

THE MODEL OF KIAI IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUALITY- BASED IN PONDOK PESANTREN DIPONEGORO, KLUNGKUNG, BALI

Mohammad Anwar

Institut Agama Islam Negeri Jember, Indonesia

E-mail: mohanwar0268@gmail.com

Abstract: *Pondok Pesantren is one of the organization/educational institute that is still valued as the second class compared with public educational institute. Hence, to show that the quality of education in pondok pesantren is able to compete with other institutions is by developing human resource that is conducted by Kiai. This research is to describe about the development of human resource in increasing the quality of education in pondok pesantren Diponegoro, Klungkung, Bali by using phenomenology perspective. In addition, this research is qualitative research with the form of case study. The findings of this research are: first, the model of Kiai in human resource development of teachers competence in this pesantren, are: 1) planning the human resource that is conducted by: a) arranging the planning which involves the structures, b) it is conducted in the first year and in the middle of the semester, c) planning the teachers based on the evaluation and analysis needs. 2) Recruiting the human resource by following the procedure and sunny ideology, high dedication, sincere, and competence, b) internal and external recruitment. 3) Selecting the administrative, written test, teaching, and interview. 4) Evaluating a) conducting formal and informal assessment, b) conducting class supervision periodically, c) assessing the work performance, loyalty, responsibility, obedient, honesty, and leadership, d) assessing by report model, e) compensation of teacher in the form of financial and non financial. 5) Human resource development by giving training program and meeting periodic. The second, the model of Kiai in developing the manager of human resource competence in this pesantren are: 1) planning human resource in a) recruiting the manager based on the human resource, b) selecting which is customized by the position needs, c) placing and appointing based on the duty and authority, d) developing the human resource by giving training, e) maintaining of well-being, f) integrating the human resource by leadership and communication, g) compensation the allowance of pesantren, h) discipline, i) discharging the position, 2) Implementing the strategy of human resource planning by: a) supplying, filtering and selecting, b) developing by giving training and mutation, continuing study to the higher level and mutation the position, c) maintaining of well-being, d) integrating by communication intensely in solving the problem in general, e) compensation of fee, f) discipline, it is pointed out whether to the students or manager who violate the rule, g) discharging which is caused by mutation, retired, and resigned.*

Keyword: *The Kiai Model, Human Resource Development, education quality.*

Pendahuluan

Pondok Pesantren terus berkembang dari masa ke masa. Terlepas dari semua itu, sejak awal keberadaannya pondok pesantren telah dipercaya masyarakat sebagai lembaga yang membentuk moral dan intelektual muslim. Tentunya selain sebagai sarana bagi keberhasilan Islamisasi di Indonesia, lembaga pendidikan pesantren juga memiliki peran dalam mengajarkan nilai-nilai Islam, bahkan mencetak intelektual

muslim yang berhasil mencapai berbagai wahana keislaman yang patut diperhitungkan dalam peta pemikiran Islam.¹

Hingga hari ini, acapkali pesantren selalu menjadi rujukan pