penilaian Kebutuhan Pelatihan: Tantangan dan Solusi," Jurnal Siasat Bisnis, 2005, 82, <http://jurnal.uii.ac.id/index.php/JSB/article/view/970>.

⁴⁷Ibid.

Kebutuhan pelatihan dapat pula diketahui melalui teknik observasi. Observasi sangat baik digunakan jika terdapat keterbatasan sumberdaya untuk mengadakan penilaian. Observasi hendaknya dilakukan oleh orang yang terlatih dalam teknik observasi dan juga yang mengenal prosedur atau proses yang diobservasi.⁴⁸

c) Wawancara Individu

Wawancara individu biasanya digunakan bersamaan dengan teknik survei, meskipun demikian dapat juga digunakan secara independen. Wawancara individu dapat juga ditujukan untuk mengetahui valid tidaknya umpan balik tertulis yang diperoleh dari survei. Wawancara dapat menyediakan informasi tambahan berkaitan dengan hal yang sedang dianalisis.⁴⁹

d) Focus Groups

Focus groups merupakan metode yang digunakan untuk menyelidiki alasan atau peristiwa yang telah membentuk impresi anggota organisasi. Data yang diperoleh dari cara ini berupa data kualitatif. Kelemahan penggunaan metode ini adalah biaya yang besar. Biaya yang dikeluarkan antara lain untuk mengadakan pertemuan reguler dan juga apabila anggota kelompok berasal dari daerah yang berbeda. Meskipun biaya penyelenggaraan besar, kelompok ini menyediakan informasi yang berguna sebagai dasar investigasi lebih lanjut melalui survei atau wawancara.⁵⁰

e) Performance Appraisal

⁴⁸Ibid.

⁴⁹Ibid.

⁵⁰Ibid., 83.

Melalui survei pada perusahaan-perusahaan yang telah memenangkan National Training Awards, diketahui bahwa 11 dari 13 perusahaan mengkaitkan kebutuhanpelatihan dengan penilaian kinerja. Enam dari sebelas perusahaan tersebut mempertimbangkan laporanpenilaian kinerja sebagai alat utama untuk mengidentifikasi kebutuhanpelatihan. Studi lain yang telah dilaksanakan untuk menentukan apakah analisis laporan kinerja berguna untukmenilai kebutuhan pelatihan manajemen. Hasil studi menunjukkanbahwa laporan penilaian kinerja sangat berguna dalam menentukankebutuhan pelatihan. Yang perlu diperhatikan jika menggunakan laporan ini adalah form penilaian harus terstruktur dan manajer harusterampil dalam proses menilai kinerja.⁵¹

2) Penentuan Sasaran

Sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan hendaknya ditentukan sasaran yang akan dicapai. Sasaran ini mencerminkan tujuan-tujuan spesifik pelatihan, perilaku dan kondisi yang diinginkan setelah adanya pelatihan dan pengembangan SDM. dan juga berfungsi sebagai standar-standar prestasi kerja individual dan efektivitas program kerja dapat diukur. Penentuan sasaran ini nantinya juga sangat menentukan isi program dan model apa yang akan digunakan dalam pelatihan dan pengembangan SDM nantinya. Tanpa perumusan sasaran yang jelas, outcomes pelatihan kemungkinan besar tidak dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan hasil analisis kebutuhan pelatihan.⁵²

⁵¹Ibid.

⁵²Irianto, "Prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan," 34.

Dalam setiap program pengembangan tujuan-tujuan yang jelas dan ringkas dapat mempermudah dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Tanpa tujuan-tujuan tersebut, tidak mungkin merancang program-program pelatihan dan pengembangan yang bermanfaat.⁵³ Peserta yang akan mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM juga sangat diuntungkan dengan adanya penentuan sasaran atau tujuan ini. Manfaat yang bisa diambil dari penentuan sasaran antara lain adalah persiapan dan usaha apa yang akan peserta lakukan untuk mendapatkan manfaat yang sebanyak-banyaknya dari pelatihan dan pengembangan yang akan mereka ikuti.

3) Isi Program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan. Dari analisis kebutuhan dan sasaran akan didapatkan kompetensi apa saja yang ingin dicapai, baik dalam aspek teknis maupun dalam aspek perilaku yang dilakukan melalui metode belajar yang tepat.

Pelatihan dan pengembangan SDM ini biasanya akan memfokuskan pembelajaran pada materi-materi baru yang menjadi titik lemah karyawan. Isi program ini haruslah menangani defisiensi kinerja yang telah diidentifikasi di dalam analisis kebutuhan pelatihan.⁵⁴

Prinsip utama dari adanya pelatihan dan pengembangan ini adalah tercapainya keuntungan bersama, baik bagi organisasi sebagai penyelenggara dan juga bagi karyawan

⁵³Mondy, Manajemen Sumber Daya Manusia, 215.

⁵⁴Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, 14 ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 290.

sebagai peserta. Organisasi akan diuntungkan dengan peningkatan mutu organisasi dan kemampuan untuk mencapai tujuannya. Sementara itu peserta akan diuntungkan dengan kemampuannya yang meningkat, sehingga mempermudah dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

4) Prinsip-Prinsip Belajar

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses belajar seperti dari generalisasi yang dinukil dari ilmu-ilmu keperilakuan adalah a) para pembelajar mengalami kemajuan dalam proses pembelajaran hanya sepanjang mereka membutuhkannya untuk mencapai tujuan-tujuan mereka. Riset menunjukkan bahwa tanpa relevansi, makna, dan emosi yang melekat pada materi belajar akan berdampak pada efektivitas pembelajaran; b) waktu terbaik untuk belajar adalah ketika pembelajaran ada manfaatnya bagi pekerjaan mereka; dan c) adanya jeda pada sesi pelatihan yang membutuhkan waktu lama.⁵⁵

Pendapat lain dari para pengamat terkait prinsip belajar yang efektif paling tidak mencakup lima hal: a) prinsip belajar partisipatif; b) relevan; c) repetisi (pengulangan); d), pengalihan, dan e) umpan balik.⁵⁶

Pertama, partisipasi merupakan salah satu metode belajar yang diakui keefektifitasannya. Hal ini terjadi karena siswa mengalami langsung atau mempraktikkan langsung apa yang ia pelajari, sehingga ilmu yang didapat lebih mudah untuk diingat.

⁵⁵Mondy, Manajemen Sumber Daya Manusia, 209.

⁵⁶Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2008, 190.

Kedua, hendaknya materi pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai relevansi yang sama dengan pengetahuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan oleh pegawai. Dengan relevansi tersebut peserta pelatihan dan pengembangan memiliki kesungguhan untuk belajar sehingga mempermudah ia dalam memahami materi yang disampaikan pelatih.

Ketiga, pada hakikatnya manusia menyimpan seluruh informasi yang ia dapatkan di otaknya. Akan tetapi tidak semua informasi ini dapat digunakan atau diingat oleh manusia itu sendiri. Sehingga diperlukan repetisi untuk membantu karyawan mengingat kembali informasi yang pernah ia peroleh.

Keempat, adalah praktik atau simulasi dari teori yang telah didapat dalam pelatihan. Misalnya saja seorang calon pilot belajar mengemudikan pesawat di ruang simulator sebelum menerbangkan langsung pesawat sungguhan.

Kelima, teori terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah umpan balik (feedback). Melalui umpan balik, peserta pelatihan dapat mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai, baik dalam bentuk pengetahuan baru atau keterampilan yang belum dimiliki sebelumnya. Dengan umpan balik ini pula peserta pelatihan dan pengembangan dapat memberikan masukan-masukan berharga bagi penyelenggara sebagai bahan perbaikan pelatihan dan pengembangan SDM yang akan diadakan lagi nantinya.⁵⁷ Adapun prinsip-prinsip belajar ini apabila diimplementasikan kepada program pengembangan SDM akan menghasilkan keanekaragaman metode pelatihan. Biasanya dalam satu

⁵⁷Ibid., 191.

pelatihan menggunakan beberapa metode yang berbeda-beda yang disesuaikan kepada prinsip-prinsip belajar tersebut. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:⁵⁸

Tabel 2.2 Kelebihan dan Kekurangan Jenis Pelatihan Ditinjau dari Pemenuhan pada Prinsip-Prinsip Belajar

No	Training	Partisipasi	Repetisi	Relevansi	Penyampaian	Feed-back
	On the Job Techniques					
1	O.J Training	Baik	Baik	Baik	Baik	Cukup
2	Job Rotation	Baik	Cukup	Baik	Cukup	Tidak
3	Magang	Baik	Cukup	Baik	Cukup	Cukup
4	Coaching	Baik	Cukup	Baik	Cukup	Baik
	Off the Job Techniques					
1	Ceramah	Tidak	Tidak	Tidak	Cukup	Tidak
2	Video	Tidak	Tidak	Tidak	Baik	Tidak
3	Vestibule	Baik	Baik	Cukup	Baik	Cukup
4	Role Playing	Baik	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
5	Case Study	Baik	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
6	Simulasi	Baik	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
7	Self Study	Baik	Baik	Cukup	Cukup	Tidak
8	Programmed	Baik	Baik	Tidak	Baik	Baik

⁵⁸Widodo, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, 88.

	Instruction					
9	Lab Training	Baik	Baik	Cukup	Tidak	Baik

5) Pelaksanaan Program

Pengembangan SDM bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong untuk terus belajar dan berkembang.⁵⁹ Pelaksanaan program pengembangan ini bersifat situasional, artinya program ini didasarkan pada analisis kebutuhan dan sasaran serta prinsip-prinsip belajar yang telah disinggung pada pembahasan di atas. Proses analisis kebutuhan dan sasaran akan mempengaruhi teknik-teknik apa yang akan digunakan dalam pelaksanaan program yang akan dilakukan.

Secara umum ada dua kategori pokok program pengembangan sumber daya manusia yaitu metode praktis (on the job training) dan off the job training.⁶⁰ On the job training merupakan metode latihan sering digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan dan bimbingan langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain), diantara teknik yang biasa digunakan dalam praktik ini adalah: mentoring, rotasi jabatan, magang, coaching (memberikan bimbingan dan arahan), konseling, dan penugasan sementara.

Penggunaan On the job training dalam pengembangan SDM sudah tidak diragukan lagi, disebabkan oleh berbagai manfaat yang dapat diambil dari penggunaan metode ini,

⁵⁹Arifin et al., Manajemen Sumber Daya Manusia, 127.

⁶⁰Handoko, Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, 112.

diantaranya adalah: a) pegawai melakukan tugas yang sebenarnya, bukan hanya sekedar teori atau simulasi; b) pegawai mendapatkan instruksi langsung dari pegawai senior atau atasan yang lebih berpengalaman dan telah bekerja dengan baik; c) pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja; d) pelatihan informal, hemat biaya dan mudah dalam penjadwalan; e) pelatihan ini dapat menumbuhkan hubungan kerja sama antar pegawai dan pelatih; f) program ini sangat relevan dengan kebutuhan organisasi dan memotivasi kinerja yang kuat.

a) Mentoring

Mentoring adalah proses interaksi pembelajaran dimana seorang pegawai yang lebih berpengalaman memberikan saran, nasihat, dan bimbingan untuk mengembangkan profesionalisme pegawai baru. Pada proses ini, mentormemberikan dukungan karir pada pegawai baru, mengajarkan seluk-beluk organisasi, menciptakan hubungan yang bermakna, serta saling menunjukkan nilai dan komitmen untuk kemajuan organisasi.⁶¹

b) Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan adalah metode pengembangan SDM dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru pada bagian-bagian organisasi yang berbeda. Rotasi pekerjaan bisa membantu pimpinan untuk menemukan karyawan yang cocok untuk ditempatkan pada satuan kerja organisasi. Selain itu

⁶¹Kaswan, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi, 126.

metode ini membantu pegawai memperoleh apresiasi yang menyeluruh terhadap tujuan pekerjaan, meningkatkan fungsi organisasi, mengembangkan jaringan, dan meningkatkan keterampilan pemecahan masalah.⁶²

c) Magang

Metode ini sudah dijumpai sejak abad pertengahan. Magang adalah suatu proses terstruktur dimana seseorang menjadi orang yang terampil melalui kombinasi pendidikan di kelas dan pelatihan langsung bekerja. Dalam dunia industri sering dijumpai perusahaan-perusahaan yang mempraktikkan metode ini.

Menjawab kebutuhan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas, sekolah dapat menggunakan metode ini untuk mengembangkan SDM tenaga kerja maupun siswanya. Sehingga tenaga kependidikan dan pendidik dapat belajar secara langsung kepada lembaga tempat magang yang sudah berkembang, sehingga dapat mengaplikasikan pengetahuan yang didapat untuk mengembangkan sekolah.

d) Permodelan Perilaku

Permodelan perilaku merupakan proses psikologis fundamental yang merupakan pola baru perilaku yang dapat diperoleh, dan menciptakan pola yang dapat diubah. Proses permodelan perilaku ini dilakukan melalui observasi dan

⁶²Ibid., 124.

imajinasi dari pengalaman dan tingkah laku orang lain.⁶³ Metode ini memungkinkan pendidik dan tenaga kependidikan mengamati dan menelaah perilaku baru, baik perilaku positif maupun konsekuensi dari perilaku negatif. Dengan pengamatan terhadap konsekuensi positif dan negatif, pendidik dan tenaga kependidikan dapat merasakan seolah-olah mengalami sendiri, sehingga mendorongnya ke arah perilaku yang ideal.

e) **Coaching**

Pimpinan sebuah lembaga pendidikan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahannya dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.⁶⁴ Dalam sebuah organisasi hubungan pimpinan organisasi dan karyawannya serupa dengan hubungan seorang pendidik dengan siswanya. Dengan hubungan ini pula, pegawai sebuah lembaga pendidikan dapat memahami bagaimana seharusnya mereka bekerja dengan baik melalui bimbingan dari pimpinannya.

f) **Konseling**

Konseling merupakan diskusi masalah antara manajer dengan pegawai dengan tujuan membantu pegawai untuk menyelesaikan masalah itu. Fungsi konseling diantara lain adalah 1) **nasihat**, konselor memberikan nasihat dan memandu efektivitas kerja pegawai; 2) **penguatan**, penguatan kepada pegawai untuk mengikuti tindakan-tindakan yang sesuai dan memiliki keberanian untuk menjalankannya; 3) **pelepas ketegangan emosi**, orang cenderung menjadi bebas dari

⁶³Sjafri Mangkuprawira, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), 149.

⁶⁴Handoko, Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, 112.

gangguan emosi ketika mereka memiliki kesempatan mendiskusikan masalahnya dengan orang lain; 4) **berfikir secara jelas**, pembahasan masalah yang serius dengan orang lain membantu seseorang untuk berfikir jernih; 5) **reorientasi**, konselor dapat membantu pegawai untuk meninjau ulang nilai-nilai dirinya.⁶⁵

Pada prinsipnya seorang pimpinan sebuah organisasi menginginkan efektivitas kerja pegawainya terus terjaga, permasalahan yang sering terjadi adalah sisi emosional tiap-tiap individu seringkali tidak terkontrol sehingga dapat mempengaruhi efektivitas dan iklim kerja. Konseling merupakan langkah yang tepat untuk menyelesaikan hal ini. Konseling yang efektif paling tidak harus memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) melibatkan paling sedikit dua pihak; 2) merupakan komunikasi dua arah yang komunikatif dan terbuka; 3) membantu pegawai dalam memecahkan masalah; 4) meningkatkan efektivitas organisasi mencapai tujuannya; 5) memperlakukan pegawai dengan cara yang manusiawi; 6) mengatasi masalah pribadi dan organisasi; 7) bersifat rahasia; dan 8) ditangani oleh tenaga ahli, baik dari dalam organisasi maupun dari luar.⁶⁶

g) Penugasan Sementara

Penugasan sementara merupakan teknik penempatan karyawan pada posisi manajerial ataupun anggota kepanitiaan tertentu dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Dengan model ini, karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam

⁶⁵Kaswan, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi, 130–31.

⁶⁶Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, 304.

pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi secara langsung, sehingga diharapkan karyawan dapat memiliki pengalaman organisasional yang berguna pada pekerjaan yang diembannya.

Berbeda dengan on the job training, off the job training dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan lembaga tempat bekerja. Program ini menawarkan kepada pesertanya pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan tugasnya pada waktu yang terpisah dengan waktu bekerja mereka. Off the job training menawarkan berbagai manfaat sebagai berikut: a) biaya pelatihan yang lebih efisien, karena model pelatihan kelompoklah yang sering digunakan; b) pelatih biasanya merupakan seorang profesional yang memang ahli pada materi yang akan diajarkan kepada pendidik ataupun tenaga kependidikan nantinya; c) fokus peserta pelatihan yang terjaga. Hal ini terjadi karena waktu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di luar jam bekerja; dan d) model pelatihan ini mengurangi beban biaya operasional bagi organisasi yang memiliki keterbatasan dana dan tempat pelatihan.⁶⁷

Beberapa teknik pengembangan SDM yang sering digunakan adalah teknik presentasi informasi dan teknik simulasi. teknik presentasi informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada peserta, metode yang biasa digunakan adalah:

- a) Kuliah, model ini merupakan bentuk pengembangan SDM yang paling umum, kuliah menawarkan keuntungan dari cakupan materi yang luas dalam jangka waktu yang relatif

⁶⁷Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2:398.

pendek. Akan tetapi dengan ketiadaan belajar secara aktif dan umpan balik mengurangi efektivitas model ini.

- b) Studi kasus, model ini sering digunakan sebagai model pelatihan dan pengembangan SDM oleh lembaga pendidikan saat ini. Dengan studi kasus paling tidak pendidik dan tenaga kependidikan dapat mempelajari masalah-masalah yang ada dan bagaimana solusi pemecahan masalah tersebut, serta peluang mereka untuk menganalisis sendiri masalah-masalah yang ada kemudian dicari pilihan-pilihan pemecahan masalahnya.
- c) Belajar mandiri, banyak organisasi yang memberikan program belajar mandiri yang terprogram bagi karyawannya. Desain ini biasanya berbentuk pemberian media belajar (bisa melalui VCD pembelajaran, buku belajar, ebook tutorial, dan lain sebagainya). Desain ini dilakukan dikarenakan jumlah peserta pelatihan yang besar dan tersebar pada berbagai satuan kerja yang berbeda.⁶⁸

Pendekatan simulasi memberikan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi antara lain adalah: metode studi kasus, role playing (peserta latihan ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan peserta lain diminta menanggapi), business games (suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata), vestibule training (mengundang trainer khusus bukan oleh atasan), latihan laboratorium (dimana

⁶⁸Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, 202.

peserta belajar lebih peka terhadap perasaan orang lain dan lingkungannya), dan program-program pengembangan eksekutif (program penataran paket khusus kerjasama dengan universitas atau lembaga-lembaga pendidikan).

Syafaruddin Alwi secara khusus mengemukakan empat pendekatan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan pegawai. Keempat pendekatan tersebut adalah a) pendidikan formal; b) assessment; c) pengalaman jabatan; dan d) hubungan interpersonal. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:⁶⁹

- a) Pendidikan formal, pendidikan formal merupakan salah satu cara terbaik dalam usaha pengembangan SDM. Pendidikan merupakan upaya peningkatan pengetahuan dan keahlian seseorang melalui serangkaian aktivitas pembelajaran terprogram.
- b) Assessment, model ini merupakan cara pengembangan SDM melalui serangkaian penilaian oleh penilai/assessor, yang mengidentifikasi kepribadian, keahlian administratif, atau interpersonal skill yang diperlukan bagi sebuah organisasi.
- c) Pengalaman jabatan, pengalaman jabatan memiliki nilai yang sangat berharga bagi pengembangan karir seseorang di masa yang akan datang. Beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan SDM pegawai yaitu, job enlargement, rotasi, transfer, dan terkadang melakukan assignment dengan organisasi lain.
- d) Hubungan interpersonal, pengembangan keahlian dan pengetahuan SDM dapat dilakukan melalui interaksi dengan

⁶⁹Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, 1 ed. (Yogyakarta: BPFE, 2001), 230–31.

anggota organisasi lain atau pegawai lain yang lebih berpengalaman. Misalnya saja adalah proses mentoring oleh pegawai senior kepada pegawai lain untuk mengembangkan dan melatih suatu tugas tertentu.

Pengembangan yang dilakukan oleh lembaga Pendidikan seringkali merupakan gabungan dari beberapa metode pendidikan yang disesuaikan dengan tujuan pengembangan yang ingin dicapai. Tujuan pendidikan itu sendiri dapat berupa untuk mendapatkan pengetahuan, memecahkan masalah, partisipasi belajar, merubah sikap, keterampilan interpersonal, atau agar pengetahuan dan melekat lama. Selanjutnya akan ditampilkan tabel yang memperlihatkan sejauh mana metode pendidikan dapat mendukung tujuan pendidikan yang diinginkan.⁷⁰

Tabel 2.3 Menunjukkan Sejauh Mana Metode Pendidikan Dapat Mendukung Tercapainya Tujuan Pendidikan.

METODE PENDIDIKAN	MP	MS	MM	KL	PP	PM
1. Studi Kasus	2	4	1	4	2	2
2. Seminar & Diskusi	3	3	4	3	1	5
3. Ceramah	9	8	9	8	8	8
4. Simulasi	6	5	2	5	3	6
5. Instruksi Program	4	6	7	6	5	7
6. Role Playing	1	7	6	7	7	1
7. Sensitivity Training	7	2	3	2	4	4
8. Vestibule Training	8	1	5	1	6	3
9. Televisi	5	9	8	8	6	9

Catatan:

⁷⁰Widodo, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, 89.

- MP : Mendapatkan Pengetahuan
- MS : Mengubah Sikap
- MM : Memecahkan Masalah
- KL : Keterampilan Interpersonal
- PP : Partisipasi Pelajar
- PM : Pengetahuan Dapat Lama Melekat

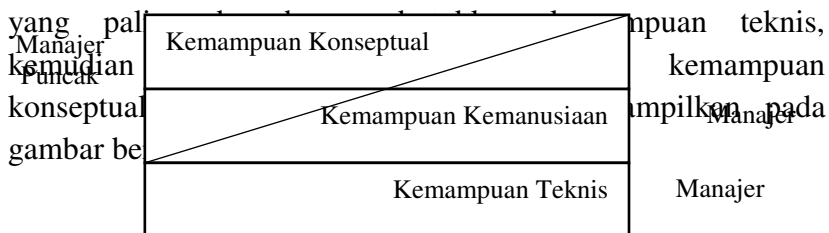
Tabel tersebut menunjukkan bahwa metode pengembangan SDM pendidik maupun tenaga kependidikan merupakan memiliki keunggulan yang berbeda-beda dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi yang diharapkan. Sangat memungkinkan pelatihan yang dilakukan menggunakan beberapa metode sekaligus, sehingga dapat meningkatkan ketercapaian tujuan pelatihan yang diharapkan.

6) Pengembangan Kemampuan Manajemen

Pada semua organisasi, baik organisasi umum maupun pada organisasi pendidikan terdapat kelompok manajer (pemimpin). Peranan seorang manajer pada lembaga pendidikan mencakup perannya sebagai pemimpin, legislator, wirausahawan, pemecahan masalah, pengelola keuangan, pengelola sumber daya manusia lembaga, dan lain sebagainya. Oleh Karena itu, lembaga pendidikan perlu mengembangkan kemampuan manajerialnya secara tepat.

Pengembangan kemampuan manajemen ini sendiri diartikan sebagai proses pendidikan dan pelatihan karyawan untuk menjadi manajer yang baik dan secara berkesinambungan terus mengembangkan kemampuan manajerialnya. Pengembangan manajerial ini nantinya akan

disesuaikan dengan tingkatan kedudukan seorang manajer. Mulai dari manajer bawah (low manajer), manajer tengah (middle manajer), dan manajer atas (top manajer). Tingkatan



Gambar 2.1. Kebutuhan Kemampuan Manajemen

Pengembangan kemampuan manajemen yang dapat dilakukan diantaranya adalah: on the job coaching, dimana manajer senior membimbing manajer yang lebih muda; understudy positions, menjabat sebagai asisten manajer tertentu; job rotation, yaitu dengan memberikan pengalaman atau jabatan pada berbagai fungsi yang berlainan; off the job training, yaitu dengan mengikuti pelatihan khusus manajerial di luar; networking, manajer senior menjadi mentor manajer yang lebih muda dan mengajaknya ikut pada berbagai pertemuan manajer senior.⁷²

7) Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

⁷¹Ibid., 107.

⁷²Ibid., 108.

Evaluasi pengembangan SDM merupakan kegiatan terakhir dalam proses pengembangan SDM. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM berhasil jika terjadi transformasi keilmuan, keterampilan, maupun sikap pada diri peserta. Peningkatan tersebut dapat terlihat dari adanya peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, serta perubahan perilaku yang nampak pada sikap, disiplin, dan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan yang meningkat.

Untuk mengetahui efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan penilaian untuk mengukur berhasil tidaknya, yang dinilai tidak hanya pada segi teknis saja, akan tetapi juga pada aspek perubahan perilaku. Akan tetapi terdapat fakta yang menunjukkan bahwa dampak (impact) pelatihan baik bagi individu maupun organisasi tidak diukur dengan cara yang sistematis. Acap dilupakan bahwa hasil penelitian memiliki dampak terukur (measurable) pada empat tingkatan yaitu reaksi (reaction), pembelajaran (learning), perilaku (behavior), dan hasil (result).⁷³ Adapun masih banyak organisasi yang hanya mengukur salah satu dari keempat aspek tersebut. Dengan demikian penilaian harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan dapat dilakukan melalui langkah-langkah berikut ini:⁷⁴

- a) Penentuan kriteria penilaian yang ditentukan sebelum suatu program pelatihan dan pengembangan dilakukan. Penentuan kriteria ini didasarkan kepada kemampuan apa yang diharapkan dikuasai oleh pendidik maupun tenaga

⁷³Irianto, "Prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan," 18.

⁷⁴Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 202.

kependidikan, tuntutan kebutuhan pesantren saat ini maupun untuk masa depan.

- b) Penyelenggaraan suatu tes untuk mengetahui tingkat kemampuan, keterampilan, dan sikap pegawai saat ini untuk mengetahui program pelatihan dan pengembangan SDM apa yang tepat untuk dilakukan.
- c) Pelaksanaan tes pasca pelatihan dan pengembangan untuk melihat efektivitas dari pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan. Transformasi ini nampak dari perubahan pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai.
- d) Tindak lanjut yang berkesinambungan. Salah satu tolok ukur dari keberhasilan pelatihan dan pengembangan ialah apabila transformasi yang diharapkan terjadi untuk kurun waktu yang lama di masa depan, tidak hanya terlihat setelah pelatihan dan pengembangan selesai dilakukan. Hal ini perlu dilakukan karena pada dasarnya pelatihan dan pengembangan tidak selalu menghadirkan perubahan instan setelah selesainya program tersebut.

Melihat uraian di atas, terdapat dua strategi untuk menentukan apakah memang ada perubahan dalam diri pendidik dan tenaga kependidikan atau tidak. Pertama dengan membandingkan pola kerja mereka sebelum mengikuti program pelatihan dan pengembangan SDM dan sesudahnya. Kedua membandingkan hasil belajar kelompok atau individu-individu yang terlatih dengan kelompok atau individu-individu yang tidak terlatih. Desain evaluasi berdasarkan dua hal tersebut dibagi menjadi 4 bentuk, yaitu:⁷⁵

⁷⁵Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2:409–11.

- a) One-shot posttests-only design. Dalam One-shot posttests-only design, ukuran-ukuran dalam penilaian hanya dikumpulkan dari kelompok-kelompok yang dilatih. Hal ini terjadi karena tidak ada data pembandingan yang dapat digunakan baik data pretest maupun kelompok yang tidak terlatih.
- b) One-group pretest-posttest design. Cara sederhana lainnya adalah penerapan One-group pretest-posttest design, model evaluasi ini menilai perubahan yang terjadi pada diri pendidik dan tenaga kependidikan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM.
- c) Multiple-baseline design. Desain penilaian yang terus diperbaiki akan meminimalisir kesalahan-kesalahan pengukuran efektivitas pelatihan dan pengembangan. dalam desain penilaian ini, pelatih mengukur kelompok beberapa kali sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM. Dengan ini biasanya pelatih dapat lebih melihat tren perubahan-perubahan yang terjadi setelah mengikuti program pengembangan SDM.
- d) Pretest-posttest control group design. Desain penilaian ini memudahkan pelatih melihat perubahan-perubahan yang terjadi dengan adanya kelompok kendali. Dengan ini paling tidak pelatih dapat menarik kesimpulan-kesimpulan yang lebih kuat tentang ada tidaknya perubahan yang terjadi pada diri peserta pengembangan SDM dan apabila ada perubahan apakah perubahan tersebut merupakan akibat dari adanya program pengembangan atau tidak.

4. Tinjauan Tentang Pondok Pesantren dan Pentingnya SDM Pesantren

a. Pesantren dalam Tinjauan Definitif

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki keunikan dan perbedaan dengan lembaga pendidikan lain, mengingat adanya unsur kiai sebagai pendirinya untuk mewarnai pesantrennya itu dengan penguasaan ilmu-ilmu tertentu dan dengan pengelolaan lembaga yang beraneka ragam sesuai dengan latar belakang pesantren tersebut. Misalnya pesantren tahfiz(al-Qur'an), pesantren fikih, pesantren hadis, atau pesantren tasawuf. Masing-masing penekanan itu didasarkan pada keahlian kiainya.

Ditinjau dari segi keterbukaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari luar, pesantren dapat dibagi dua: pesantren tradisional (salafi), dan pesantren modern (khalafi), Pesantren salafi bersifat konservatif, sedangkan pesantren khalafi bersifat adaptif. Adaptasi dilakukan terhadap perubahan dan pengembangan pendidikan yang merupakan akibat dari tuntutan perkembangan sains dan teknologi modern.⁷⁶

Beberapa ahli mendeskripsikan pesantren sebagai berikut, Zamakhsyari Dhofier menerangkan bahwa pesantren adalah sebuah asrama pendidikan tradisional, dimana para santrinya tinggal di asrama dan belajar dibawah bimbingan pendidik yang lebih dikenal dengan sebutan kiai dan mempunyai asrama untuk tempat tinggal santri. Santri tersebut berada dalam kompleks yang juga menyediakan masjid sebagai tempat ibadah, ruang belajar dan kegiatan keagamaan lainnya. Sehingga pesantren paling tidak memiliki ciri-ciri sebagai

⁷⁶Mujamil Qomar, Manajemen Pendidikan Islam (Malang: Erlangga, 2007), 58.

berikut: 1) adanya kiai; 2) santri; 3) asrama, dan 4) tempat ibadah.⁷⁷

Menurut Mastuhu “pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam sebagai wadah bagi masyarakat untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan penekanan pada moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.⁷⁸ Sedangkan menurut M. Dawam Raharjo pondok pesantren adalah suatu lembaga keagamaan yang mengajarkan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu agama Islam.⁷⁹

Dari beberapa definisi yang diberikan oleh beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam sebagai wadah santri dalam memahami, menghayati, mengamalkan ajaran Islam, dengan menekankan pada pembentukan ajaran agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat, yang di dalamnya mengandung beberapa elemen yang tidak bisa dipisahkan, antara lain kiai sebagai pimpinan sekaligus pendidik, masjid sebagai sarana peribadatan sekaligus berfungsi sebagai pusat pendidikan para santri dan asrama sebagai tempat tinggal dan belajar santri.

b. Urgensi Manajemen Sumber Daya Manusia di Pesantren

⁷⁷Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai (Jakarta: LP3ES, 1982), 18.

⁷⁸Mastuhu, Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren (Jakarta: INIS, 1994), 55.

⁷⁹M. Dawam Rahardjo, Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah (Jakarta: P3M, 1985), 2.

Sumber daya manusia terutama pendidik merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan Islam. Proses pendidikan Islam tidak akan berhasil dengan baik tanpa peran pendidik. Kemajuan suatu lembaga sangat dipengaruhi oleh pimpinan lembaga tersebut, akan tetapi, dalam proses pembelajaran pendidik berperan paling menentukan melebihi metode maupun materi. Urgensi pendidik dalam proses pembelajaran ini terlukis dalam berbahasa arab yang pernah disampaikan A. Malik Fadjar, “*al-tharīqah ahammu min al-māddah walākinna al-muddaris ahammu min al-tharīqah* (metode lebih penting daripada materi, tetapi pendidik lebih penting daripada metode).⁸⁰ Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia organisasi adalah unsur penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Manajemen SDM memiliki tujuan tertentu yang berorientasi pada optimalisasi sistem kerja dalam lembaga pendidikan. E. Mulyasa mengatakan bahwa manajemen pendidik atau tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun masih tetap dalam kondisi yang menyenangkan.⁸¹

Dilematika yang terjadi pada sebagian pesantren saat ini terutama latar belakang pesantren sebagai lembaga swasta adalah belum adanya manajemen SDM yang jelas dan ketersediaan SDM profesional. Salah satu indikasinya adalah

⁸⁰Ahmad Barizi, *Holistika Pemikiran Pendidikan* A. Malik Fadjar (Jakarta: Rajawali Pers, 2005), 188.

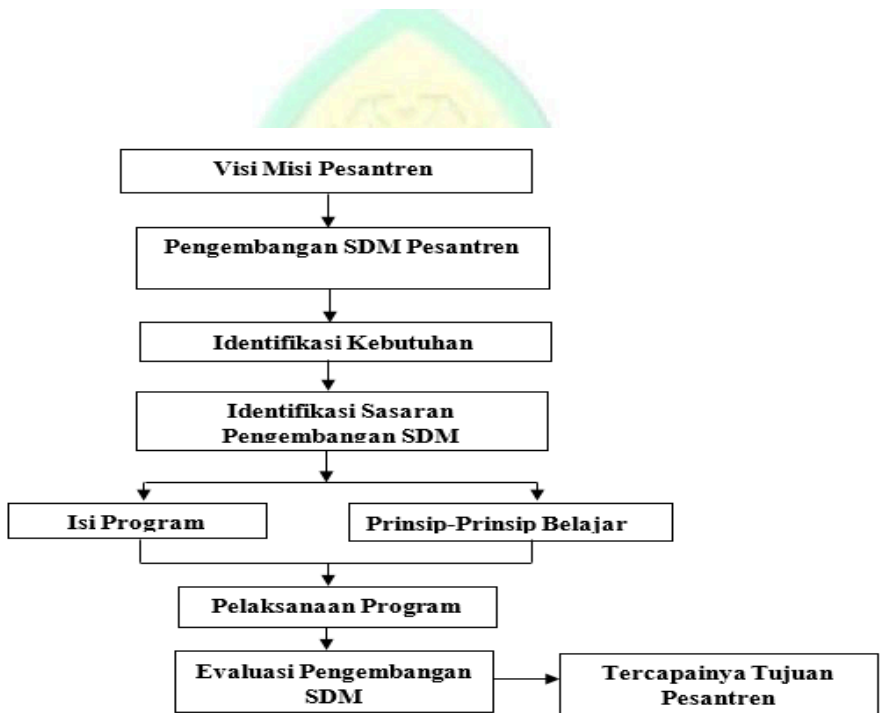
⁸¹E. Mulyasa, E. , *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002 (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), 42.

tidak adanya transparansi sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan, dan banyaknya penyelenggaraan administrasi pesantren yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja yang tidak sesuai dengan aturan baku organisasi. Sosok kiai merupakan figur sentral dalam penentuan kebijakan pendidikan pesantren, rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan kurikulum, sistem kompensasi, bobot kerja juga tidak berdasarkan aturan yang baku, dan penyelenggaraan pendidikan seringkali tanpa perencanaan.

Melihat berbagai sisi positif maupun negatif yang dimiliki pesantren, perlu adanya reformasi manajemen sumber daya manusia pesantren. Manajemen SDM ini nantinya akan menjembatani pesantren untuk terus mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya dan terus mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan dunia tanpa harus mengorbankan budaya organisasi dan cita-cita pesantren itu sendiri.

5. Kerangka Teori

Berdasarkan telaah pada pemikiran keilmuan yang terkait dan hasil-hasil penelitian empiris terdahulu sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka selanjutnya peneliti akan menyusun kerangka teori yang akan menggambarkan alur pemikiran, sehingga dapat mempermudah pemahaman terhadap penelitian yang akan dilakukan.



Gambar 2.2 Kerangka Teori Pengembangan SDM Pesantren

Ilustrasi diagram pemikiran diatas menunjukkan bahwa salah satu usaha pesantren mewujudkan tujuan dan cita-cita pesantren adalah dengan melakukan manajemen pengembangan SDM pesantren. Proses awal yang harus

dilakukan dalam pengembangan SDM ini adalah analisis kebutuhan SDM pesantren, sehingga dari analisis ini, didapatkan data mengenai masalah-masalah apa saja yang kemungkinan dihadapi pesantren saat ini ataupun di masa depan. Ketika data ini sudah diketahui, maka disusunlah sasaran-sasaran pelatihan dan pengembangan SDM yang akan dilakukan. Dengan kedua langkah ini akan didapatkan pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran sehingga tercipta efisiensi waktu dan biaya yang bermuara pada keuntungan pesantren itu sendiri.

Data yang telah didapat dari analisis kebutuhan dan sasaran pelatihan dan pengembangan selanjutnya dijadikan pedoman dalam penyusunan isi program dan prinsip belajar apa yang akan dipakai. Konten dan strategi belajar pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat akan membantu efektivitas pelatihan itu sendiri. Sehingga dengan analisis yang telah dilakukan di atas, pimpinan pesantren akan mudah menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada.

Tahap selanjutnya adalah evaluasi efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM yang telah dilakukan. Selanjutnya hasil evaluasi ini dijadikan kunci utama pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Manajemen pengembangan SDM ini akan membuat PPMI Assalam mampu mengelola sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan secara terus menerus, sehingga tercipta SDM yang efektif, produktif, dan efisien yang bermuara pada tercapainya visi misi pesantren.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian tentang manajemen pengembangan sumberdaya manusia di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam ini merupakan penelitian lapangan. Studi ini dilakukan dengan memilih PPMI Assalaam Surakarta secara purposive, yaitu sesuai dengan maksud penelitian. PPMI Assalaam Surakarta dipilih karena peneliti melihat pesantren ini telah berhasil mengelola sumberdaya manusia lembaga dengan baik, sehingga mampu membentuk budaya pesantren unggul.

Melalui pendekatan *field research*, penelitian ini berusaha langsung menggali data di lapangan dengan cara observasi terlibat dan wawancara. Peneliti kemudian melakukan deskripsi di lapangan untuk mempelajari manajemen pengembangan sumber daya manusia di pesantren, yaitu terutama mengenai konsep, upaya-upaya untuk mewujudkan program pengembangan, proses yang sedang berlangsung dan pengaruh dari suatu fenomena manajemen pengembangan pesantren.⁸² Peneliti juga melakukan studi kepustakaan dengan mengkaji berbagai literatur, dokumen dan karya-karya lain yang berkaitan dengan permasalahan untuk dapat menyempurnakan penelitian ini.

⁸²Robert Bogdan dan Steven J. Taylor, *Introduction To Qualitative Methods Research, A Phenomenological Approach to Social Sciences* (New York:, 1975.) (New York: John Willey & Son, 1975), 33.

Agar

dapat menyempurnakan hasil penelitian maka digunakan pendekatan anfenomenologi, yang berusaha dan masuk ke dalam dunia makna yang terkonstruksi (terkonsep) dalam individu atau kelompok yang kemudiandigejalakan dan bentuk fenomena.⁸³ Menurut Michael G. Flaherty yang dikutip oleh Engkus Kuswarno diungkapkan bahwa nilai-nilai dalam pengalaman dan kehidupan objek penelitian akan digali dan digambarkan “apa adanya” tanpa menggunakan pandangan yang sudah dipahami peneliti.⁸⁴ Melalui pendekatan ini, berbagai makna yang dikonstruksi oleh individu maupun institusi dalam pengembangan manajemen dan tindakan manajemen sertahasilnyadiharapkan dapat diungkap dalam paparan data, dari sudut pandangan mereka selaku orang pertama.

B. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti wajib hadir di lapangan, hal ini terjadi karena peneliti merupakan instrumen kunci (the instrument of choice in naturalistic inquiry is the human) yang harus hadir sendiri langsung dalam proses penggalan data di lapangan. Guba dan Lincoln menyetujui tujuh karakteristik yang menjadikan manusia sebagai instrument penelitian yang memiliki kualifikasi yang baik, yaitu sifatnya yang responsif, adaptif, lebih holistik, kesadaran pada konteks keterkaitan,

⁸³A. Fathan, *Konsep dan Metode Penelitian Kualitatif* (Malang: PPS UNM, 2005), 53.

⁸⁴Engkus Kuswarno, *Fenomenologi: Konsepsi, Pedoman, Contoh Penelitiannya* (Bandung: Widya Padjadjaran, 2009), 36.

mampu memproses segera, dan mampu menjelaskan jawaban ideosinkretik, serta mampu mengajarkan pemahaman yang lebih mendalam.⁸⁵ Melihat intensitas komunikasi yang terjadi antara peneliti dan informan kunci di lapangan, peneliti harus dapat lebih hati-hati dalam melakukan penggalan data dan membangun komunikasi yang baik dengan informan.

Sehubungan dengan itu, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut, 1) sebelum memasuki lapangan, peneliti meminta izin secara langsung kepada pengurus Pondok Pesantren Modern Islam Assalam terkait dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan dan kemudian mengirim surat ijin penelitian; 2) membuat jadwal kegiatan sesuai dengan kesepakatan bersama antara peneliti dengan informan; 3) mengumpulkan data sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta. Penentuan lokasi ini didalarkan oleh beberapa pertimbangan, yaitu kesesuaian, kemenarikan, keunikan, dan sesuai dengan tema dalam penelitian ini.

Adapun beberapa alasan yang menjadikan sebagai bahan pertimbangan terhadap penentuan lokasi penelitian di PPMI Assalam Surakarta adalah 1) PPMI Assalam Surakarta merupakan pesantren modern yang

⁸⁵Mardiyah, Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi (Malang: Aditya Media Publishing, 2015), 93.

diakui kualitas mutulembaganya; 2) PPMI Assalaam Surakarta mampu menyeimbangkan kompetensi siswa berdasarkan kurikulum pesantren dan kurikulum negara; dan 3) PPMI Assalaam Surakarta memiliki jumlah santri yang besar di berbagai jenjang pendidikannya.

Peneliti melihat dengan jumlah santri yang besar dan kurikulum di PPMI Assalaam Surakarta yang memadukan kurikulum pesantren dengan kurikulum Negara, diperlukan sumber daya manusia pendidik dan tenaga non kependidikan yang banyak, memiliki kapasitas keilmuan yang mumpuni, berintegritas tinggi, dan memiliki moralitas yang baik. Melihat hal itu, peneliti berkeinginan untuk melihat lebih dalam bagaimana manajemen pengembangan sumber daya manusia pesantren modern di PPMI Assalaam Surakarta.

D. Sumber Data

Penelitian ini akan membagi sumber data menjadi dua bagian, berupa sumber data primer dan sekunder. Sumber primer dalam penelitian ini berupa hasil wawancara, observasi dan dokumentasi manajemen pengembangan sumber daya manusia di PPMI Assalaam Surakarta. Sedangkan sumber sekundernya adalah seluruh kepustakaan pendukung yang memiliki keterkaitan penelitian ini dan dapat memperkuat data-data primer.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Salah

satusifatdaripenelitiannaturalistikadalahpenghindarandarimetod epengambilansampelacak, yang memungkinkanmunculnyakasusmenyimpang.

Paradigmanaturalistikmemilihpengambilansampelsecarapurposive. Denganpengambilansampelsecarapurposive, hal-hal yang dicaridapatdipilihpadakasu-kasusutama, sehinggahal-hal yang dicaritampilmenonjoldanlebihmudahdicarimaknya.⁸⁶Sement araitusetelahpenelitimemasukilapangandandenganberkembangnya data atauinformasi yang diperolehdarisampelsebelumnya, penelitimenetakansampelselanjutnya yang dipertimbangkandapatmenyempurnakaninformasi yang ada.⁸⁷

Secara umum data yang telahdikumpulkandalampenelitianiniterdiridaridua hal, yakni: desain pengembangan SDMpendidikantenagakependidikan, sertaimplikasimanajemenpengembangan SDM terhadapkompetensi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta. Sumber data dalampenelitianlapanganiniadalahpimpinan PPMI Assalaam Surakarta, para ustadh, danbeberapa pendidikorganisasi di PPMI Assalaam Surakarta yang terlibatdalampenelitianini. Selainmeggunakanpurposive sampling, proseduruntukmendapatkaninformantersebutadalahdenganmen ggunkantekniksnowball (bola salju), olehkarenaituseoranginformandapatmenjadisumberinformasibe rikutnyaseiringdenganberkembangankebutuhan data lapangan.

⁸⁶Ibid., 94.

⁸⁷Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Method) (Bandung: Alfabeta, 2015), 302.

Data tentang manajemen pengembangan sumberdaya manusia, digalimelalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi.

Wawancara secara terstruktur dilakukan antar peneliti dengan pimpinan pondok, ustadh/pendidik, pegawai non pendidik, dan bagian sumberdaya manusia. Untuk mengali data-data terbaru sekaligus mengklarifikasi temu dalam observasi dan dokumentasi.

Percakapan dimaksud tidak sekedar tanya jawab berupa menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, melainkan suatu percakapan mendalam sehingga dipahami secara filosofis setiap kebijakan manajemen pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan, serta implikasinya terhadap kompetensi SDM lembaga. Hal ini dilakukan agar informasi atau data akan lebih rinci, kaya dan padat, yang dapat dipergunakan dalam analisis kualitatif.

Observasi

nonpartisipatif dilakukan dengan mengamati dan mencatat aktivitas manajemen pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh PPMI Assalaam Surakarta dalam bentuk administrasi dan kegiatan pengembangannya.

Sedangkan dokumentasi dipergunakan untuk menelaah data-data yang ada di PPMI Assalaam Surakarta, baik berupa catatan, transkrip, buletin, buku-buku, surat kabar, data website, dan lain sebagainya.

F. Analisis data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis yakni analisis dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di

lapangan, maupun setelah meninggalkan lapangan.⁸⁸ Teknik analisis data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model Miles dan Huberman, dimana aktivitas dalam analisis data meliputi reduksi data, display data, dan kesimpulan.⁸⁹

Data yang telah terkumpul langsung dianalisis di lapangan untuk mengembang-kandeskripsi atau hasil penelitian sementara. Langkahnya dimulai dengan pertanyaan, mencari jawab dengan wawancara mendalam dan/atau observasi, menganalisis, mengembang-kan pertanyaan, untuk memperoleh jawaban dan seterusnya.⁹⁰ Analisis setelah di lapangan dilakukan dengan mengkatégorikan, menemukan konsep-konsep data yang diperoleh. Data dalam catatan lapangan, selanjutnya dianalisis dengan cara melakukan penghalusan bahan empiric yang masih kasar ke dalam laporan. Selanjutnya diadakan penyederhanaan data menjadi beberapa unit informasi rincit tetapi sudah terfokus. Melalui langkah-langkah tersebut, maka laporan penelitian lapangan yang detail akan mudah dipahami dan ditemukan makna dalam kegiatan manajemen pengembangan sumber daya manusia di PPMI Assalaam Surakarta.

G. Pengecekan Keabsahan Data

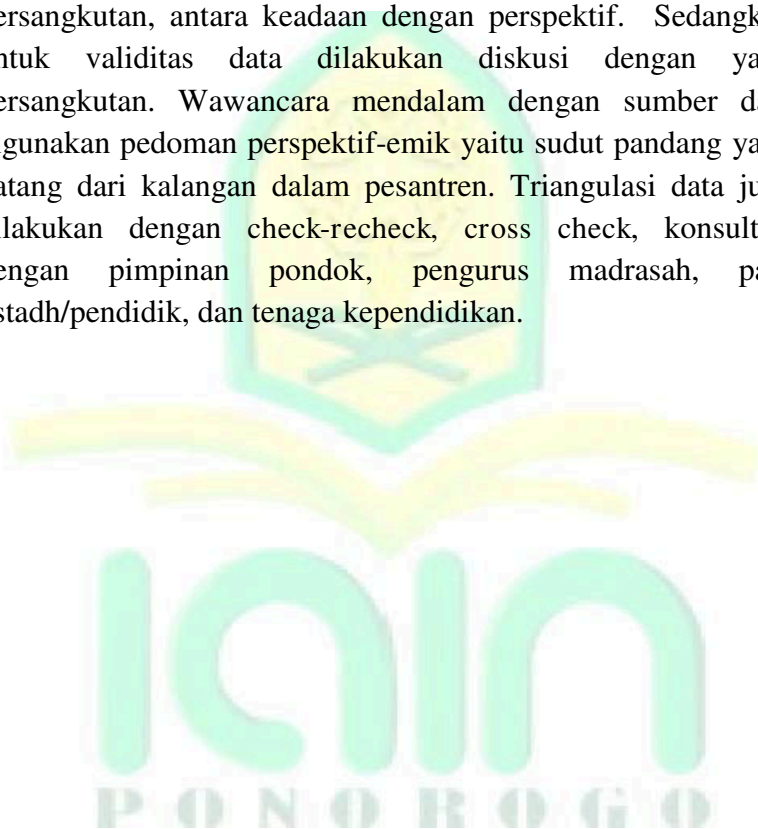
Data yang telah terkumpul diuji keabsahannya dengan teknik triangulasi sumber, dengan cara mengecek data yang telah

⁸⁸Ibid., 334.

⁸⁹Ibid.

⁹⁰Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), 146.

diperoleh melalui beberapa sumber. Untuk itu digunakan beberapa metode, yakni dengan menggunakan banyak sumber untuk satu data, dengan membandingkan antara hasil wawancara dengan hasil observasi, antara hasil wawancara dengan dokumen, antara kata orang dengan kata orang yang bersangkutan, antara keadaan dengan perspektif. Sedangkan untuk validitas data dilakukan diskusi dengan yang bersangkutan. Wawancara mendalam dengan sumber data digunakan pedoman perspektif-emik yaitu sudut pandang yang datang dari kalangan dalam pesantren. Triangulasi data juga dilakukan dengan check-recheck, cross check, konsultasi dengan pimpinan pondok, pengurus madrasah, para ustadh/pendidik, dan tenaga kependidikan.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data Umum

1. Alamat Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta⁹¹

Pondok Pesantren Modern Islam (PPMI) Assalaam Surakarta terletak di Desa Pabelan dan Desa Gonilan Kecamatan Kertasura Kabupaten Sukoharjo Jawa Tengah Indonesia. Lokasi PPMI Assalaam berada kurang lebih 5 km arah barat dari jantung kota Solo, tepatnya 400 m sebelah utara Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS). Koordinatnya terletak pada: Lintang: 7°33'08. 14" LS, Bujur: 110°46'14.45" BT, Zona: GMT+7, Elev: 111 m.

Telepon : (0271) 718741, 715468, 725373, 728188

Faximile : (0271) 715470

Website : www.assalaam.or.id

Email : info@assalaam.or.id

YM : sekretariat_assalaam@yahoo.com

2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta⁹²

Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, biasa disingkat dengan PPMI Assalaam adalah lembaga pendidikan Islam swasta yang didirikan oleh Yayasan Majelis Pengajian Islam (YMPI) Surakarta (MPI) yang didirikan oleh Abdullah

⁹¹Majelis Pendidikan Pesantren, Profil Singkat Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, Surakarta.

⁹²Ibid., 3.

Marzuki (alm) dan Siti Aminah Abdullah. PPMI Assalaam didirikan pada tanggal 17 Syawal 1402 H (7 Agustus 1982 M), berlokasi di Jalan Yosodipuro No. 56 Punggawan Surakarta menempati tanah seluas 2.845 m, wakaf dari keluarga Abdullah Marzuki (alm) dan Siti Aminah Abdullah, pemilik percetakan TS Solo.

Sebelum PPMI Assalaam berdiri kegiatan pendidikan yang dilakukan adalah kegiatan Madrasah Diniyyah Awaliyah (MDA), kemudian atas tuntutan masyarakat YMPI mendirikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) dengan sistem asrama yang merupakan cikal bakal berdirinya Pondok Pesantren Modern yang waktu itu diberi nama Pondok Pesantren Punggawan, sesuai lokasi nama desa.

Pada tanggal 20 Juli 1985 nama Assalaam secara resmi digunakan, serta sekaligus menandai awal mula digunakannya kampus baru di desa Pabelan Kartasura Sukoharjo diatas areal tanah wakaf seluas 5,6 Ha dari keluarga Bapak Abdullah Marzuki (alm) dan Siti Aminah Abdullah. Bangunan yang terdapat pada saat itu terdiri dari ruang kelas, gedung olahraga (GOR), asrama santri, perumahan pendidik dan pengasuh, dapur, dan lain-lain. Bersamaan dengan itu pula didirikan Madrasah Aliyah (MA) sebagai kelanjutan dari Madrasah Tsanawiyah (MTs) Assalaam, serta sebagai jawaban dari tuntutan masyarakat terhadap PPMI Assalaam. Pada tahun 1986/1987 didirikan Madrasah Tahasus sebuah kelas persiapan untuk calon santri yang akan melanjutkan ke MA Assalaam.

Pada tahun 1988/1989 didirikan Sekolah Menengah Atas (SMA) Assalaam dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dan mengikuti perkembangan pendidikan yang terjadi diluar Assalaam. Memasuki tahun akademik 2005/2006,

mendirikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang mengambil program keahlian Komputer dan Jaringan dan Persiapan Grafika. SMK bermaksud untuk mencetak tenaga profesional dengan tetap berwawasan pada nilai-nilai Keislaman.

Pada perkembangan lebih lanjut Yayasan MPI Surakarta yang diketuai oleh Hj. Siti Aminah Abdullah memperluas areal pondok dengan membeli tanah di desa Gonilan Kartasura seluas 38.600 m. Areal ini sekarang telah dikembangkan sehingga sudah berdiri bangunan kelas 3 lantai untuk belajar, lapangan olahraga serta perumahan pendidik dan pengasuh. Dengan demikian sekarang ini Assalaam menempati areal seluas kurang lebih 10 hektar dengan berbagai fasilitas pendukung yang lengkap dan modern.

Di usianya yang ke-35 pada tahun 2017, PPMI Assalaam telah mencetak ribuan alumni yang tersebar di seluruh Indonesia dan berbagai negara di dunia. Para alumni Assalaam ini berhimpun dalam sebuah organisasi yang bernama IKMAS dan telah berperan aktif diberbagai bidang dalam kehidupan masyarakat dan negara.

3. Profil Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta

a. Visi dan Misi Pesantren

Salah satu dasar dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) PPMI Assalaam adalah visi dan misi pesantren. Adapun visi PPMI Assalaam adalah “Terwujudnya insan yang memiliki keseimbangan spiritual, intelektual, dan moral menuju generasi ulul albab yang berkomitmen tinggi

terhadap kemaslahatan Umat dengan berlandaskan Al-Qur'andan Al-Sunnah.”

Menurut Kadarusman visi tersebut diperkuat dengan khittah perjuangan PPMI Assalaam yang mencakup lima hal. Kelima hal tersebut adalah: 1) memotivasi santri agar Islam selalu memberikan jawaban secara handal terhadap tantangan kehidupan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakatnya;2) memadukan secara harmonis tradisi pesantren dengan sistem Pendidikan persekolahan mutakhir; 3) mengubah citra negatif terhadap pondok pesantren; 4) menjadikan pesantren sebagai lembaga yang memiliki kredibilitas dalam bidang Pendidikan Islam; dan 5) menjadikan pesantren sebagai pusat Pendidikan perdamaian dengan pemerintah, umat Islam, masyarakat luas, dan pemeluk non muslim.⁹³

Untuk menggapai visi pesantren di atas, PPMI Assalaam merumuskan misi pesantren secara lugas dan detail yang terdiri dari lima butir. Kelima butir tersebut adalah:⁹⁴

- 1) Menyelenggarakan proses pendidikan Islam yang berorientasi pada mutu, berdaya saing tinggi, dan berbasis pada sikap spiritual, intelektual dan moral guna mewujudkan pemimpin yang menjadi rahmatan lil alamin.
- 2) Mengembangkan pola kerja pondok pesantren dengan berbasis pada manajemen profesional yang Islami guna

⁹³Abdullah Aly, Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren: Telaah terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 204.

⁹⁴PPMI Assalaam Surakarta, “Visi dan Misi,” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, n.d., <http://assalaam.or.id/id/sample-page/visi-dan-misi/>.

menciptakan suasana kehidupan di lingkungan pondok yang tertib, aman dan damai, serta penuh kedamaian.

- 3) Meningkatkan citra positif lembaga pendidikan Pondok Pesantren yang berwawasan sains dan teknologi informasi serta berbudaya modern yang Islami.

Ketiga butir misi di atas merupakan turunan dari visi pesantren yang disemangati oleh nilai-nilai moral spiritual dari al-Qur'an. Adapun misi pesantren pada butir pertama yang memuat tentang pentingnya penyelenggaraan proses Pendidikan diperoleh dari penghayatan pada al-Qur'an surat at-Taubah ayat 122.⁹⁵ Butir kedua yang memuat penciptaan suasana kehidupan yang tertib dihayati oleh al-Qur'an surat at-Taubah ayat 105⁹⁶; dan suasana kehidupan yang penuh keteladanan diambil dari penghayatan terhadap al-Qur'an surat al-Mulk ayat 2.⁹⁷ Sedangkan untuk butir ketiga yang memuat pentingnya penguatan wawasan sains, dan teknologi informasi

⁹⁵al-Qur'an surat at-Taubah ayat 122 menyebutkan: "Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya."

⁹⁶al-Qur'an surat at-Taubah ayat 105 menyebutkan: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

⁹⁷al-Qur'an surat al-Mulk ayat 2 menjelaskan: "Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun."

serta berbudaya islami diilhami dari penghayatan pada al-Qur'an surat al-Zumār ayat 18.⁹⁸

Selanjutnya visi misi yang termuat di atas menjadi landasan bagi PPMI Assalaam dalam merumuskan tujuan PPMI Assalaam. Adapun tujuan PPMI Assalaam adalah sebagai berikut: 1) membentuk kader-kader ulul albab yang ikut aktif dalam usaha amar ma'ruf nahy munkar; 2) mengembangkan sikap hidup modern berdasarkan al-Qur'an dan al-Sunnah al-Maqbullah dalam keikhlasan, kedisiplinan, ketertiban, kebersihan, kedamaian, dan keteladanan; serta 3) menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kejelasan visi, misi, dan tujuan pesantren, mempermudah pesantren dalam menentukan kemampuan apa yang harus dimiliki oleh santi PPMI Assalaam. Kemampuan dasar ini dibagi menjadi lima kriteria berikut ini: 1) memiliki ilmu pengetahuan teknologi; 2) memiliki agama yang baik; 3) memiliki akhlak yang baik; 4) berdakwah Islamiyah; 5) berjiwa pemimpin.⁹⁹

b. Sistem Pendidikan

Pendidikan di PPMI Assalaam dikembangkan dengan mengambil langkah-langkah yang positif dan kongkret sebagai berikut:¹⁰⁰

- 1) Memadukan dua manhaj pendidikan, yaitu memadukan sistem pendidikan salafiyah dengan sistem pendidikan

⁹⁸al-Qur'an surat al-Zumar ayat 18 menjelaskan: "yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik di antaranya. Mereka itulah orang-orang yang telah diberi Allah petunjuk dan mereka itulah orang-orang yang mempunyai akal.

⁹⁹PPMI Assalaam Surakarta, "Visi dan Misi."

¹⁰⁰Majelis Pendidikan Pesantren, Profil Singkat Pondok, 7-8.

modern, yang terkenal dengan istilah *majma'ul Bahraini*. Dimana kegiatan belajar mengajar menganut sistem sekolah pada umumnya. Sedangkan dalam kehidupan sehari-hari para santri diatur dalam sistem asrama, dengan tata tertib dan disiplin pesantren khas pesantren salafiyah.

- 2) Pendidikan yang bersifat integral-holistik, yaitu berawal dari konsep manusia yang integral-holistik, serta berorientasi pada kehidupan yang menjangkau tiga dimensi waktu (masa lalu, masa kini, dan masa depan). PPMI Assalaam tidak hanya memosisikan sistem Pendidikan yang dikembangkan berorientasi pada duniawi dan ukhrawi. Keseimbangan ini diimplementasikan ke dalam kurikulum pesantren yang memadukan ragam ilmu-ilmu alamiah dan teknologi dengan ilmu-ilmu diniyah islamiyah intelektual, spiritual, dan moral, yang berusaha menyeimbangkan aspek fikir dan dzikir.
- 3) Modern, kata modern ini oleh para pendiri diartikan sebagai:
 - a) memotivasi santri agar selalu mampu memberikan jawaban secara handal terhadap tantangan kehidupan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman;
 - b) memadukan secara harmonis tradisi pesantren dengan sistem Pendidikan persekolahan mutakhir;
 - c) mengubah citra negatif (kumuh dan gudikan) terhadap pondok pesantren;
 - dan d) agar pondok pesantren menjadi lembaga yang memiliki kredibilitas dalam bidang Pendidikan Islam. Hal ini diwujudkan dalam pengembangan manajemen yang tidak lagi berdasarkan atas tuntutan emansipatoris yang didorong perasaan emosional dan sentimen personal, melainkan berdasarkan atas logika kelembagaan yang

profesional, sehat, dan akuntabel, serta berorientasi ke masa depan.

c. Program Pendidikan

Dalam usaha mengembangkan pendidikan yang selarrah dengan visi misi pesantren, PPMI Assalaam mengembangkan lembaga pendidikan pada berbagai jenjang, hal ini tidak lain salah satunya adalah untuk menampung animo masyarakat yang besar untuk menyekolahkan anaknya ke PPMI Assalaam. Program pendidikan yang ada di PPMI Assalaam saat ini adalah:¹⁰¹

- 1) Madrasah Tsanawiyah (MTs), Unit MTs merupakan unit tertua dan terbesar di PPMI Assalaam. Dengan memadukan kurikulum MTs dari Kementerian Agama, kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional untuk materi umum, serta kurikulum pesantren. MTs PPMI Assalaam memiliki program unggulan yaitu kelas internasional, yang menitik beratkan pada penguasaan bahasa asing.
- 2) Madrasah Tahasusiyah (TKS), program ini secara khusus membina para siswa yang telah menyelesaikan SMP/MTs di luar PPMI Assalaam, sebagai persiapan memasuki SMA, MA, atau SMK. Program ini diadakan selama satu tahun, akan tetapi apabila peserta program ini yang sudah menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris, mereka dapat mengikuti program percepatan selama 40 hari, dan apabila lulus dapat langsung masuk ke jenjang SMA/MA/SMK.
- 3) Madrasah Aliyah (MA), Madrasah Aliyah (MA) menerapkan kurikulum yang diadaptasi dari kurikulum

¹⁰¹Ibid., 9.

Kementerian Agama dan Kurikulum Kepesantrenan yang dapat ditempuh selama tiga tahun. Kurikulum di MA PPMI Assalaam menekankan pada penguasaan ulumu Syarī'ah, serta kompetensi bahasa Arab dan bahasa Inggris, dengan penjurusan IPA dan IPS. Program layanan di MA Assalaam adalah pusat pengembangan terjemah, pusat kajian timur tengah, serta peningkatan *Tsaqāfah Islāmiyyah*.

- 4) Sekolah Menengah Atas (SMA), program ini merupakan salah satu kelanjutan dari MTs dan TKs, dengan masa belajar tiga tahun. SMA Assalaam berdiri sejak tahun 1989. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum Pendidikan Nasional dengan penyempurnaan dan pendalaman pada masalah agama serta bahasa Arab dan Inggris.
- 5) Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), SMK Assalaam didirikan sejak tahun 2005. SMK ini bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mampu melanjutkan studi ke jenjang perpendidikan tinggi.
- 6) Kesantrian, kesantrian merupakan unit yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan kegiatan pendidikan di luar jam sekolah. Adapun program layanan di unit kesantrian adalah sebagai berikut: a) *kulliyatu tahfīzal-Qur'an* (KTQ); b) pembinaan baca al-Qur'an; c) pembinaan ibadah; d) pendampingan; e) kepemimpinan; f) halaqoh; g) kajian Islam; dan h) kegiatan ekstrakurikuler.

B. Paparan Data Khusus

1. Desain Pengembangan SDM Pendidik dan Tenaga Kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta

Perubahan kondisi sosial, budaya, teknologi, dan informasi seiring dengan perkembangan pada dunia pendidikan memunculkan tuntutan perubahan yang besar pada pendidikan di Indonesia. Salah satu contoh kecil dari hal tersebut adalah tuntutan seorang pendidik untuk mampu memanfaatkan teknologi yang ada sebaik mungkin dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Begitu pula tenaga teknis di sekolah dituntut untuk mampu menggunakan teknologi komputer dan internet untuk menunjang pekerjaannya. Seringkali terjadi seorang pendidik dan tenaga kependidikan tidak memiliki keterampilan dan kemampuan untuk mengikuti perubahan-perubahan tersebut. Hal ini kalau tidak segera ditanggapi dengan benar akan berdampak pada ketidakefektifan proses pendidikan dalam lembaga pendidikan tersebut.

Hal ini merupakan tanggung jawab besar bagian sumber daya manusia di lembaga pendidikan, untuk terus meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan pegawainya. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan SDM merupakan suatu hal yang tidak bisa dipisahkan dari upaya sekolah membentuk sekolah unggulan.

Pelatihan dan pengembangan itu sendiri mempunyai kegunaan dalam karir jangka panjang pegawai untuk membantu mereka mampu melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program ini tidak hanya bermanfaat pada individu pegawai tetapi juga pada organisasi. Program pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi lembaga dalam hal sumber daya manusia.

Pondok Pesantren Modern Islam (PPMI) Assalaam sadar terhadap tuntutan perubahan global dan segala konsekuensinya

terhadap proses pendidikan di pesantren. Dengan hal tersebut PPMI Assalaam berusaha membuat sistem yang dapat digunakan untuk pengembangan SDM-nya, sistem ini nantinya menjadi standar acuan proses pengembangan SDM dari tahap perencanaan pengembangan SDM sampai pada evaluasinya.

a. Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Tahap pertama dari proses pengembangan yang dilakukan di PPMI Assalaam adalah pengajuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan berdasarkan analisis kinerja selama satu tahun sebelumnya serta feedback yang diberikan pada program pengembangan SDM sebelumnya. Hal ini cukup krusial, mengingat banyak pelatihan yang diadakan suatu lembaga yang tidak tepat sasaran. Ibu Yeni Vindriana, S.Psi selaku Kepala Bagian SDM PPMI Assalam menjelaskan bahwa program pengembangan SDM pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI Assalaam dimulai dari pengajuan rencana program pengembangan untuk satu tahun akademik oleh kepala unit masing-masing kepada bagian sumber daya manusia (SDM) PPMI Assalaam, beliau berkata: “Program pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMIA memang sudah direncanakan sejak awal tahun ajaran, biasanya masing-masing bagian dan unit mengajukan kebutuhan pengembangan SDM yang diperlukan kepada bagian SDM.”¹⁰²

¹⁰²Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

Pada kesempatan yang lain, ibu Yeni Vindriana, S.Psi menjelaskan secara lebih detail mengenai hal ini, beliau menjelaskan sebagai berikut:¹⁰³

“Tiap unit mengisi instrumen ke bagian SDM, unit kesarifan putra membutuhkan pola pengasuhan anak, dengan materi dan budget sudah terinci, kemudian SDM kroscek ke Unit apakah pelatihan sesuai dengan kebutuhan, acc, kemudian bagian SDM yang menghandle acara, mulai dari pemateri, sarpras, dan evaluasi pelaksanaan pelatihan, bahkan ada evaluasi pasca 3 bulan yang akan diisi oleh kepala bagian masing-masing.”

Hal senada diungkapkan oleh ibu Pertapa Sari, S.S selaku kepala Subbag Pelatihan dan Pengembangan Unit SDM PPMI Assalaam, beliau menuturkan bahwa program pengembangan SDM telah diprogramkan oleh masing-masing unit pada awal tahun, biasanya program ini akan mulai disusun pada awal tahun ajaran. Hal ini dikuatkan oleh bapak AR. Sugeng Riyadi, S.Pd selaku Dewan Kiai dan mantan pegawai struktural di Laboratorium PPMI Assalaam, beliau menjelaskan hal ini sebagai berikut: “Kalau pengajuan pengembangan SDM disini itu dimulai dari analisis kebutuhan dan sasaran pengembangan SDM oleh seluruh pegawai dan kepala masing-masing unit, kemudian diajukan pada awal tahun saat penyusunan RAB ke bagian SDM”.¹⁰⁴

Pengajuan program pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai pesantren ini sendiri diawali oleh hasil evaluasi yang

¹⁰³Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

¹⁰⁴Pertapa Sari, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

dilakukan oleh setiap pegawai di PPMI Assalaam dan evaluasi kinerja oleh setiap kepala unit. Dengan hal ini diharapkan pengembangan yang dilakukan tidak tepat sasaran. Hal ini diungkapkan oleh ibu Yeni Vindriana, S.Psi sebagai berikut:¹⁰⁵

“Penilaian yg dilakukan pimpinan itu mencakup kinerja, performance, dan perilaku. Disini peran SDM memang benar-benar untuk mengawal hasil penilaian kinerja tadi, ini untuk menghindari subjektifitas penilaian tadi, jadi penilaian yang kita rasa belum sesuai dengan kenyataannya akan kita kroscek lagi, untuk dinilai.”

Hal ini diperjelas lagi dengan dokumen-dokumen penilaian kinerja yang ada, penilaiannya sendiri juga berbeda-beda disesuaikan dengan posisi pegawai, ada penilaian untuk pendidik, pegawai non struktural, dan pegawai struktural. Instrumen yang dinilai pun juga berbeda untuk masing-masing instrumen.¹⁰⁶

Dalam instrumen performance appraisal (PA) pendidik, aspek yang dinilai adalah aspek pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), sikap (attitude), serta motivasi dan keassalaman. Sementara itu dalam performance appraisal (PA) pegawai non struktural memiliki kesamaan dengan PA pendidik, hanya saja indikator masing-masing aspek yang berbeda. Instrumen performance appraisal (PA) ini sendirinya akan divalidasi oleh pegawai yang dinilai, pejabat penilai, dan kepala unit SDM. Instrumen ini diharapkan dapat membantu pegawai non struktural dan pendidik untuk melihat kelebihan

¹⁰⁵Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

¹⁰⁶Dokumentasi, 18 April 2017.

yang mereka miliki, apa yang masih menjadi kelemahan, dan pelatihan apa yang dikira cocok untuk meningkatkan kualitas kerja mereka.

Sedangkan pada penilaian kinerja pegawai struktural (performance development review) aspek yang dinilai sangat detail, yang meliputi kepemimpinan (leadership), perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengkoordinasian (coordinating), pengawasan (controlling), penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan (problem solving and decision making), ketrampilan komunikasi dan kemampuan presentasi (communication and presentation skill), inisiatif, analisis, training and development, orientasi pada pencapaian hasil (result oriented), sikap (attitude), dan motivasi. Penilaian ini pun sangat kompleks dengan menilai 46 indikator dari keseluruhan item yang dinilai. Selain itu pejabat struktural diwajibkan untuk melampirkan dokumen-dokumen pendukung untuk menguatkan penilaian yang ia buat.

Selain penggunaan analisis kinerja pegawai, dasar pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai didapatkan dari evaluasi pelatihan dan evaluasi efektivitas pengembangan. Evaluasi pelatihan merupakan pengukuran yang dilakukan setelah pelatihan selesai. Dalam instrumen ini, peserta diberikan kesempatan untuk memberikan feedback terhadap pelatihan-pelatihan yang dilakukan di masa yang akan datang. Sementara itu evaluasi efektivitas pelatihan merupakan pengukuran efektivitas pelatihan yang dilakukan 3 bulan pasca pelatihan dilakukan, dalam instrumen ini supervisor akan menilai sejauh mana pelatihan yang dilakukan dapat meningkatkan prestasi kerja, serta rekomendasi pelatihan apa

yang mesti dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai ke depannya.

b. Analisis Sasaran Pengembangan Sumber Daya Manusia

Analisis sasaran pengembangan SDM merupakan langkah selanjutnya dari rangkaian kegiatan pengembangan SDM pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI Assalaam. Analisis ini melihat bentuk pengembangan apa yang dirasa cocok untuk dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan pengembangan yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini dijelaskan oleh ibu Yeni Vindriana, S.Psi sebagai berikut: “Untuk sasaran pelatihannya, kita menyesuaikan dengan kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian, sesuai dengan pengajuan kebutuhan pengembangan SDM yang telah diajukan.”

Hal ini dikuatkan dengan bukti dokumentasi yang ditemukan oleh peneliti, bahwa analisis sasaran pengembangan ini meliputi analisis tujuan pelatihan, materi pelatihan, pemateri/tutor, biaya pelatihan, dan desain pelatihan.¹⁰⁷ Analisis sasaran ini dilakukan oleh masing-masing satuan kerja, yang selanjutnya akan dianalisis ulang oleh bagian sumber daya manusia.

Analisis sasaran SDM di PPMI Assalaam menuntut kepala bagian untuk mengisi rencana pengembangan SDM secara jelas, mulai dari kebutuhan pengembangan SDM, landasan pengembangan, sasaran pengembangan, jumlah peserta, waktu kegiatan, pemateri, total pendanaan, serta desain kegiatan.

¹⁰⁷Dokumentasi dan observasi, 18 April 2017.

Terkait dengan pendanaan pelatihan dan pengembangan SDM, PPMI Assalaam tidak memberikan batasan dana, akan tetapi dana yang diajukan harus realistis dan pengembangan yang dilakukan benar-benar sesuai dengan kebutuhan, selain itu PPMI Assalaam juga melakukan efisiensi anggaran, sehingga diharapkan pengembangan yang dilakukan dapat seefisiensi mungkin. Hal ini diungkapkan oleh ibu Yeni Vindriana, S.Psi, beliau berkata:¹⁰⁸

“Berapa persennya tidak ada, tetapi itu diajukan diawal tahun pada pengajuan RAB, tiap unit mengajukan pelatihan disertai dengan anggarannya, kalau rinciannya masuk akal dan sesuai akan disetujui. Akan ada filter perincian biaya, biasanya ada beberapa item yang dapat ditingkatkan efisiensi anggarannya.”

Setelah analisis kebutuhandan sasaran pengembanganpendidik (ustadz) dan pegawai dibuat dan telah diajukan ke bagian SDM PPMI Assalaam, tahap selanjutnya adalah Analisis bagian SDM terhadap pengajuan pengembangan yang dilakukan oleh masing-masing unit, analisis ini akan menilai sejauh mana tingkat urgensi pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai yang diajukan, logis tidaknya anggaran yang diajukan, dan ketepatan desain pengembangan yang diajukan. Seperti apa yang dijelaskan oleh ibu Pertapa Sari, S.S sebagai berikut:¹⁰⁹

“Nantinya program itu akan kami analisa lagi, mana program yang sesuai dengan program kerja dan mana yang

¹⁰⁸Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

¹⁰⁹Pertapa Sari, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

tidak, apabila tidak maka program itu akan diadakan pada tahun depannya lagi. Akan tetapi ada beberapa pengembangan SDM yang sifatnya insidental, yang itu sifatnya mendadak, penting, dan belum masuk pada agenda pengembangan SDM kita.”

Ibu Yeni Vindriana, S.Psi menjelaskan hal ini lebih rinci, beliau mengungkapkan bahwa setelah proses pengajuan pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai oleh masing-masing unit, bagian SDM akan melakukan periksa ulang kepada kepala unit terhadap relevansi rencana pengembangan SDM dengan peningkatan kompetensi pegawai. Beliau menjelaskan:¹¹⁰“Tiap unit mengisi instrumen ke bagian SDM, unit kesarifan putra membutuhkan pola pengasuhan anak, dengan materi dan budget sudah terinci, kemudian SDM kroscek ke Unit apakah pelatihan sesuai dengan kebutuhan, sebelum di-accdan diserahkan kepada dewan pengurus pesantren untuk disahkan”.

c. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses utama dari pengembangan SDMpendidik (ustadz) dan pegawai adalah pelaksanaan program pengembangan itu sendiri. PPMI Assalaam sendiri cukup variatif dalam mengembangkan SDM pegawainya. Pengembanganpendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI Assalaam terbagi menjadi kegiatan rutin dan kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Beberapa pengembangan SDM yang rutin dilakukan adalah diklat

¹¹⁰Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

keassalaman, halaqah rutin, sosialisasi seputar kesehatan dan cek kesehatan (annual medical checkup), serta program pengembangan bahasa. Secara umum pengembangan yang dilakukan di PPMI Assalaam menggunakan dua metode yaitu:

1) Metode Praktis (On The Job Training)

On the job training merupakan salahsatu jenis pelatihan yang sering digunakan dalam pengembangan SDM, dengan metode ini, pegawai akan dilatih di tempat kerja dengan bimbingan dari pegawai lain yang lebih berpengalaman. Beberapa metode on the job training yang dilakukan di PPMI Assalaam adalah sebagai berikut:

a) Rotasi jabatan

Rotasi jabatan adalah proses berpindahnya seorang pegawai pada suatu lembaga, baik itu pada unit yang sama atau kepada unit lain yang berbeda. Hal ini dilakukan PPMI Assalam karena dirasakan oleh pimpinan, kinerja pegawai tersebut tidak efektif untuk menempati posisi awal, atau untuk memperbaiki unit lain yang di rasa kurang efektif, dan sebagai penyegaran pegawai yang telah lama menduduki suatu posisi tertentu. Ibu Yeni Vindriana, S.Psi menjabarkan hal ini sebagai berikut:¹¹¹

“Rotasi jabatan itu terjadi ketika penempatan SDM yang bersangkutan pada suatu posisi kurang sesuai, disini memang agak unik, misal di unit kesantrian kurang efektif, itu kita rotasi ke unit lain. Tetapi saat ini memang mulai kita tata untuk rotasi harus sesuai spesifikasi, dan harus dapat persetujuan Majelis Sumber Daya Insani Yayasan. Rotasi pekerjaan juga sering dilakukan, hal tentunya

¹¹¹Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

berdasarkan analisa efektifitas kerja pegawai, analisa kecocokan pegawai dalam bagian tertentu, dan pertimbangan dari atasan.”

Melihat penjelasan tersebut, rotasi jabatan yang dilakukan tidak serta merta karena permintaan pimpinan suatu unit kerja, akan tetapi dilakukan melalui beberapa prosedur, yaitu dimulai dengan adanya analisis kinerja pegawai, yang kemudian apabila kinerja pegawai tersebut dirasa kurang efektif, pimpinan akan mengusulkan hal ini kepada unit SDM, kemudian akan diteruskan kepada Majelis Sumber Daya Insani Yayasan.

b) Pengarahan pimpinan

Pengarahan merupakan serangkaian bimbingan pimpinan sebuah organisasi kepada pegawai dengan kedudukan yang lebih rendah. Ibu Antiyah dan bapak Purnomo menjawab pertanyaan peneliti mengenai bagaimana mereka mampu memahami dan melaksanakan tugas dengan baik adalah sebagai berikut: “Biasanya ada pembimbingan oleh pimpinan”.¹¹²

Melihat jawaban kedua narasumber tersebut, tenaga struktural di PPMI Assalaam telah melakukan pengarahan kepada pegawai di bawah koordinasinya. Pengarahan ini nantinya diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan kerja pegawai, sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

c) Latihan instruksi kerja

¹¹²Antiyah dan Purnomo, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

Bentuk latihan instruksi kerja adalah dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan yang diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk meningkatkan kemampuan pegawai tentang cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Pelatihan ini sangat membantu pegawai dalam memahami segala sesuatu yang masih baru dan belum mereka kuasai. Salah satu contohnya adalah apa yang diungkapkan bapak Purnomo sebagai berikut: “Contohnya ada beberapa alat baru di Lab ini, biasanya nanti kita akan diajari oleh pakar yang menguasai hal itu, biasanya kalau di sini nanti akan dibimbing oleh pak AR”,¹¹³

d) Supervisi akademik dan supervisi manajerial internal

Kedua jenis supervisi internal ini dirasakan bagian SDM sangat membantu bagi pengembangan SDM pendidik maupun tenaga struktural pada unit sekolah, dengan kedua metode ini seorang supervisor internal dapat melihat berbagai kekurangan dan kelebihan obyek supervisi, sehingga dapat diberikan feedback yang dapat membantu meningkatkan permasalahan yang ada. Misalnya saja seorang pendidik akan terus meningkatkan penguasaan materi dan metode belajar dengan adanya supervisi akademik. Bapak AR. Sugeng Riyadi, S.Pd sebagai salah satu supervisor internal menguraikan manfaat supervisi akademik sebagai berikut:

“Supervisi akademik ini biasanya diadakan satu semester sekali dan ditujukan kepada pendidik yang dipilih secara acak. Teman-teman pendidik yang kita supervisi ada yang bagus mengajarnya, tetapi juga ada yang biasa-biasa saja,

¹¹³Antiyah dan Purnomo, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

ada pendidik yang menguasai materi tetapi lemah pada metodenya, ada juga pendidik yang bagus metodenya tetapi penguasaan materinya lemah. Sehingga dengan ini kita bisa memberikan masukan yang dapat mereka untuk pengembangan diri.”

Ibu Pertapa Sari, S.S menjabarkan salah satu manfaat dari supervisi adalah sebagai berikut:“Supervisi yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan unit, juga sangat membantu sekali untuk melihat efektivitas pelatihan yang telah dilakukan, dan sebagai analisis kebutuhan pengembangan SDM pendidik (ustadz) dan pegawai yang akan dilakukan pada tahun selanjutnya”.¹¹⁴

e) Kepanitiaan

Kepanitiaan merupakan salah satu cara PPMI Assalaam mengembangkan kompetensi pendidik ataupun tenaga kependidikannya. Kepanitiaan melatih pegawai PPMI Assalaam untuk melatih aspek kepemimpinan, inisiatif, loyalitas, bekerja dalam tim, dan kebersamaan. Hal ini diungkapkan oleh ibu Pertapa Sari, S.S sebagai berikut:¹¹⁵

“Di sini para pegawai juga dilibatkan dalam kepanitiaan pesantren, misal ada kegiatan seminar nasional, jalan sehat, dan lain sebagainya. Ini sangat bermanfaat terhadap menambah pengetahuan panitia, bagaimana cara komunikasi dengan orang lain, rasa kebersamaan, dan melatih inisiatif untuk menyelesaikan kegiatan itu.”

¹¹⁴Pertapa Sari, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

¹¹⁵Pertapa Sari, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

2) Diluar Kerja (Off the Job Training)

Off the job training merupakan pengembangan SDM yang dilakukan di luar tempat kerja. Beberapa bentuk pengembangan dengan jenis ini adalah

a) Workshop dan seminar

Workshop dan seminar adalah salah satu jenis pengembangan SDM pegawai PPMI Assalaam yang rutin dilakukan. Kegiatan ini diharapkan dapat mampu terus meningkatkan keilmuan seluruh pegawai dengan berbagai tema-tema menarik dan diadakan berdasarkan feedback dari kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya.

Workshop dan seminar di sini dapat berwujud pengembangan secara umum baik untuk pegawai struktural, pegawai non struktural, dan pendidik, atau bisa juga berwujud kegiatan yang lebih khusus diadakan untuk mengembangkan kompetensi pegawai dengan tema yang lebih spesifik. Misalnya saja untuk pendidik terdapat seminar untuk pengenalan dan implementasi Kurikulum 2013 ke dalam proses pembelajaran sehari-hari. Ibu Yeni Vindriana, S.Psi menguraikan hal ini sebagai berikut:¹¹⁶

“Untuk pendidik disini selalu kita workshop, lokakarya, seminar, TOT, bahkan untuk pendidik yang sudah tersertifikasi profesional pemerintah dan internal tetap kita lakukan upgrading, kemarin ada 27 pendidik sertifikasi internal, dan 79 sertifikasi pemerintah yang ikut workshop untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan keprofesionalitasannya.”

¹¹⁶Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

b) Pendidikan dan pelatihan (dauroh)

Diklat dan pelatihan (dauroh) merupakan salah satu cara Bagian SDM untuk meningkatkan kinerja pegawai. Bentuk pelatihan ini sendiri beraneka ragam sesuai dengan pengembangan kompetensi apa yang ingin dikuasai. Ibu Yeni Vindriana, S.Psi menjelaskan hal ini sebagai berikut:¹¹⁷

“Diantaranya juga workshop “Keassalaman”, pelatihan kepemimpinan, pelatihan effective communication bagi seluruh pegawai, bahkan disini bagian resto pun juga kami bekali dengan kemampuan komunikasi yang efektif ini. Untuk struktural nanti akan ditangani oleh pimpinan, tetapi prosedurnya kita merekomendasikan pengembangan ke pimpinan, selanjutnya pimpinan nanti yang akan menilai dan menyetujui. Key Performa Indicator, KPI menjadi salah satu bobot Performance Appraisal, mengukur capaian kinerja yang menjadi kunci utama pada penilaian pegawai dan pendidik.”

Diantara diklat dan pelatihan yang pernah diadakan di PPMI Assalaam yang difokuskan untuk pengembangan kompetensi pendidik adalah pelatihan model pembelajaran K-13, pelatihan model kepengasuhan dan penanganan kasus, pelatihan membuat alat bantu pembelajaran, pelatihan penggunaan alat bantu MIPA, pelatihan PTK, dauroh tartil dan tahsin al-Qur’an, dan lain sebagainya.

Sementara pendidikan dan pelatihan yang pernah diadakan di PPMI Assalaam yang difokuskan untuk

¹¹⁷Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

pengembangan kompetensi tenaga kependidikan adalah workshop dan sosialisasi program KPM, pelatihan key performance indicators (KPI), pendidikan latihan dasar satpam, pelatihan cleaning service, pelatihan komunikasi efektif, dan masih banyak lagi pelatihan lain.

c) Pengembangan Bahasa

Pengembangan Bahasa merupakan langkah PPMI Assalaam untuk meningkatkan kualitas berbahasa pegawai, tidak hanya secara teoritis, tetapi juga praktisnya. Hal ini dijelaskan oleh ibu Yeni Vindriana, S.Psi sebagai berikut:¹¹⁸

“Untuk periode 2017 belum kita rapatkan, salah satu rencana adalah halaqah pegawai, keassalaaman, seminar kesehatan (annual medical checkup), dan pengembangan Bahasa.”

Uraian di atas menjelaskan bahwa pengembangan bahasa merupakan salah satu aspek yang ingin terus dikembangkan oleh PPMI Assalaam, selain itu dalam salah satu wawancara peneliti dengan bapak Nuril di masjid pondok, didapatkan bahwa banyak lulusan Pondok Modern Darussalaam Gontor yang mengajar di pesantren ini, hal ini juga sebagai strategi pesantren dalam mengembangkan kemampuan berbahasa, mengingat Pondok Modern Darussalam Gontor adalah salah satu pesantren yang sukses menerapkan praktik berbahasa dalam kehidupan sehari-harinya.

d) Beasiswa kuliah

¹¹⁸Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

Salah satu strategi pengembangan yang dilakukan di PPMI Assalaam adalah pemberian beasiswa kuliah bagi pendidik ataupun kepada tenaga kependidikannya. Pemberian beasiswa ini selain sebagai saran pengembangan keilmuan juga sebagai wujud penghargaan dan motivasi bagi seluruh pegawai untuk berprestasi dalam mengemban tugasnya. Ibu Pertapa Sari, S.S menjelaskan hal ini sebagai berikut: “Bentuk pengembangan di PPMI Assalam ada yang berbentuk pemberian beasiswa bagi pendidik ataupun pegawai tetap yang ingin melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi, baik biaya penuh ataupun biaya SPP-nya saja.”¹¹⁹

e) Sosialisasi seputar kesehatan dan cek kesehatan

Sosialisasi seputar kesehatan dan cek kesehatan (annual medical checkup) merupakan sarana PPMI Assalaam menyosialisasikan cara hidup sehat dan check kesehatan gratis bagi seluruh pegawai. Ibu Yeni Vindriana, S.Psi menjelaskan hal ini sebagai berikut: “Untuk periode 2017 belum kita rapatkan, salah satu rencana adalah halaqah pegawai, keassalaaman, seminar kesehatan (annual medical checkup), dan pengembangan Bahasa.”¹²⁰

Perhatian PPMI Assalaam terhadap kesehatan pegawai ini diharapkan dapat menjaga kesehatan seluruh pegawai, yang nantinya juga akan berdampak pada produktivitas mereka dalam bekerja. Pengetahuan mereka terhadap hidup sehat ini nantinya akan disosialisasikan kepada seluruh santri Assalaam.

¹¹⁹Pertapa Sari, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

¹²⁰Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

f) Outbond, rihlah, dan senam bersama

Outbond, rihlah, dan senam bersama merupakan salah satu agenda bulanan PPMI Assalaam. Senam merupakan kegiatan rutin sebulan sekali, sedangkan rihlah dan outbond merupakan kegiatan yang biasanya dilakukan pada akhir tahun pelajaran. Ketiga kegiatan ini selain dapat menguatkan tali silaturahmi antar pegawai di lingkungan pondok, tetapi juga dapat menghilangkan kejenuhan akibat bekerja selama satu tahun ajaran, dan tentunya dapat meningkatkan kesehatan pegawai.

g) Halaqah Keagamaan Pegawai dan Kajian Rutin

Halaqah rutin merupakan kajian keagamaan yang rutin dilakukan setiap seminggu sekali yang bertujuan untuk menambah pengetahuan keagamaan pegawai, menambah ukhuwah islamiyyah antar anggota halaqah yang berasal dari berbagai unit kerja yang berbeda, serta sebagai sarana menambah kualitas keimanan pegawai. Halaqah ini sendiri dilaksanakan pada waktu dan tempat sesuai dengan kesepakatan anggota halaqah. Ibu Yeni Vindriana, S.Psi menjelaskan hal ini sebagai berikut: “Kemudian ada halaqah rutin satu minggu sekali, untuk waktunya bebas dan disesuaikan dengan kesepakatan anggota, dan ini dinilai dan ada absennya.”¹²¹

Selain Halaqah rutin tersebut, terdapat beberapa kajian keagamaan yang rutin dilaksanakan di PPMI Assalaam, seperti kuliah tujuh menit yang dilakukan oleh pendidik, yang pembicaranya secara bergilir diambil dari pendidik itu sendiri,

¹²¹Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

selain itu juga ada kajian keagamaan bagi pegawai internal di PPMI Assalaam setiap malam kamis. Kedua kajian ini merupakan kajian tematis sesuai dengan materi dari penceramah.¹²²

h) Keassalaman.

Diklat keassalaman merupakan salah satu pengembangan yang bertujuan untuk menyelaraskan visi misi “Assalaam” serta nilai-nilai yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai, hal ini meliputi aspek pedoman dalam berorganisasi di Yayasan Majelis Pengajian Islam (YMPI) Assalaam, sikap, dan perilaku pegawai.

Bapak Tarsanto, M.H mendefinisikan keassalaman sebagai salah satu strategi untuk membentuk karakter dan kepribadian pegawai yang dilaksanakan setahun sekali setelah libur panjang pada kalender akademik sekolah, beliau menjelaskan sebagai berikut:¹²³

“Keassalaman untuk membentuk karakter dan kepribadian seluruh pegawai PPMI Assalaam, baik untuk pendidik dan karyawan, dilakukan setahun sekali, atau setelah ada libur panjang, untuk penyegaran dan mengingatkan kembali kode etik seluruh pegawai Assalaam.

Sementara itu bapak AR. Sugeng Riyadi, S.Pd menjelaskan Keassalaman sebagai berikut:¹²⁴

¹²²Observasi, 18 April 2017

¹²³Tarsanto, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016, 02/W/01-11/2016.

¹²⁴AR. Sugeng Riyadi, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

“Keassalaman merupakan pedoman selain al-Qur’an dan Al-Sunnah, sehingga diharapkan seluruh pegawai dapat menggunakan pedoman ini. Keassalaman ini rutin diikuti oleh pegawai tiap tahun. Keassalaman ini sendiri mengatur cara berperilaku, cara berpakaian, tujuan Pesantren, dan lain sebagainya.”

Melihat pentingnya keassalaman bagi seluruh pegawai seperti yang telah diuraikan oleh bapak Tarsanto, M.H dan bapak AR. Sugeng Riyadi, S.Pd tersebut, bagian SDM lebih mengintenskan keassalaman tersebut kepada pegawai, dengan menambah jumlah kegiatan menjadi empat kali dalam satu tahun, yang sebelumnya hanya satu kali dalam satu tahun. Ibu Yeni Vindriana, S.Psi menjelaskan hal ini sebagai berikut:“Keassalaman itu dulunya adalah pembinaan pegawai baru saja, tetapi mulai tahun ini keassalaman kita lakukan secara rutin empat kali dalam setahun. Hal ini salah satu cara kita untuk membumikan nilai-nilai keassalaman ke pegawai.”¹²⁵

i) Pemberian Penghargaan Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan prestasi kerja. PPMI Assalaam berusaha meningkatkan motivasi kerja seluruh pegawainya. Salah satu strategi yang digunakan adalah penghargaan kinerja pegawai dan pendidik dengan memberikan penghargaan bagi pendidik dan pegawai yang berprestasi. Misalnya saja adalah adanya program sertifikasi internal bagi pendidik profesional yang

¹²⁵Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

belum mendapatkan program sertifikasi pemerintah. Hal ini dijelaskan ibu Yeni Vindriana, S.Psi sebagai berikut:¹²⁶

“Jadi pendidik yang belum masuk kuota sertifikasi pemerintah, akan dilatih oleh tenaga profesional dan diuji dengan materi yang hampir sama dengan PLPG Pemerintah. Hal ini tidak lain adalah cara untuk memberikan penghargaan kepada mereka dan strategi juga untuk membangun motivasi, etos kerja, dan totalitas mereka dalam mengajar disini.”

Selain pemberian sertifikasi internal pesantren, terdapat pula penghargaan lain bagi pendidik dan pegawai, antara lain adalah program beasiswa kuliah dan pemberian hadiah bagi pegawai berprestasi. Salah satu pegawai yang pernah mendapatkan hal ini adalah bapak Tarsanto yang mendapatkan hadiah mobil BMW dari Yayasan Majelis Pengajian Islam Surakarta.¹²⁷

d. Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Evaluasi pelaksanaan pengembangan SDM Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan tahapan terakhir dari proses pengembangan SDM. Evaluasi ini bertujuan untuk melihat efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM terhadap peningkatan keilmuan, ketrampilan, dan sikap pada diri

¹²⁶Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

¹²⁷“Pegawai Berprestasi PPMIA Mendapat Reward BMW,” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, 24 Maret 2017, <http://assalaam.or.id/id/pegawai-berprestasi-ppmia-mendapat-reward-bmw/>.

peserta. Bagian SDM memahami urgensi dari evaluasi ini terhadap peningkatan efektivitas pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai yang dilakukan, sehingga evaluasi ini merupakan rangkaian yang tidak terpisahkan dari proses pengembangan SDM yang dilakukan, ibu Pertapa Sari, S.S menjabarkan hal ini sebagai berikut:¹²⁸

“Setelah pengembangan SDM dan pelatihan dilakukan, pada hari itu juga kami akan sebar penilaian kepada seluruh peserta dan kepada pemateri. Penilaian ini nantinya akan melihat efektivitas pelatihan dan saran-saran yang diberikan untuk pengembangan pelatihan selanjutnya. Supervisi yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan unit, juga sangat membantu sekali untuk melihat efektivitas pelatihan yang telah dilakukan, dan sebagai analisis kebutuhan pengembangan SDM yang akan dilakukan pada tahun selanjutnya.”

Pendapat beliau dikuatkan oleh ibu Antiyah dan bapak Purnomo (staf laboratorium PPMI Assalaam) dalam wawancara di kantor laboratorium, beliau mengungkapkan bahwa evaluasi dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan, evaluasi ini dilakukan dengan mengisi form evaluasi yang telah disebar oleh bagian SDM setelah acara selesai, beliau mengungkapkan sebagai berikut:¹²⁹

“Ada mas, biasanya kita dikasih form untuk menilai materinya, penyampaiannya, alat pendukung yang dipakai, dan kita punya masukan dan saran apa kita tulis disitu.

¹²⁸Pertapa Sari, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

¹²⁹Antiyah dan Purnomo, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

Kalau disini biasanya ada laporan bulanan, semesteran, dan tahunan program, program itu tercapainya berapa persen itu ada.”

Ibu Yeni Vindriana menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan dalam dua tahap, yaitu 1) evaluasi pra pelatihan dan 2) evaluasi pasca 3 bulan. Evaluasi pasca pelatihan dilakukan untuk melihat efektivitas pelatihan, yang meliputi evaluasi program pelatihan, evaluasi fasilitator, dan feedback bagi pelaksanaan evaluasi selanjutnya. Sementara itu evaluasi pasca 3 bulan dilakukan untuk melihat perubahan yang terjadi pada diri peserta, evaluasi ini dilakukan oleh kepala unit masing-masing yang dikoordinir oleh bagian SDM. Beliau menjelaskan sebagai berikut: “Ada evaluasi pra pelatihan SDM, dan ada juga evaluasi pasca 3 bulan yang akan diisi oleh kepala bagian masing-masing. Kalau dalam evaluasi ini pelatihan yang dilakukan efektif, maka akan ada kontinuitas pelatihan kedepan, tetapi kalau negatif akan kami kaji ulang problemnya dimana.”¹³⁰

Melalui bukti dokumen yang ada, evaluasi pelatihan ini mengukur efektifitas program pelatihan dan evaluasi fasilitator. Pada item “program pelatihan” terdapat item soal untuk menilai kualitas pemateri dalam proses pelatihan, sedangkan Penilaian fasilitator dibuat untuk menilai sejauh mana fasilitator mampu merancang acara dengan baik. Sementara itu soal isian didesain untuk mendapatkan masukan konstruktif

¹³⁰Yeni Vindriana, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

yang dapat meningkatkan kualitas pelatihan dan bentuk pelatihan di masa depan.¹³¹

Evaluasi tiga bulan pasca pelatihan digunakan untuk menilai ada tidaknya perubahan-perubahan dalam diri pegawai pasca mengikuti pelatihan. Penilaian ini mengukur perubahan hasil kinerja, peningkatan motivasi, kepercayaan diri, tingkat kesalahan, kecepatan dalam melakukan perubahan, dan kemauan untuk menularkan ilmu kepada teman sejawat.

Adapun hasil evaluasi pelatihan berdasarkan bukti dokumentasi yang sudah diterapkan di PPMI Assalaam, rata-rata peserta menginginkan pelatihan yang berkesinambungan dan merupakan pengembangan dari pelatihan sebelumnya, serta metode pelatihan yang cenderung praktis, bukan hanya teoritis saja. Pernyataan ini disampaikan oleh bapak Deny sebagai berikut:¹³²

“Kalau bentuknya pengembangan SDM yang pernah saya ikuti diantaranya ada workshop-workshop untuk pendidik, misalnya workshop untuk metode mengajar, cara membuat RPP yang baik, pengelolaan kelas dan cara membuat media pembelajaran dengan macromedia flash. Tapi untuk macromedia flash ini saya pernah mengikuti sebelumnya, sehingga saya berharap nanti ada pengembangannya.”

Berdasarkan pada hasil wawancara dan bukti-bukti dokumen yang ada, pegawai PPMI Assalaam menginginkan program pengembangan SDM lanjutan yang dapat

¹³¹Dokumentasi, 18 April 2017

¹³²Deny, wawancara, Surakarta, 02 Nopember 2016.

menyempurnakan pengetahuan yang sudah diperolehnya, serta pelatihan yang aplikatif dan relevan dengan tuntutan pekerjaan.

2. Implikasi Manajemen Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta

a) Implikasi terhadap Pendidik (Ustadz)

1) Aspek Kompetensi Pedagogik dan Keprofesionalan.

Pengembangan dan pelatihan secara keseluruhan tentu membawa dampak positif terhadap kompetensi pendidik secara pedagogik dan kompetensi keprofesionalan dalam mengajar, terlihat dari hasil observasi peneliti, pendidik terlihat antusias dalam mengajar, terdapat pendidik yang mengajak siswa berteduh di taman sambil menyimak hafalan, siswa pun terlihat menikmati pelajaran, begitu pula pendidik pembimbing santri di luar kegiatan belajar mengajar berdiri di setiap sudut-sudut untuk mengawasi persiapan pelaksanaan shalat jama'ah maupun kajian setelah shalat magrib. Diperkuat pula dengan hasil wawancara peneliti kepada beberapa pendidik, diantaranya adalah dengan bapak AR Sugeng Riyadi, beliau menjelaskan pengaruh pengembangan pendidik (ustadz) yang diikuti sebagai berikut: “Banyak pengaruhnya, tanpa pengembangan kita akan terus tertinggal, meningkatnya kemampuan itu juga membuat kita menjadi tenang dan ketenangan hidup. Ini terbukti karena saya pernah menjadi pemenang pendidik inspirasi versi “Tiga Serangkai.”¹³³

Ibu Pertapa Sari, S.S menjelaskan implikasi dari pengembangan pendidik (ustadz) sebagai berikut:

¹³³AR. Sugeng Riyadi, wawancara, Surakarta, 22 April 2017.

“Banyak sekali ya efek positifnya terhadap peningkatan kualitas kita dalam menjalankan tugas yang harus kita lakukan. Saya sendiri sebagai pendidik merasa pelatihan-pelatihan tersebut sangat membantu sekali, terlebih dengan perkembangan metode belajar, cara penilaian, teknologi belajar, dan lain sebagainya yang begitu pesat, kita bisa mengikutinya.”

Bapak Deny selaku pendidik IPA dalam wawancara di ruang pendidik PPMI Assalam menjelaskan manfaat dari pelatihan sebagai berikut: “Saya fikir pelatihan-pelatihan yang dilakukan sangat membantu pengembangan diri saya.”¹³⁴

Tidak ada gading yang tidak retak begitulah pepatah mengatakan, seperti itu pula tentang pelatihan dan pengembangan terhadap pendidik meskipun sudah dilakukan berbagai usaha untuk mengembangkan pendidik, tidaklah secara keseluruhan dapat berhasil. Nyatanya masih ditemukan sedikit pendidik yang belum maksimal dalam keprofesionalan mengajar, hal ini dapat dipengaruhi karena pembawaan dasar seseorang maupun pengaruh usia. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Firanna santriwati asal Pontianak kelas XII sebagai berikut: “Ya antara pendidik yang satu dengan pendidik yang lain beda-beda mas, ada yang enak, mudah ditangkap, mengajar sambil mendekati siswa, menyenangkan, lucu, namun ada juga yang monoton hanya duduk saja dan ceramah. Biasanya kalau yang muda-muda lebih variatif dan menyenangkan mas.”¹³⁵

¹³⁴Deny, wawancara, Surakarta, 02 Nopember 2016.

¹³⁵Firana dan Susiati, wawancara, Surakarta, 23 April 2017.

Begitu pula pak AR. Sugeng Riyadi, S.Pd menjelaskan permasalahan yang dihadapi PPMI Assalaam terkait cara mengajar pendidik sebagai berikut:¹³⁶

“Sekarang ini kan lebih diutamakan sampulnya, warnanya, sehingga anak-anak kesulitan memahami buku, kalau pendidik tidak menguasai materi, akan sulit anak berhasil menguasai mata pelajarannya, begitu juga jika pendidik menguasai materi tetapi tidak menguasai metode, percuma saja. Saya melihat teman-teman pendidik masih ada yang mengajarnya monoton dan biasa-biasa saja.”

2) Kompetensi Kepribadian dan sosial pendidik

Hasil observasi peneliti untuk kompetensi kepribadian dan sosial pendidik cukup bagus, mampu berkomunikasi dengan baik, ramah, menghargai, disiplin dalam waktu karena terbukti pendidik tepat waktu masuk kelas setiap setelah bel ganti pelajaran berbunyi. Begitu pula dengan tertib berseragam terlihat dipatuhi oleh seluruh ustadz dan ustadzah, warna seragam sama, untuk pendidik laki-laki (ustadz) baju masuk berdasi, sedang pendidik perempuan (ustadzah) memakai setelan warna sama hanya model desain bajunya saja antara pendidik yang satu dengan yang lain berbeda.

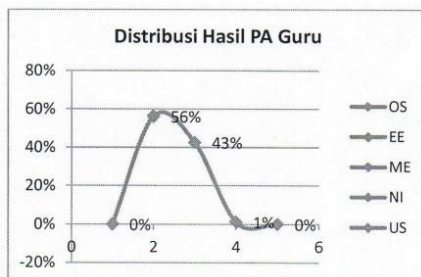
3) Rekap Performance Appraisal Pendidik assalam 2016/2017

Instrumen performance appraisal (PA) pendidik merupakan instrumen untuk menilai kompetensi pendidik pada aspek pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), sikap

¹³⁶AR. Sugeng Riyadi, wawancara, Surakarta, 23 April 2017.

(attitude), motivasi dan keassalaman. performance appraisal (PA) ini sendiri merupakan penilaian kinerja semesteran yang dikoordinir oleh bagian SDM. Adapun rekap PA Pendidik semester satu tahun akademik 2016/2017 adalah sebagai berikut:¹³⁷

A		B	
Predikat	Jumlah		%
OS	0		0%
EE	95		56%
ME	72		43%
NI	2		1%
US	0		0%
Total	169		100%



Gambar 4.1 Rekap Performance Appraisal (PA) Pendidik Semester I 2016/2017

Untuk mempermudah membaca rekap performance appraisal (PA) di atas, berikut ditampilkan deskripsi dan predikat penilaian performance appraisal (PA).

¹³⁷Dokumentasi, 18 April 2017

Tabel 4.1 Deskripsi Nilai dan Predikat

DESKRIPSI NILAI DAN PREDIKAT		
1	Unsatisfactory (US)	Pegawai secara konsisten gagal menunjukkan keterampilan kerja atau kompetensi yang dipersyaratkan.
2	Need Improvement (NI)	Pegawai belum konsisten menunjukkan kompetensi yang dipersyaratkan pada posisi sekarang.
3	Meets Expectation (ME)	Pegawai secara konsisten menunjukkan kompetensi sesuai dengan yang dipersyaratkan pada posisi sekarang dan terkadang mampu menunjukkan kompetensi diatas ekspektasi.
4	Exceed Expectations (EE)	Pegawai secara konsisten menunjukkan kompetensi melebihi atau melampaui persyaratan posisi sekarang.
5	Outstanding (OS)	Pegawai secara konsisten menunjukkan kompetensi yang luar biasa, jauh melebihi persyaratan posisi sekarang.

Berdasarkan rekap PA pendidik semester 1 tahun pelajaran 2016/2017 di atas, dapat dilihat bahwa dari 169 pendidik yang dinilai ada 2 pendidik yang mendapatkan penilaian need improvement (NI), 72 pendidik mendapat kriteria Meets Expectation (ME), 95 pendidik mendapat kriteria Exceed Expectations (EE), sementara itu tidak ada pendidik (ustadz) yang mendapatkan kriteria penilaian Outstanding (OS) dan Unsatisfactory (US).

b) Implikasi terhadap SDM Pegawai

1) Implikasi terhadap Kompetensi Pegawai Secara Umum

Pelatihan dan Pengembangan memiliki manfaat yang cukup besar bagi SDM pegawai terutama mereka mengharap adanya pengembangan SDM secara berkesinambungan, terutama untuk pegawai, karena rotasi jabatan di PPMI Assalaam sering dilakukan dan terkadang pegawai yang dirotasi tersebut tidak menguasai pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Sehingga perlu untuk dilakukan pelatihan agar pegawai siap untuk mengemban tugasnya. Ibu Yeni Vindriana, S.Psi mengatakan hal ini sebagai berikut:

“Kalau saya sendiri berharap adanya pengembangan SDM secara berkesinambungan, terutama untuk pegawai, karena rotasi pekerjaan disini sering dilakukan dan terkadang pegawai yang dirotasi tersebut tidak menguasai pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Sehingga perlu untuk dilakukan pelatihan agar pegawai siap untuk mengemban tugasnya.”

Hal yang sama diungkapkan oleh ibu Antiyah dan bapak Purnomo mengenai manfaat dari pengembangan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari sebagai laboran sebagai berikut: “Contohnya ada beberapa alat baru di Lab ini, biasanya nanti kita akan diajari oleh pakar yang menguasai hal itu, biasanya kalau disini nanti akan dibimbing oleh pak AR. Sugeng Riyadi.”¹³⁸

Dalam pengamatan yang peneliti lakukan, peneliti melihat kepribadian dan sosial pegawai terlihat bagus, karena baik

¹³⁸Antiyah dan Purnomo, wawancara, Surakarta, 01 Nopember 2016.

satpam, sopir, cleaning service, humas maupun staf tata usaha yang lain menunjukkan sikap baik, ramah, mampu berkomunikasi dengan baik, disiplin dan sopan.¹³⁹

2) Rekap Performance Appraisal (PA) semester 1 2016/2017

Berdasarkan pada rekap performance appraisal (PA) semester 1 tahun akademik 2016/2017, dari total 450 pegawai yang dinilai 9 pegawai mendapatkan predikat outstanding/prestasi primayang terdiri dari 3 pegawai pada tingkat kabag/manager/direktur, sedangkan 6 orang dari pegawai yang menempati posisi kasubag. Terdapat 139 pegawai yang mendapatkan predikat Exceed Expectations/di atas kualifikasi, 205 pegawai yang mendapatkan predikat Meets Expectation/memenuhi kualifikasi, dan yang cukup mengejutkan adalah adanya 97 pegawai yang masih mendapatkan predikat Need Improvement atau yang masih belum konsisten menunjukkan kompetensi sesuai dengan yang dipertanyakan, dan mayoritas berasal dari staf di PPMI Assalaam.

¹³⁹Observasi, 22 April 2017.

A. STAF

A	B	
Predikat	Jumlah	%
OS	0	0%
EE	115	29%
ME	189	47%
NI	97	24%
US	0	0%
Total	401	100%

B. KASUBAG

A	B	
Predikat	Jumlah	%
PP	6	18%
SB	18	55%
B	9	27%
K	0	0%
SK	0	0%
Total	33	100%

C. KABAG/MANAGER/DIREKTUR

A	B	
Predikat	Jumlah	%
PP	3	19%
SB	6	38%
B	7	44%
K	0	0%
SK	0	0%
Total	16	100%

D. TOTAL PA PEGAWAI

A	B	
Predikat	Jumlah	%
OS/PP	9	2%
EE/SB	139	31%
ME/B	205	46%
NI/K	97	22%
US/SK	0	0%
Total	450	100%

Gambar 4.2 Rekap Performance Appraisal (PA) Pegawai Struktural dan Non Struktural Semester I 2016/2017¹⁴⁰

Melihat hasil rekap performance appraisal (PA) di atas, pegawai pada tingkat staf masih banyak yang mendapatkan predikat Need Improvement (NI). 97 orang atau 24% tersebut merupakan jumlah yang cukup besar, hal ini perlu mendapatkan perhatian bagian SDM untuk mampu mengembangkan kekurangan sebagai sebab rendahnya kinerja 97 staf tersebut.

C. Temuan Penelitian**1. Desain Pengembangan SDM Pendidik dan Tenaga Kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta**

Berdasarkan penelitian yang telah peneliti lakukan, ditemukan bahwa desain pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Modern Islam (PPMI) Assalaam dilakukan melalui rangkaian kegiatan berikut ini: a) analisis

¹⁴⁰Dokumentasi, 18 April 2017.

kebutuhan pengembangan SDM; b) analisis sasaran pengembangan SDM; c) pelaksanaan kegiatan; dan d) evaluasi pengembangan SDM. Untuk mempermudah memahami proses-proses berikut akan peneliti ulas dalam pembahasan berikut ini:

a) Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Temuan peneliti yang berkaitan dengan analisis kebutuhan pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI Asssalaam adalah: 1) analisis kebutuhan pengembangan SDM dilakukan dengan menganalisis penilaian kinerja (performance appraisal) yang telah dilakukan bagian SDM PPMI Assalaam pada periode sebelumnya. Penilaian kinerja ini menjadi krusial karena dapat menjadi tolok ukur kompetensi pegawai saat ini dan kompetensi apa yang perlu dikembangkan; 2) analisis tugas, analisa ini dilakukan untuk menyesuaikan program pengembangan yang akan dilakukan dengan kebutuhan tugas pegawai sesuai dengan tugas menjadi kewajibannya; 3) evaluasi pelatihan, evaluasi ini dilakukan untuk melihat efektifitas program pelatihan yang telah dilakukan sebelumnya, yang meliputi evaluasi pelatih/tutor, materi, dan fasilitator; dan 4) evaluasi efektifitas pelatihan pasca tiga bulan, evaluasi ini mengukur ada tidaknya implikasi dari program pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai yang telah dilakukan pada diri peserta.

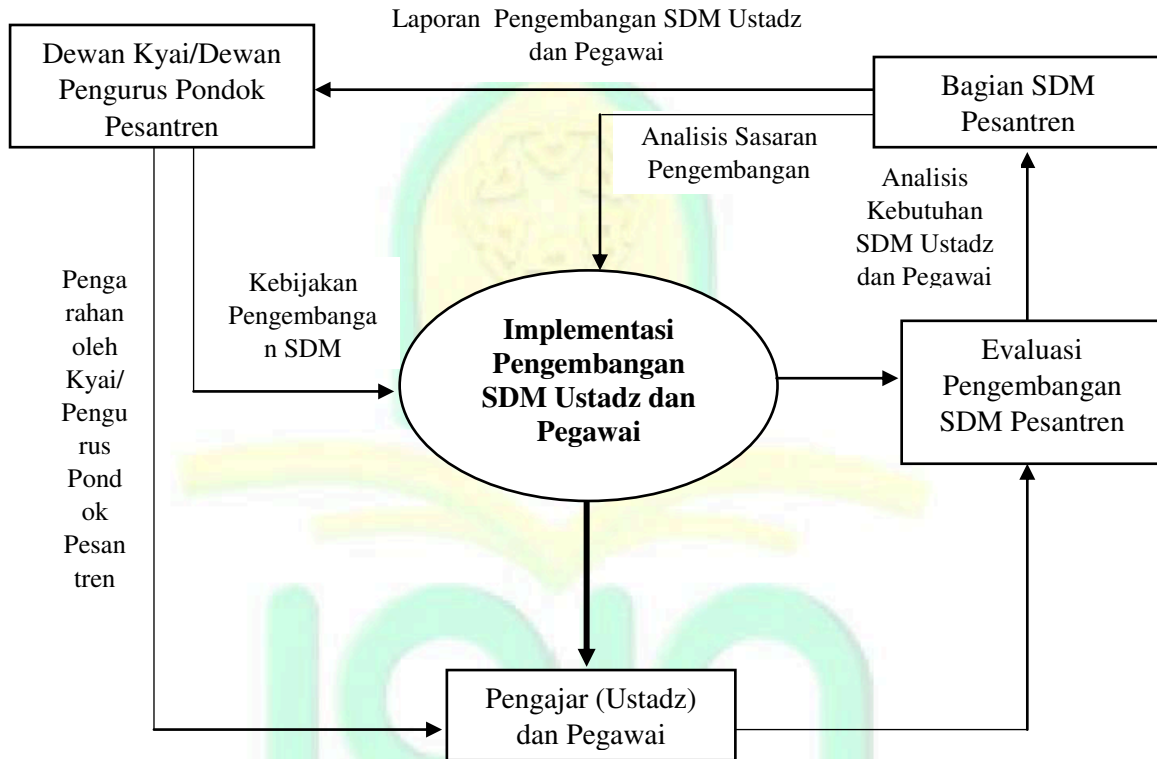
b) Analisis Sasaran Pengembangan Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian yang berkaitan dengan analisis sasaran pengembangan SDM meliputi: 1) analisis sasaran pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan pengembangan SDM; 2)

analisis sasaran pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai dilakukan oleh masing-masing satuan kerja yang diajukan kepada bagian SDM; dan 3) analisis sasaran ini meliputi: analisis tujuan pelatihan, materi pelatihan, pemateri/tutor, biaya pelatihan, dan desain pelatihan.

c) Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

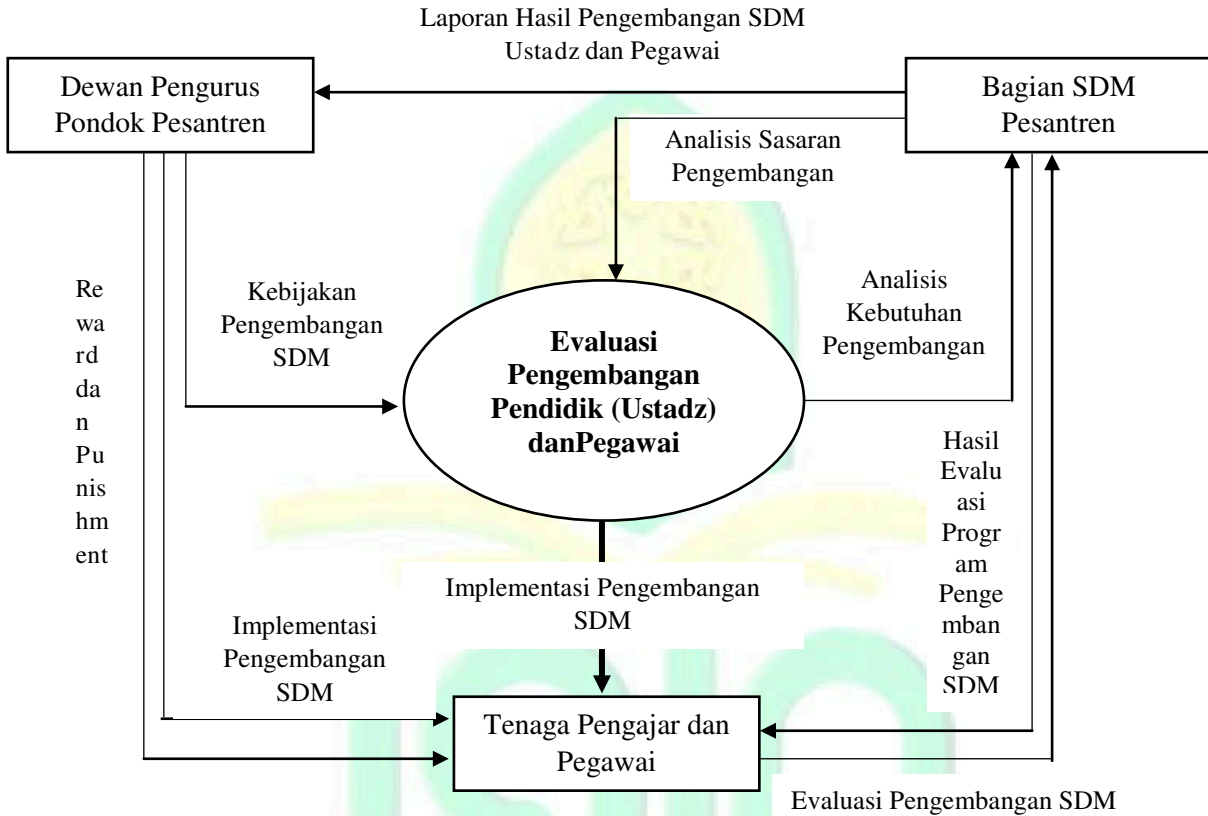
Proses utama dari rangkaian program pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai adalah adanya pelaksanaan program itu sendiri. Temuan penelitian yang berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI Assalaam Surakarta meliputi: 1) pelaksanaan program pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai telah diagendakan sejak awal tahun ajaran maupun yang bersifat insidental; dan 2) pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai diarahkan pada keunggulan spiritual, akademik, moral, dan kepribadian berlandaskan pada nilai-nilai pesantren (keassalaaman) yang dilakukan menggunakan metode on the job training dan off the job training; 3) bentuk pengembangan SDM yang dilakukan kepada pendidik (ustadz) dan pegawai meliputi: kerjasama dengan berbagai organisasi internal dan eksternal untuk mengembangkan kompetensi pendidik (ustadz) dan pegawai, pemberian reward dan punishment, pengarahan pengurus pesantren, keassalaaman, dan pemanfaatan forum pertemuan rutin. Untuk lebih memahami alur pelaksanaan pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI Assalaam, peneliti tampilkan gambar pola pengembangan SDM pendidik (ustadz) dan pegawai tersebut berikut ini:



Gambar 4.3 Pola Pelaksanaan Pengembangan Pengajar (Ustadz) dan Pegawai PPMI Assalaam

d) Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian yang berkaitan dengan evaluasi pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI Assalaam Surakarta meliputi: 1) evaluasi pelatihan, evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui efektifitas materi yang disampaikan, evaluasi pelatih/tutor, evaluasi fasilitator, serta feedback peserta pelatihan untuk kemajuan pelatihan kedepannya; dan 2) evaluasi efektifitas pelatihan, evaluasi ini dilakukan untuk melihat ada tidaknya perubahan dalam diri peserta pelatihan, yang meliputi kemauan mengimplementasikan materi pelatihan, perubahan kinerja, motivasi, kesalahan kerja, kecepatan dalam melakukan perubahan, dan kemampuan menularkan ilmu yang didapat kepada pegawai lainnya. Evaluasi ini menjadi dasar penentuan kebijakan pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai di masa yang akan datang, sehingga tercipta program pengembangan yang lebih efektif dan efisien. Untuk lebih dapat memahami hal tersebut akan dijabarkan pada bagan berikut ini:



Gambar 4.4 Evaluasi Pengembangan Pendidik (Ustadz) dan Pegawai di PPMI Assalaam

2. Implikasi Manajemen Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta

a) Implikasi terhadap Pendidik (ustadz)

Temuan penelitian yang berkaitan dengan implikasi dari pengembangan SDM terhadap kompetensi pendidik diantaranya adalah 1) pengembangan SDM dapat meningkatkan kompetensi pedagogik, hal ini dapat dilihat dari kemampuan pendidik dalam mengajar; 2) pengembangan SDM dapat meningkatkan kompetensi profesional, hal ini dapat dilihat dari penguasaan materi pendidik dalam mengajar serta berbagai prestasi kerja yang didapat beberapa pegawainya; 3) pengembangan SDM dapat meningkatkan kompetensi sosial, hal ini dapat dilihat dari hubungan yang baik dan harmonis antara pegawai di PPMI Assalaam; dan 4) pengembangan SDM dapat meningkatkan kompetensi kepribadian, hal ini dapat dilihat dari sikap dan perilaku islami yang dimiliki oleh pendidik PPMI Assalaam.

b) Implikasi terhadap Pegawai

Temuan penelitian yang berkaitan dengan implikasi pengembangan SDM terhadap kompetensi tenaga kependidikan adalah 1) PPMI Assalaam berusaha mendesain pengembangan secara berkesinambungan; 2) tenaga kependidikan merasakan dampak program pengembangan ini dapat membantu dan memudahkannya dalam mengemban tugas-tugasnya; dan 3) masih terdapat 99 orang staf yang mendapatkan predikat “membutuhkan pengembangan”, hal ini

mengindikasikan kebutuhan pengembangan hal-hal yang bersifat teknis untuk memperbaiki kualitas SDM stafnya ini.



BAB V

PEMBAHASAN

A. Analisis Desain Pengembangan SDM Pendidik dan Tenaga Kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta

Penelitian desain pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta dari hasil data yang diperoleh oleh peneliti, model perencanaan pengembangan atau teknik analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI Assalaam menggunakan teori Gary Dessler dimana ada 2 teknik utama yang bisa dipakai untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu: analisis tugas dan analisis kinerja.¹ Analisis tugas merupakan sebuah analisis tuntutan jabatan untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan yang bersasaran mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dituntut untuk bekerja secara produktif, efektif, dan efisien. Sementara analisis kinerja merupakan sebuah analisis kinerja karyawan yang ada untuk menentukan apakah pengembangan SDM dapat mengurangi masalah kinerja, seperti produktivitas yang rendah, kualitas yang rendah, dan lain-lain.

Bentuk pengembangan sumber daya manusia yang dikembangkan oleh PPMI Assalaam menggunakan pengembangan pada umumnya yaitu metode praktis (on the job training) dan off the job training. Dalam on the job training karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan dan bimbingan langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain), diantara teknik yang

¹Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2008, 267.

biasa digunakan dalam praktik ini adalah: mentoring, rotasi jabatan, coaching (memberikan bimbingan dan arahan), konseling, dan penugasan sementara off the job training berupa seminar, talkshow, dan lain-lain.

Sedangkan evaluasi pengembangan yang digunakan di PPMI Assalaam sesuai teori Simamora adalah one-shot posttests-only design. Dalam one-shot posttests-only design, ukuran-ukuran dalam penilaian hanya dikumpulkan dari kelompok-kelompok yang dilatih. Hal ini terjadi karena tidak ada data pembandingan yang dapat digunakan baik data pretest maupun kelompok yang tidak terlatih.²

Pengembangan SDM merupakan salah satu proses manajemen yang paling utama dalam mewujudkan sebuah organisasi yang baik. Pengembangan SDM ini tidak hanya diterapkan pada pegawai baru saja, tetapi juga diperuntukkan kepada pegawai lama. Hal ini terjadi karena perkembangan keilmuan, sosial-budaya, dan teknologi yang terus berkembang, perubahan ini akan menciptakan kesenjangan antara kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh personel dengan kebutuhan pengembangan organisasi.

Apabila dilihat dari fungsi pelatihan dan pengembangan, maka manfaat yang dapat diperoleh oleh anggota organisasi dapat 1) membuat keputusan yang lebih baik; 2) meningkatkan kemampuan penyelesaian masalah kerja; 3) memiliki dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan; 4) meningkatkan kebanggaan dan kepuasan dalam bekerja; 5) mendapatkan pengakuan kemampuan; dan 6) menyiapkan tugas-tugas di masa yang akan datang.

²Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2:409.

Pendidik dan tenaga kependidikan ini merupakan modal dan aset penting bagi sebuah lembaga Pendidikan apabila mampu diberdayakan secara optimal. Sebaliknya menjadi “beban” lembaga jika pemberdayaannya tidak dibarengi dengan pengembangan kompetensi yang memadai. PPMI Assalaam sadar terhadap peran besar dari seluruh pegawainya. Hal ini nampak dari serangkaian pengembangan yang terencana, sistematis, dan berkesinambungan yang diadakan oleh pesantren.

1. Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Penentuan kebutuhan pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai dapat efektif jika didasarkan pada analisis yang tepat. Paling tidak analisis kebutuhan ini harus mampu menangkap permasalahan yang ada saat ini dan tantangan bagi individu mapupun bagi organisasi di masa yang akan datang.

Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat efektif dengan keterlibatan tiga pihak ini, a) satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia; b) manajer organisasi/lembaga; dan c) pegawai terkait.³ Hal ini sesuai dengan apa yang dilakukan PPMI Assalaam dalam menentukan kebutuhan dan sasaran pengembangan SDM, yaitu dengan adanya keterlibatan ketiga pihak ini dalam perumusan rancangan pengembangan SDM.

Tahapan utama dalam analisis kebutuhan pengembangan pendidik (ustadz) di PPMI Assalaam adalah analisis kinerja pegawai. Penilaian kinerja ini menjadi sumber informasi utama

³Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, 185.

dan feedback bagi pegawai, yang merupakan landasan pengembangan SDM yang akan dilakukan.

Pada saat kepala suatu unit kerja mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui feedback yang ada, mereka dapat memberi tahu kepada pegawai yang dinilai mengenai kemajuan pegawai tersebut, dan memungkinkan terjadinya diskusi berkaitan dengan pengembangan apa yang perlu dikembangkan untuk mengatasi kekurangan yang ada.

Penilaian kinerja ini pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu pesantren yang efektif dan efisien. Pegawai memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi kerja dan pengembangan dirinya dan penilaian menyediakan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai dan menyusun rencana peningkatan kinerja.⁴

Penilaian kinerja ini cukup krusial, mengingat banyak pelatihan yang diadakan suatu lembaga yang tidak tepat sasaran. Bagian SDM pesantren telah merancang dan mengkoordinir penilaian kinerja ini, mulai dari penilaian kinerja semesteran, tahunan, tiga tahunan, dan lima tahunan. Selanjutnya evaluasi dari penilaian ini akan dipertanggung jawabkan kepada dewan pengurus pesantren.

Penilaian kinerja ini terangkum dalam instrumen performance appraisal (PA) yang ditujukan kepada pendidik dan pegawai non struktural, serta performance development review bagi pegawai struktural. Dalam instrumen performance appraisal (PA) pendidik, aspek yang dinilai adalah aspek pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), sikap (attitude),

⁴Widodo, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, 136.

serta motivasi dan keassalaman, yang terdiri dari 27 item soal dengan skala penilaian 1-5. Sementara itu dalam performance appraisal (PA) pegawai non struktural memiliki kesamaan dengan PA pendidik, hanya saja indikator masing-masing aspek yang berbeda. Instrumen performance appraisal (PA) ini sendirinya akan divalidasi oleh pegawai yang dinilai, pejabat penilai, dan kepala unit SDM.

Sedangkan pada penilaian kinerja pegawai struktural (performance development review) aspek yang dinilai sangat detail, yang meliputi kepemimpinan (leadership), perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengkoordinasian (coordinating), pengawasan (controlling), penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan (problem solving and decision making), ketrampilan komunikasi dan kemampuan presentasi (communication and presentation skill), inisiatif, analisis, training and development, orientasi pada pencapaian hasil (result oriented), sikap (attitude), dan motivasi. Penilaian ini pun sangat kompleks dengan menilai 46 indikator dari keseluruhan item yang dinilai dengan skala penilaian 1-5. Selain itu pejabat struktural diwajibkan untuk melampirkan dokumen-dokumen pendukung untuk menguatkan penilaian yang ia buat.

Dari keseluruhan penilaian yang ada, terdapat ciri khas dari instrumen soal penilaian kinerja ini, yaitu adanya penilaian "keassalaaman". Penilaian ini dibuat untuk menilai ciri khas PPMI Assalaam yang tergambar dalam visi pesantren yaitu: "Terwujudnya insan yang memiliki keseimbangan Spiritual, Intelektual, dan Moral menuju generasi ulul albab yang berkomitmen tinggi terhadap kemaslahatan Umat dengan berlandaskan al-Qur'an dan al-Sunnah". Dari visi ini

tergambarkan bahwa seluruh pegawai di PPMI Assalaam diharapkan dapat memiliki kompetensi spiritual, intelektual, dan moralitas yang seimbang. Penilaian keassalamaan ini terdiri dari lima item soal yang meliputi:

- a. Senyum, sapa, salam, sopan, dan santun.
- b. Loyalitas, dan menjalankan pekerjaan dengan semangat, senang, dan tidak pernah membantah atasan.
- c. Berorientasi pada produktivitas dan hasil kinerja.
- d. Menjaga adab berpakaian, memiliki penampilan diri yang rapi, dan islami.
- e. Amalan ibadah yaumi.

Dari analisis peneliti terhadap instrumen penilaian kinerja (performance appraisal) yang dilakukan oleh bagian SDM PPMI Assalaam, instrumen yang dibuat dapat mengungkap kinerja pegawai secara efektif, karena dalam instrumen tersebut mencakup beberapa karakteristik berikut:⁵

- a. Kriteria terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan harus mampu menilai kinerja pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini terlihat dari item pertanyaan pada performance appraisal (PA), sebagai contoh akan peneliti tampilkan salah satu instrumen penilaian aspek keterampilan (skill) pendidik sebagai berikut:

- 1) Penguasaan materi pembelajaran, pengelolaan kelas, dan metode pembelajaran.
- 2) Kemampuan mengoptimalkan penggunaan media pembelajaran.
- 3) Memberikan penilaian terhadap siswa dengan baik.
- 4) Kecepatan memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

⁵Ibid., 140.

- 5) Berkomunikasi dengan atasan dan rekan kerja.
 - 6) Menjalankan keassalaaman dengan konsisten dan baik.
- b. Ekspektasi kinerja

Ekspektasi kerja merupakan kejelasan dari program kerja apa yang seharusnya dilakukan oleh pegawai. PPMI Assalaam secara rutin mensosialisasikan hal ini, baik oleh pimpinan masing-masing unit, rapat kerja, dan workshop yang rutin diadakan, seperti sosialisasi renstra pesantren dan pada kegiatan keassalamaan.

c. Standarisasi

Standarisasi ini bisa diartikan sebagai standar kesamaan penilaian kinerja pegawai, pegawai dengan kategori yang sama harus dinilai dengan instrument yang sama. Melalui pengamatan yang peneliti lakukan PPMI Assalaam telah melakukan hal ini, dengan adanya tiga bentuk performance appraisal (PA) untuk menilai kinerja pegawai non struktural (pendidik), pegawai non struktural (non pendidik), dan pegawai struktural.

d. Penilaian yang cakap

Penilaian kinerja dapat efektif jika penilai dapat secara langsung mengamati pegawai yang dinilai. PPMI Assalaam memberikan wewenang kepada kepala masing-masing unit untuk menilai pegawai dalam satuan kerjanya. Penilaian ini nantinya akan divalidasi oleh pegawai yang dinilai itu sendiri, pejabat penilai, dan kepala bagian SDM. Selain itu untuk menjaga kualitas penilaian, bagian SDM memfasilitasi teknik penilaian bagi pejabat penilai dengan mengadakan pelatihan-pelatihan. Diantaranya adalah dengan mengadakan pelatihan key performance indicators, yaitu pelatihan teknik penilaian kinerja dalam instrumen performance appraisal (PA).



e. Komunikasi terbuka

PPMI Assalaam sangat terbuka untuk memberikan akses bagi pegawai yang dinilai untuk bisa mengetahui hasil kinerjanya, ini terlihat dari adanya untuk melihat hasil kinerjanya sebelum dia memvalidasi sendiri penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinannya. Proses ini nantinya dapat memungkinkan terjadinya diskusi yang membangun, sehingga dapat ditemukan alternatif solusi pengembangan SDM pegawai pada pelatihan yang akan dilakukan.

f. Akses pegawai terhadap hasil penilaian

Setiap pegawai yang dinilai harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Adanya kerahasiaan akan berdampak pada timbulnya kecurigaan. Bagian SDM PPMI Assalaam menetapkan tiga validasi penilaian kinerja, yaitu validasi oleh pegawai yang dinilai, pejabat penilai, dan kepala bagian SDM. Selain sebagai sarana untuk menghilangkan potensi kecurigaan, validasi ini merupakan fungsi kontrol objektifitas penilaian itu sendiri.

g. Proses pengajuan keberatan

Prosedur ini dapat menghindarkan penilaian yang tidak sesuai dengan kenyataan kinerja yang dilakukan, validasi dari pegawai menjadi tahapan pegawai PPMI Assalaam menilai hasil penilaian atasannya, tanpa validasi atau tanda tangan pegawai yang dinilai, instrumen ini tidak akan mendapatkan validasi dari kepala bagian SDM.

2. Analisis Sasaran Pengembangan Sumber Daya Manusia

Analisis sasaran pengembangan SDM di PPMI Assalaam terangkum dalam form pengajuan pelatihan, kepala bagian/unit dapat mengusulkan a) pelatihan apa yang dibutuhkan; b) dasar

pelatihan; c) sasaran pelatihan; d) jumlah peserta; e) tujuan pelatihan; f) rencana materi; g) rencana pelaksanaan; h) perkiraan biaya; dan i) desain pelatihan yang diharapkan.

Penentuan Sasaran pengembangan SDM mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan setelah adanya pelatihan dan pengembangan SDM, dan juga berfungsi sebagai standar-standar prestasi kerja individual dan efektivitas program kerja dapat diukur.⁶ Penentuan sasaran ini nantinya juga sangat menentukan isi program dan model apa yang akan digunakan dalam pelatihan dan pengembangan SDM nantinya.

Pada tahap ini, seorang kepala unit kerja akan melakukan diskusi solutif-konstruktif dengan pegawai dibawah tanggung jawabnya. Adapun salah satu yang menjadi topik diskusi adalah penentuan materi pelatihan dan metode yang diinginkan. Sehingga dapat dipilih sebuah desain pelatihan yang paling efektif.

Melihat hasil penelitian yang ada, analisis sasaran yang dilakukan oleh PPMI Assalaam berdasarkan pada analisis kinerja (performance appraisal). Penilaian kinerja ini merupakan salah satu cara yang efektif untuk melihat kebutuhan pelatihan. Akan tetapi perlu dipastikan kenetralan penilai dalam menganalisis hasil kinerja bawahannya.⁷ Seringkali sulit untuk mencegah interpretasi pribadi mengenai informasi, tetapi pengaruh tersebut harus diminimumkan agar interpretasi dan analisis data dapat dilakukan secara tepat. Program pelatihan dikatakan efektif jika terjadi peningkatan produktivitas kerja, peningkatan mutu

⁶Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2015, 164.

⁷Wulandari, "Penilaian Kebutuhan Pelatihan," 85.

kerja, peningkatan ketepatan dalam perencanaan SDM di masa depan, peningkatan moral dan kepribadian pegawai, terjaganya kesehatan, dan keselamatan kerja, serta menunjang pertumbuhan pribadi.⁸

Adapun problem lain yang seringkali terjadi adalah ketidak mampuan manajer atau kepala bagian menilai kinerja bawahannya, terlebih apabila instrumen penilaiannya terlalu rumit dan terdiri dari banyak item penilaian. Problem di atas apabila tidak diselesaikan dapat mengurangi kualitas hasilnya. Untuk itu bagian HRD PPMI Assalaam berusaha meminimalisir problem tersebut. Pada problem pertama, bagian SDM PPMI Assalaam selalu mengingatkan kepada penilai untuk melakukan penilaian kinerja seobjektif mungkin dan melakukan analisis ulang setelah hasil penilaian kinerja terkumpul di bagian SDM. Sementara itu pada problem kedua, bagian SDM PPMI Assalaam melakukan pelatihan berkala terhadap kemampuan kepala bagian dalam melakukan performance appraisal, salah satunya dengan mengadakan pelatihan key performance indicators.

3. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan program pengembangan SDM merupakan tahapan utama dari proses pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai. Pengembangan ini sendiri merupakan proses persiapan individu-individu untuk mampu mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam suatu organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan tugas lebih baik.

⁸Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, 69.

Pengembangan SDM ini berkaitan erat dengan program-program pelatihan dan pendidikan.⁹

Bagian SDM PPMI Assalaam berusaha secara berkesinambungan mengembangkan kompetensi SDM pegawainya. Hal ini terlihat dari serangkaian kegiatan rutin yang ditujukan untuk pengembangan pegawainya, baik pendidik maupun tenaga kependidikannya. Untuk melihat lebih jelas pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh PPMI Assalaam, akan peneliti ulas dalam paparan berikut ini, yang peneliti kelompokkan menjadi kegiatan pengembangan SDM bagi pendidik dan kegiatan pengembangan SDM bagi tenaga kependidikan.

a. Kegiatan Pengembangan SDM Pendidik (ustadz)

Pendidik merupakan unsur strategis dalam usaha suatu bangsa memberdayakan dan mendidik warga negaranya. Bisa dikatakan potret manusia yang akan datang tercermin dalam diri pendidik. Peran pendidik di sekolah tidak hanya sebatas pada penyampai ilmu pengetahuan, tetapi lebih dari itu, ia bertanggung jawab pada keseluruhan perkembangan kepribadian dan sosial anak didiknya.

Melihat pentingnya peran pendidik dalam pengembangan SDM bangsa di masa yang akan datang, diperlukan pendidik yang benar-benar mempunyai kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung tugas besar tersebut. Kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang pendidik sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dalam Pasal 28 Ayat 3 bahwa kompetensi

⁹Ibid., 62.

yang harus dimiliki oleh seorang pendidik sebagai agen pembelajaran mencakup empat kriteria, yaitu 1) kompetensi pedagogik; 2) kompetensi kepribadian; 3) kompetensi sosial; 4) kompetensi profesional.¹⁰

Melalui pengamatan yang peneliti lakukan, pengembangan SDM yang dilakukan PPMI Assalaam telah dirancang sedemikian rupa untuk mengembangkan keempat kompetensi wajib bagi pendidik tersebut. Fokus pengembangan SDM yang dilakukan didasarkan pada kelemahan-kelemahan yang ada.

Kemampuan pedagogik adalah kemampuan seorang pendidik dalam mengelola proses belajar mengajar. Melalui penelusuran yang peneliti lakukan diantara pengembangan yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi ini adalah 1) pelatihan membuat alat bantu pembelajaran; 2) pelatihan pengembangan Bahasa; 3) pelatihan penggunaan alat bantu MIPA; 4) diklat lesson study; 5) dauroh al-lughawiyah li *mudarrisīn* dan 6) diklat sistem penilaian berkesinambungan. Pengembangan kompetensi ini ditujukan untuk memudahkan pendidik dalam memahamisiswa, merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, evaluasi hasil proses belajar mengajar, serta kemampuan untuk mengembangkan bakat yang dimilikinya.

Dalam wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa narasumber baik siswa maupun pendidik dan supervisor pembelajaran, masih ada beberapa pendidik yang belum bisa mengajar dengan baik, hal ini disampaikan oleh bapak AR. Sugeng Riyadi, Firana, dan Nursiti. Mereka menjelaskan

¹⁰Basri dan S., Kepemimpinan Pendidikan, 136.

bahwa ada beberapa pendidik yang belum mempunyai metode mengajar yang baik, aktif, dan menyenangkan. Sehingga siswa menganggap cara mengajar seperti itu cenderung monoton dan kurang efektif.

PPMI Assalaam berusaha mengembangkan kompetensi profesional pendidikanya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang memudahkannya dalam membimbing siswanya memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan. Beberapa pengembangan SDM yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi profesionalisme pendidik adalah 1) pelatihan kurikulum 2013; 2) pelatihan PTK; 3) *dauroh a-llughawiyah li mudarrisīn*; 4) pelatihan pengembangan Bahasa; dan 5) diklat lesson study.

Melihat permasalahan yang ada tersebut, bagian SDM PPMI Assalaam berusaha selalu melakukan upgrading kompetensi pendidikanya. Diantara strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah mengadakan supervisi bagi pendidik yang masih belum bisa mengajar dengan baik dan mengadakan pelatihan-pelatihan metode pembelajaran seperti yang telah disebutkan di atas.

Kompetensi kepribadian adalah kepribadian seorang pendidik yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, dapat menjadi teladan bagi siswa, dan berakhlak mulia. Sedangkan kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik untuk dapat berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif baik dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, wali siswa, dan masyarakat.¹¹

¹¹Ibid., 143.

Melihat arah pengembangan PPMI Assalaam kedepan yang berlandaskan pada prinsip “Mutu”, pengembangan pegawai yang ada di dalamnya berorientasi pada prinsip-prinsip mutu, diantaranya dalam aspek sosial, kegiatan yang dilakukan diarahkan pada keterlibatan berbagai pegawai dalam pengambilan keputusan, adapun salah satu prinsip mutu adalah penekanan pada kerjasama tim, kolaborasi antara stakeholder, serta pengambilan keputusan partisipatif.

Melalui penelitian yang peneliti lakukan, pelatihan dan pengembangan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi sosial dan kepribadian pendidik di PPMI Assalaam adalah 1) diklat keassalaamaan; 2) kajian keagamaan; 3) dauroh mingguan; 4) seminar pendidikan; 5) pelatihan effective communication; 6) senam bersama; dan 7) outbond dan rihlah. Berikut akan peneliti tampilkan bentuk-bentuk pengembangan empat kompetensi pendidik yang telah dilakukan oleh PPMI Assalaam dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.1 Bentuk Pengembangan Empat Kompetensi Pendidik di PPMI Assalaam

No	Bentuk Pengembangan SDM	Unit Terkait	Karakteristik Fokus Pengembangan
1	Pelatihan Model Pembelajaran K-13	Unit Sekolah	– Kompetensi Profesional – Kompetensi Pedagogik
2	Pelatihan Membuat Alat Bantu Pembelajaran	MGMP-KPM	– Kompetensi Pedagogik
3	Pelatihan	Umum	– Kompetensi Profesional

No	Bentuk Pengembangan SDM	Unit Terkait	Karakteristik Fokus Pengembangan
	Pengembangan Bahasa		– Kompetensi Pedagogik
4	Pelatihan Penggunaan Alat Bantu MIPA	Laboratorium	– Kompetensi Profesional – Kompetensi Pedagogik
5	Dauroh al-lughawiyah Li Mudarrisin	Bahasa Kesantrian	– Kompetensi Profesional – Kompetensi Pedagogik
6	Diklat Lesson Study	SMA	– Kompetensi Profesional – Kompetensi Pedagogik
7	Pelatihan Model Pendidikan	Bahasa-Kesantrian	– Kompetensi Pedagogik
8	Pelatihan Komunikasi Efektif Wali Kelas-Hujroh ke BK-an	BK-Kesantrian	– Kompetensi Pedagogik – Kompetensi Sosial
9	Diklat Sistem Penilaian Berkesinambungan	MA	– Kompetensi Pedagogik
10	Seminar Pendidikan	SMA	– Umum
11	Pelatihan PTK	SMK	– Kompetensi Profesional
12	Supervisi Internal	KPM-SDM	– Empat Kompetensi
13	Diklat Keassalaman	SDM	– Kompetensi Sosial – Kompetensi Kepribadian
14	Kajian Keagamaan	Umum	– Kompetensi Sosial – Kompetensi Kepribadian

No	Bentuk Pengembangan SDM	Unit Terkait	Karakteristik Fokus Pengembangan
15	Dauroh	Umum	– Kompetensi Sosial – Kompetensi Kepribadian
16	Outbond dan Rihlah	Umum	– Kompetensi Sosial – Kompetensi Kepribadian
17	Senam Bersama	Umum	– Kompetensi Sosial – Kompetensi Kepribadian

b. Kegiatan Pengembangan SDM Pegawai

Salah satu faktor terpenting dalam proses pendidikan adalah tenaga kependidikan (pegawai). Menjadi tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah, di mana harus memiliki berbagai keterampilan, kemampuan khusus, mencintai pekerjaannya, menjaga kode etik pegawai, dan masih banyak lagi kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga kependidikan.¹²

Diantara kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga kependidikan sesuai Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, yakni:¹³

- 1) Sikap kerja, seperti kesediaan bekerja secara bergiliran (shift work), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.

¹²Kompri, Manajemen Sekolah: Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 328.

¹³Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional “Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK,”* 138.

- 2) Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen, dan supervisi pendidikan.
- 3) Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara kedua belah pihak dalam usaha peningkatan produktivitas lembaga pendidikan.
- 4) Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai produktivitas lembaga.
- 5) Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- 6) Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko kreatifitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam bekerja.

Melalui pengamatan dan analisis yang peneliti lakukan, bagian SDM telah melakukan pengembangan SDM pegawainya dengan baik. Hal ini nampak dari serangkaian pengembangan SDM yang telah diterapkan selama ini.

PPMI berusaha mengembangkan seluruh aspek yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi pegawainya yang berimplikasi pada peningkatan efektivitas kerja, produktivitas, dan sikap-etika pegawai. Bentuk pengembangan tersebut peneliti sajikan dalam tabel berikut ini, dimana disajikan keenam standar kompetensi yang harus dimiliki pegawai di atas telah dideskripsikan secara lebih rinci kedalam indikator kompetensi yang peneliti masukkan berdasarkan analisis instrumen performance appraisal (PA) pegawai PPMI Assalaam. Selanjutnya indikator memudahkan peneliti dalam memaknai karakteristik pelatihan dan pengembangan SDM yang telah dilakukan di PPMI Assalaam. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.2 Standar Kompetensi Pegawai dan Bentuk Pengembangannya di PPMI Assalaam

No	Kompetensi Pegawai	Indikator sesuai Performance Appraisal (PA)	Pengembangan yang telah dilakukan
1	Sikap kerja	<ul style="list-style-type: none"> – Tingkat Kreatifitas dan inisiatif dalam bekerja – Kerjasama tim dalam satu unit atau dengan unit lain – Menjadi teladan bagi santri – Sikap menjunjung tinggi profesionalisme dalam bekerja – Mematuhi peraturan lembaga – Kedisiplinan dalam bekerja – Keterbukaan dalam memberi masukan kepada atasan dan santri – Menjaga penampilan diri dan memiliki rasa percaya diri – Menunjukkan sikap kepemimpinan terhadap diri sendiri dan orang lain – Menjaga kebersihan dan kerapian 	<ul style="list-style-type: none"> – Diklat Keassalamaan – Kajian Keagamamaan – Halaqoh – Pelatihan Pengelolaan Perpustakaan
2	Tingkat keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> – Melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaan – Menyelesaikan pekerjaan tuntas dan 	<ul style="list-style-type: none"> – Pelatihan Model Kepengasuhan dan Penanganan Kasus

No	Kompetensi Pegawai	Indikator sesuai Performance Appraisal (PA)	Pengembangan yang telah dilakukan
		berkualitas – Kecepatan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan – Kecepatan memecahkan masalah dan mengambil keputusan – Berkomunikasi dengan atasan dan rekan kerja – Menjalankan keassalaaman dengan konsisten dan baik	– Pelatihan Key Performance Indicators – Dauroh al- <i>lughawiyah Li Mudarrisin</i> – Pelatihan Auditor Internal – Pelatihan Pengelolaan Perpustakaan – Dauroh Penanganan Kasus – Pelatihan Kehumasan – Pelatihan Pengembangan Manajemen Berbasis IT – Pelatihan Kitchen Skill Lanjutan – Pendidikan Latihan Dasar Satpam – Pelatihan Cleaning service
3	Hubungan antar pegawai	– Kerjasama tim dalam satu unit atau dengan unit lain – Berkomunikasi dengan atasan dan rekan kerja – Keterbukaan dalam memberi masukan kepada atasan dan santri	– Diklat Keassalamaan Kajian Keagamamaan – Halaqoh – Rotasi Pekerjaan – Outbond – Senam Bersama – Rihlah

No	Kompetensi Pegawai	Indikator sesuai Performance Appraisal (PA)	Pengembangan yang telah dilakukan
4	Manajemen produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> - Menyelesaikan pekerjaan tuntas dan berkualitas - Kecepatan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan - Kecepatan memecahkan masalah dan mengambil keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan Komunikasi Efektif - Pelatihan Model Kepengasuhan dan Penanganan Kasus - Pelatihan Key Performance Indicators - Workshop dan Sosialisasi Program KPM - <i>Dauroh al-lughawiyah Li Mudarrisin</i> - Pelatihan Pengelolaan Perpustakaan - Pelatihan Kehumasan - Pelatihan IT untuk Pengasuh - Pelatihan Pengembangan Manajemen Berbasis IT - Pelatihan Kitchen Skill Lanjutan
5	Efisiensi tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami peranan, fungsi, tugas, dan tanggung jawab jabatan (job description) - Mengetahui dan memahami prosedur kerja dan sistem kerja - Kemauan belajar dan mengembangkan diri 	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop dan Sosialisasi Program KPM - Pelatihan Key Performance Indicators - Pelatihan Auditor Internal

No	Kompetensi Pegawai	Indikator sesuai Performance Appraisal (PA)	Pengembangan yang telah dilakukan
		<ul style="list-style-type: none"> - Kerjasama tim dalam satu unit atau dengan unit lain 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan Satpam Lanjutan - Pelatihan Pengembangan Manajemen Berbasis IT - Pelatihan Kitchen Skill Lanjutan
6	Kewiraswastaan	<ul style="list-style-type: none"> - Mendeteksi dan mengenali permasalahan seputar tugas dan pekerjaannya - Mencari alternatif pemecahan masalah dalam pekerjaannya - Kecepatan memecahkan masalah dan mengambil keputusan - Kemauan belajar dan mengembangkan diri - Tingkat Kreatifitas dan inisiatif dalam bekerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan Model Kepengasuhan dan Penanganan Kasus - Pelatihan Key Performance Indicators - Workshop Kemandirian Watatita - Pelatihan Pengelolaan Perpustakaan - Dauroh Penanganan Kasus

Tabel di atas menjelaskan keanekaragaman bentuk pengembangan kompetensi pegawai yang telah dilakukan oleh PPMI Assalaam. Enam standar kompetensi yang harus dimiliki oleh masing-masing pegawai secara bertahap terus dikembangkan. Dari tabel tersebut, satu program pengembangan SDM dapat mengembangkan beberapa kompetensi. Hal ini merupakan hal wajar, karena pada dasarnya keenam standar kompetensi tersebut saling berkaitan dan dapat saling mempengaruhi.

Melihat hasil wawancara dan dokumentasi di atas, peneliti melihat bahwa seluruh pengembang pendidik (ustadz) dan pegawai yang dilakukan di PPMI Assalaam dilakukan untuk dengan perencanaan yang matang sejak awal tahun, hal ini tidak lain adalah untuk memaksimalkan potensi pendidik (ustadz) dan pegawai PPMI Assalaam dalam usaha mewujudkan cita-cita luhur pesantren yang tercermin dalam visi misi pesantren sebagai pesantren yang mampu mewujudkan insan yang memiliki keseimbangan spiritual, intelektual, dan moral menuju generasi ulul albab yang berkomitmen tinggi terhadap kemajuan umat dengan berlandaskan al-Qu'randan al-Sunnah.

Implementasi pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai diarahkan untuk mencapai keseimbangan kompetensi akademik (intelektual), moral spiritual berlandaskan nilai-nilai keassalaaman yang menjadi ciri khas pesantren ini. Keassalaaman ini mencerminkan sikap dan perilaku seluruh pegawai di PPMI Assalaam yang sesuai dengan al-Qur'an dan al-Hadits. Dengan memasukkan keassalaaman ini, diharapkan tercipta pendidik (ustadz) dan pegawai yang handal dan

profesional dalam pekerjaannya dan memiliki karakter mulia sesuai dengan nilai-nilai ajaran agama islam.

4. Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan SDM

Evaluasi pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai bertujuan untuk melihat efektivitas pelatihan dan pengembangan terhadap peningkatan keilmuan, serta perubahan-perubahan sikap dan keterampilan pada diri peserta. Bagian SDM memahami betul urgensi dari evaluasi ini terhadap peningkatan efektivitas pengembangan SDM yang dilakukan, sehingga evaluasi ini merupakan rangkaian yang tidak terpisahkan dari proses pengembangan SDM pendidik (ustadz) dan pegawai yang dilakukan.

Melalui penelitian yang peneliti lakukan mengenai evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh bagian SDM PPMI Assalaam, dapat disimpulkan bahwa bentuk evaluasi yang dilakukan menggunakan teknik pretest-posttest control group design. Desain evaluasi ini memudahkan bagian SDM dan pelatih melihat perubahan-perubahan yang terjadi dengan adanya kelompok kendali. Dengan ini paling tidak pelatih dapat menarik kesimpulan-kesimpulan yang lebih kuat tentang ada tidaknya perubahan yang terjadi pada diri peserta pengembangan SDM dan apabila ada perubahan apakah perubahan tersebut merupakan akibat dari adanya program pengembangan atau tidak.¹⁵⁴

Evaluasi pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI Assalaam dilakukan dalam dua tahap, yaitu evaluasi

¹⁴Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2:409–11.

setelah pelatihan dan evaluasi efektifitas pelatihan yang dilakukan 3 bulan setelah dilaksanakannya program pelatihan.

Evaluasi yang dilakukan bagian SDM dilakukan melalui penyebaran form evaluasi yang disebarakan kepada partisipan.

Dalam Instrumen evaluasi pra pelatihan dilakukan oleh PPMI Assalaam dibagi menjadi dua kategori, 1) penilaian program pelatihan dan 2) penilaian fasilitator. Penilaian ini sendiri terdiri dari 14 item soal anget dengan isian skala nilai 1-3, serta dua item soal isian. Penilaian program pelatihan dibuat untuk melihat sejauh mana pelatihan yang diikuti mampu mendatangkan manfaat keilmuan teoritis dan praktis yang dapat membantunya dalam bekerja. Selain penilaian efektifitas pelatihan terhadap peningkatan kompetensi peserta, pada item “program pelatihan” terdapat item soal untuk menilai kualitas pemateri dalam proses pelatihan. Sementara itu soal isian didesain untuk mendapatkan masukan konstruktif yang dapat meningkatkan kualitas pelatihan dan bentuk pelatihan di masa depan.

Sementara itu, evaluasi tiga bulan pasca pelatihan digunakan untuk menilai ada tidaknya perubahan-perubahan dalam diri pegawai pasca mengikuti pelatihan. Penilaian ini mengukur perubahan hasil kinerja, peningkatan motivasi, kepercayaan diri, tingkat kesalahan, kecepatan dalam melakukan perubahan, dan kemauan untuk menularkan ilmu kepada teman sejawat.

Berdasarkan analisis peneliti terhadap instrumen penilaian efektifitas pelatihan tersebut, dapat disimpulkan bahwa instrumen itu dapat dijadikan instrumen penilai dan mampu menilai efektifitas pelatihan dan pengembangan SDM secara

detail dan tepat. Adapun pada analisis sebelumnya, bahwa konten instrumen angket tersebut mampu menilai tingkat ketercapaian kompetensi yang seharusnya dimiliki pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain hal itu, peneliti menyimpulkan bahwa instrumen evaluasi pelatihan di PPMI Assalaam dapat efektif, disebabkan oleh cakupan item pertanyaan-pertanyaan yang dibuat untuk menilai reaksi-reaksi pasca pelatihan, tingkat penguasaan pengetahuan, keahlian, dan sikap-sikap, serta adanya perubahan perilaku. Hal ini telah sesuai dengan standar pengukuran evaluasi pelatihan yang disampaikan oleh Simamora sebagai berikut:¹⁵⁵

1. Reaksi-reaksi, pengukuran ini biasanya terfokus pada perasaan partisipan terhadap pelaksanaan pelatihan dan pelatihnya, menyarankan perbaikan yang dapat membantu mereka bekerja lebih baik lagi.
2. Belajar, pengukuran ini menilai sejauh mana partisipan menguasai konsep-konsep, informasi, keahlian-keahlian yang coba ditanamkan pada proses pelatihan.
3. Perilaku, evaluasi perilaku digunakan untuk memeriksa apakah pelatihan yang dilakukan mampu memberikan perubahan-perubahan perilaku dalam pekerjaan partisipan.

Melalui wawancara dan bukti dokumentasi yang ada, terdapat permasalahan yang dapat mengganggu efektifitas evaluasi program pengembangan SDM yang dilakukan bagian SDM PPMI Assalaam, problem ini adalah adanya peserta yang tidak mengisi dan mengumpulkan umpan balik pasca pelatihan, padahal menurut Jusuf Irianto salah satu aspek

¹⁵Ibid., 2:406.

terpenting untuk mengetahui efektifitas pelatihan adalah adanya analisis komparatif pre and post tests training.¹⁵⁶

Melihat permasalahan ini, bagian SDM PPMI Assalaam perlu memberikan pemahaman kepada seluruh peserta pengembangan SDM untuk mengisi dengan benar dan berdasarkan pada keadaan nyata yang dirasakan peserta, membuat kebijakan yang mewajibkan peserta mengisi umpan balik, serta membuat sistem evaluasi informasi berbasis teknologi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam melakukan evaluasi pengembangan SDM.

B. Analisis Implikasi Manajemen Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi SDM Pendidik dan Tenaga Kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta

1. Implikasi Pengembangan SDM Ditinjau dari Temuan Penelitian

Pada dasarnya, tujuan utama diadakannya pengembangan SDM pegawai adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut, yang nantinya dapat memberikan manfaat bagi efektivitas, produktivitas, efisiensi kerja, serta untuk mempersiapkan keunggulan organisasi maupun pribadi di masa yang akan datang.

Tanpa adanya perubahan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap, sebuah pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan gagal. Maka dari itu sebuah lembaga selalu mengukur tingkat perubahan ini, sehingga dapat diketahui ada tidaknya perubahan dalam diri pegawainya.

¹⁶Irianto, "Prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan," 19.

Menurut Sondang P. Siagian, beberapa manfaat yang dapat dipetik dari aktifitas pelatihan dan pengembangan SDM adalah 1) peningkatan produktivitas; 2) terwujudnya hubungan yang serasi dan harmonis antara pimpinan dan bawahannya; 3) terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat; 4) meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai; 5) adanya sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif dan terbuka; 6) meningkatkan efektivitas komunikasi antar anggota organisasi; dan 7) penyelesaian konflik secara fungsional.¹⁵⁷

Hal itu relevan dengan implikasi pengembangan SDM yang telah dilakukan di PPMI Assalaam. Melalui analisis peneliti terhadap data penelitian dan wawancara terhadap informan, peneliti menemukan bahwa implikasi pengembangan SDM di PPMI Assalaam, diantaranya adalah:

b. Meningkatkan efektivitas dan produktivitas. Hal ini dapat dilihat dari berbagai penghargaan yang diberikan kepada PPMI Assalaam, diantaranya adalah lembaga pendidikan di PPMI Assalaam telah terakreditasi “A” oleh Badan Akreditasi Nasional. Selain itu PPMI Assalaam memiliki arah pengelolaan berbasis pada mutu, hal ini diawali oleh MTs Assalaam yang telah menerapkan manajemen mutu ISO 9001:2008. Kedua penghargaan ini menunjukkan kualitas sumber daya yang terlibat di dalam pengelolaan pesantren. Indikasi lain yang dapat menguatkan hal ini adalah penghargaan terhadap individu pegawai PPMI Assalaam, diantaranya didapatkan oleh bapak AR. Sugeng Riyadi yang pernah menjadi pendidik teladan versi tiga

¹⁷Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, 183–85.

serangkaian, serta produktivitasnya dalam menulis, serta kepada pendidik SMK yang dianugerahkan sebagai tenaga edukatif mata diklat produktif meraih Certified Ethical Hacker sertifikasi RED HAT Linux tahun 2006. Adapun beberapa bentuk pengembangan yang dapat mengembangkan aspek ini adalah rotasi kerja, bimbingan atasan, pengenalan tugas pokok dan fungsi pekerjaan, pengenalan teknologi baru, workshop, dan sebagainya.

- c. Peningkatan kompetensi sosial yang lebih bagus diantaranya sikap keramah-tamahan, kebersamaan, sopan dan santun, serta mampu berkomunikasi dengan baik. Adapun kegiatan untuk mengembangkan sikap ini adalah pelatihan effective communication, halaqoh rutin, kajian keagamaan, outbond, senam bersama, serta keassalaman.
- d. Menjadikan hubungan yang serasi dan harmonis antara pimpinan dan bawahannya, mempererat tali silaturahmi antar pegawai. Justifikasi ini peneliti ambil ketika melihat fenomena yang nampak di lapangan, serta dikuatkan oleh bukti wawancara dengan narasumber, diantara hal tersebut adalah hubungan sosial antar pegawai yang baik, sapa, salam, dan komunikasi berjalan dengan baik. Beberapa kegiatan untuk mengembangkan aspek ini adalah halaqah atau pertemuan rutin, outbond, dan keassalaman untuk memupuk keselarasan visi misi pesantren, serta mengingatkan kembali pedoman keassalaman.
- e. Semangat kerja dan loyalitas pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam, hal ini dapat dilihat dari sikap pegawai dalam bekerja, salah satunya adalah kedisiplinan pendidik dalam mengajar. Salah satu bentuk

pengembangan SDM yang dilakukan untuk meningkatkan aspek ini adalah pemberian reward bagi pegawai berprestasi berupa kenaikan gaji, pemberian hadiah, beasiswa kuliah, dan sertifikasi internal.

Metode lain untuk melihat ada atau tidaknya implikasi perubahan dari program-program pengembangan SDM di PPMI Assalaam adalah dengan melihat prestasi-prestasi santriwan dan santriwati di PPMI Assalaam. Melalui pencarian dokumen-dokumen prestasi siswa, ditemukan bahwa siswa PPMI Assalaam telah memperoleh berbagai penghargaan dalam berbagai kategori perlombaan. Diantaranya adalah: 1) juara I lomba fotografi tingkat solo raya 2015; 2) juara I, II, dan III karate tingkat Kabupaten Sukoharjo 2015; 3) juara I kompetisi matematika tingkat Jateng dan DIY; 4) juara I lomba cerdas cermat Bahasa Arab se-Jawa dan DIY; 5) juara I lomba LKIR Tk. SMA se-pulau Jawa 2012; 6) dan masih banyak prestasi-prestasi yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu.

Berbagai prestasi ini secara tidak langsung menunjukkan efektivitas proses belajar mengajar yang dilakukan oleh tenaga pendidikan di PPMI Assalaam. Sangat tidak masuk akal apabila berbagai prestasi siswa tersebut didapatkan dari tenaga pendidikan yang tidak berkualitas.

Melihat berbagai implikasi pengembangan SDM tersebut, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan dan pengembangan SDM berimplikasi cukup besar dan bagus bagi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, meskipun masih ada beberapa hal yang belum bisa berjalan dengan maksimal dan perlu dikembangkan agar lebih baik.

2. Implikasi Pengembangan SDM berdasarkan Rekap Performance Appraisal (PA)

Informasi yang dihasilkan dari penilaian kinerja (performance appraisal) dapat mempermudah pengembangan pribadi anggota suatu organisasi. Sistem penilaian yang tepat, jelas, dan objektif dapat memberikan manfaat dalam dua tujuan yang berbeda. Pertama, jika informasi yang ada mengindikasikan seseorang telah bekerja secara efektif, proses umpan balik tersebut dapat diperkuat dan menguntungkan yang dinilai dengan meningkatkan rasa penghargaan diri. Kedua, jika informasi yang dihasilkan kurang memuaskan atau lemah, hal ini dapat menstimulasi proses pelatihan dan pengembangan guna mengatasi kelemahan yang ditemukan.¹⁵⁸

Instrumen performance appraisal (PA) adalah instrumen penilaian kinerja yang ditujukan kepada pendidik dan pegawai non struktural, serta bentuk performance development review bagi pegawai struktural. PA merupakan penilaian kinerja rutin yang dilakukan tiap semester yang dikordinir oleh bagian SDM PPMI Assalaam.

Selanjutnya PA ini dapat peneliti jadikan acuan untuk menilai sejauh mana kompetensi yang dimiliki oleh seluruh pegawai di PPMI Assalaam, yang tentunya pegawai tersebut sebelumnya telah mengikuti pelatihan-pelatihan untuk menunjang kinerjanya.

Dari rekap PA pendidik semester ganjil tahun 2016/2017, dari 169 pendidik di PPMI Assalaam, 95 orang mendapatkan Exceed Expectations/di atas kualifikasi, 72 orang mendapatkan Meet Expectations/memenuhi kualifikasi, 2 orang mendapatkan

¹⁸Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2:427.

Need Improvement/perlu ditingkatkan, serta tidak ada satupun yang mendapatkan predikat Outstanding/prestasi prima dan Unsatisfactory/di bawah standar.

Berdasarkan rekap PA staf semester ganjil tahun 2016/2017, dari 401 staf di PPMI Assalaam, 115 orang mendapatkan predikat Exceed Expectations/di atas kualifikasi, 189 orang mendapatkan Meet Expectations/memenuhi kualifikasi, 97 orang mendapatkan Need Improvement/perlu ditingkatkan, serta tidak ada satupun yang mendapatkan predikat Outstanding/prestasi prima dan Unsatisfactory/di bawah standar.

Sementara itu dalam rekap PA Kasubag semester ganjil tahun 2016/2017, dari 33 Kasubag PPMI Assalaam yang dinilai, 6 orang mendapatkan predikat Outstanding/prestasi prima, 18 orang mendapatkan Exceed Expectations/di atas kualifikasi, 9 orang mendapatkan Meet Expectations/memenuhi kualifikasi, serta tidak ada satupun yang mendapatkan predikat Need Improvement/perlu ditingkatkan dan Unsatisfactory/di bawah standar.

Adapun pada rekap PA Kabag/Manager/Direktur semester ganjil tahun 2016/2017, dari 16 Kabag/Manager/Direktur PPMI Assalaam yang dinilai, 3 orang mendapatkan predikat Outstanding/prestasi prima, 6 orang mendapatkan Exceed Expectations/di atas kualifikasi, 7 orang mendapatkan Meet Expectations/memenuhi kualifikasi, serta tidak ada satupun yang mendapatkan predikat Need Improvement/perlu ditingkatkan dan Unsatisfactory/di bawah standar.

Berdasarkan pada rekap PA Seluruh pegawai di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa rata-rata kualitas kerja pegawai di PPMI Assalaam baik, hal ini didasarkan pada mayoritas pegawai di PPMI Assalaam atau 277 orang dari 619 pegawai mendapatkan predikat Meet Expectations/memenuhi kualifikasi, serta 243 pegawai yang mendapatkan predikat Exceed Expectations/di atas kualifikasi dan Outstanding/prestasi prima. Akan tetapi berdasarkan PA tersebut, juga didapatkan fakta bahwa masih ada 99 pegawai yang mendapatkan predikat Need Improvement/perlu ditingkatkan, yang mayoritas didapatkan oleh para staf.

99 pegawai ini bukanlah jumlah yang bisa dikatakan sedikit, apabila hal ini tidak segera ditindak lanjuti, dikhawatirkan pegawai tersebut dapat mengganggu efektivitas, efisiensi, dan produktivitas bekerja organisasi secara umum. Maka dari itu selayaknya bagian SDM PPMI Assalaam menaruh perhatian besar guna meningkatkan secara cepat kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh para stafnya.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan oleh peneliti pada bab sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a) Desain pengembangan sumber daya manusia pendidik (ustadz) dan pegawai yang dilakukan di PPMI Assalaam melalui tahapan sebagai berikut: 1) Analisis kebutuhan pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai didesain secara sistematis untuk mencapai keunggulan spiritual, akademik, sosial, dan kepribadian berdasarkan pada ciri khas nilai-nilai pesantren (keassalaaman) melalui penilaian kinerja, analisis tugas, dan evaluasi pelatihan; 2) analisis sasaran pengembangan SDM pesantren didesain berdasarkan standar-standar kebutuhan pengembangan kompetensi pendidik (ustadz) dan pegawai, yang dilakukan melalui pencermatan terhadap materi pelatihan, desain pelatihan, anggaran, serta pemateri pelatihan; 3) pelaksanaan pengembangan SDM ustadz dan pegawai difokuskan untuk mencapai keseimbangan kompetensi akademik, spiritual, sosial, kepribadian, serta penguasaan terhadap teknologi dan informasi berlandaskan pada nilai-nilai keassalaaman, bentuk pengembangan yang dilakukan adalah dengan pemanfaatan kerjasama pelatihan pendidik (ustadz) dan pegawai dengan beberapa lembaga eksternal yang kompeten dibidangnya, pemanfaatan pertemuan rutin lembaga, pemberian wewenang kepada masing-masing

lembaga untuk meningkatkan kemampuan pegawainya melalui pengawasan dari bagian SDM Pesantren, serta pemberian penghargaan dan hukuman (teguran) bagi pendidik (ustadz) dan pegawai berdasarkan prestasi kerjanya; dan 4) evaluasi pelaksanaan pengembangan SDM ustadz dan pegawai di PPMI Assalaam ditekankan pada peningkatan kompetensi akademik, serta perubahan sikap dan perilaku kerja melalui evaluasi pasca pelatihan dan pemanfaatan pertemuan rutin pendidik (ustadz), pegawai, pengurus masing-masing lembaga, serta pengurus pesantren.

- b) Implikasi dari manajemen pengembangan SDM pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI Assalaam adalah a) meningkatnya efektivitas dan produktivitas, hal ini disebabkan oleh perubahan keilmuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang lebih baik; b) peningkatan kompetensi sosial yang lebih bagus yang ditunjukkan oleh sikap keramah-tamahan, kebersamaan, sopan dan santun, mampu bekerja sama, serta mampu berkomunikasi dengan baik; c) menjadikan hubungan yang serasi dan harmonis antara pimpinan dan bawahannya, mempererat persaudaraan antar pegawai; d) motivasi dan loyalitas pegawai dalam bekerja, hal ini berdampak pada peningkatan kedisiplinan, totalitas dalam bekerja, serta motif pegawai dalam bekerja.

B. Saran

1. Bagi Bagian SDM PPMI Assalaam

Pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan agar lebih efektif dan efisien. Untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan

dan pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan peneliti memberikan beberapa masukan yang dapat dijadikan bahan kajian sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kecermatan dalam mengontrol dan mengevaluasi analisis kebutuhan dan sasaran pengembangan SDM yang diajukan. Hal ini dapat dilakukan dengan pencermatan terhadap draf program pengembangan SDM dan diskusi mengenai urgensi pengembangan SDM terhadap peningkatan kompetensi pegawai dengan pengusul.
- b. Meminimalisir subjektivitas penilaian performance appraisal (PA) pegawai.
- c. Melibatkan penilai kinerja eksternal, untuk mengontrol dan meningkatkan kualitas hasil kinerja.
- d. Sesering mungkin dilakukan evaluasi terhadap perubahan-perubahan dalam diri partisipan pasca mengikuti program pengembangan SDM.
- e. Pemilihan metode pelatihan dan pengembangan SDM yang lebih kreatif dan inovatif, berbasis praktik, dan mempunyai relevansi dengan kebutuhan pegawainya.
- f. Mendesain pengembangan SDM pendidik (ustadz) dan pegawai yang berkesinambungan.
- g. Terus menyosialisasikan visi, misi, tujuan pesantren, serta keassalaaman kepada seluruh pegawai, sebagai landasan dalam bekerja.

2. Bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Melihat perkembangan dunia pendidikan yang begitu pesat dan berdampak pada perubahan-perubahan pada

keilmuan, sosial, budaya, serta tuntutan pekerjaan, pendidik dan tenaga kependidikan dituntut untuk dapat mengembangkan kompetensinya, oleh karenanya diharapkan kepada pendidik dan tenaga kependidikan sebagai berikut:

- a. Menyadari bahwa pengembangan kompetensi dalam berbagai aspek perlu untuk terus dilakukan.
- b. Berusaha mengembangkan kompetensinya, baik melalui program-program yang dikembangkan oleh lembaganya maupun secara otodidak.
- c. Memiliki profesional kerja tinggi, memiliki etos kerja yang kuat, memiliki wawasan ke depan, motivasi pengembangan diri, bersikap efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas.
- d. Memahami visi misi pesantren dengan baik dan memiliki loyalitas terhadap tempat kerja.
- e. Memberikan masukan pada rencana program pelatihan dan pengembangan pendidik (ustadz) dan pegawai sesuai dengan kebutuhannya.
- f. Membantu bagian SDM dalam mengevaluasi efektivitas pelatihan dan pengembangan yang telah diikuti.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif. 1 ed. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Aly, Abdullah. Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren: Telaah terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- “Analisis dan Interpretasi Data pada Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah (Madin), Taman Pendidikan Qur’an(TPQ) Tahun Pelajaran 2011-2012,” n.d. <http://pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/pontrenanalisis.pdf>.
- Ardana, I Komang, Sulistyono, Khomariyah, dan Ardhiansyah Muhammad. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Arifin, Miftahol, Muchammad Suradji, Moch. Sya’roni Hasan, Ali Ridho, dan Muttaqin Khabibullah. Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: Kopertais IV Press, 2015.
- Barizi, Ahmad. Holistika Pemikiran Pendidikan A. Malik Fadjar. Jakarta: Rajawali Pers, 2005.
- Basri, Hasan, dan Tatang S. Kepemimpinan Pendidikan. Bandung: Pustaka Setia, 2015.

- Bogdan, Robert, dan Steven J. Taylor. *Introduction To Qualitative Methods Research, A Phenomenological Aproach to Social Scienties* (New York:, 1975.). New York: John Willey & Son, 1975.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.
- Daulay, Haidar Putra. *Historitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah, dan Madrasah*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1 ed. terj. Paramita Rahayu. Jakarta: Indeks, 2008.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 14 ed. Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1982.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. “Naskah Akademik Rancangan Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2016,” 6 Februari 2017. <http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/files/docs/01.pdf>.
- Fathan, A. *Konsep dan Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: PPS UNM, 2005.

- Flippo, Edwin B. Manajemen Personalia. terj. Moh. Masud. Jakarta: Erlangga, 1996.
- Handoko, T. Hari. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. 2 ed. Yogyakarta: BPEE, 2001.
- Haromain. “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren.” Jurnal Pendidikan Humaniora (JPH) 1, no. 2 (21 April 2014): 136–49. doi:10.17977/jph.v1i2.4047.
- Heldrachman, dan Suad Husnan. Manajemen Personalia. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 1994.
- Irianto, Jusuf. “Prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan.” Insan Cendikia. Surabaya, 2001. http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_BIASA/195603221982031-DEDY_KURNIADI/ULASAN/Pelatihan_Kajian_Man_diri.pdf.
- Ismaya, Bambang. Pengelolaan Pendidikan. Bandung: PT Rafika Aditama, 2015.
- Kaswan. Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. 2 ed. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Kompri. Manajemen Sekolah: Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.

- Kuswarno, Engkus. *Fenomenologi: Konsepsi, Pedoman, Contoh Penelitiannya*. Bandung: Widya Padjadjaran, 2009.
- Mangkuprawira, Sjafrri. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Manullang, M. Mariho. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing, 2015.
- Maryadi. "Pendidikan Indonesia Menuju 2005: Peningkatan Kualitas Daya Saing Sumber Daya Manusia Melalui Manajemen Personalialia Sekolah." Seminar Nasional PGSD 2015, n.d. <http://prosiding.upgrismg.ac.id/index.php/pgsd2015/pgsd2015/paper/view/588/0>.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Masyhud, Sulthon, dan Moh. Khusnurdilo. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka, 2003.
- Mondy, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10 ed. terj. Bayu Airlangga 1. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Mudassir. "Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Bireun." *Jurnal Ilmiah Didaktika* 16, no. 2 (1 Februari 2016): 255–72.

Mulyasa, E. E. , Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002.

———. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional “Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK.”* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.

Nitisemito, Alex S. Manajemen Personalia. Jakarta: Graha Indonesia, 1996.

“Pegawai Berprestasi PPMIA Mendapat Reward BMW.” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, 24 Maret 2017. <http://assalaam.or.id/id/pegawai-berprestasi-ppmia-mendapat-reward-bmw/>.

PPMI Assalaam Surakarta. “MA PPMI Assalaam Ikuti Pertemuan Guru Fisika Se Asean di Singapore.” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, 5 September 2016. <http://assalaam.or.id/id/ma-ppmi-assalaam-ikuti-pertemuan-guru-fisika-se-asean-di-singapore/>.

———. “PPMI Assalaam Jalin MOU dengan Alif School Perancis.” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, 18 Maret 2015. <http://assalaam.or.id/id/ppmi-assalaam-jalin-mou-dengan-alif-school-perancis/>.

———. “Visi dan Misi.” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, n.d. <http://assalaam.or.id/id/sample-page/visi-dan-misi/>.

- . “Workshop School Leadership dan MOU Assalaam dengan UNS Surakarta.” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, 13 Februari 2016. <http://assalaam.or.id/id/workshop-dan-mou-ppmi-assalaam-dengan-uns-surakarta-menindaklanjuti-hasil-evaluasi-pelatihan-guru-plpg-ppmi-assalaam-pada-hari-kamis-1122016-pukul-08-00-wib-bertempat-di-ruang-pertemuan-kant/>.
- . “Workshop Upgrading Schoolbased Management.” Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam, 13 Februari 2016. <http://assalaam.or.id/id/workshop-upgrading-schoolbased-management/>.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga, 2007.
- Rahardjo, M. Dawam. *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M, 1985.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 2. Yogyakarta: STIE YKPN, 1997.
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Method)*. Bandung: Alfabeta, 2015.

- Sulistiyani, Teguh Teguh, dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, n.d.
- Suyadi. “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri I Delangu.” Tesis, IAIN Surakarta, 2016. <http://eprints.iain-surakarta.ac.id/155/>.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. 3 ed. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Wulandari, Retno. “Penilaian Kebutuhan Pelatihan: Tantangan dan Solusi.” *Jurnal Siasat Bisnis*, 2005. <http://jurnal.uii.ac.id/index.php/JSB/article/view/970>.
- Yahya, Muhammad, dan Arif Rahman Hakim. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di SMA PPMI Assalam Surakarta).” *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial* 24, no. 1 (10 Juni 2015): 67–77.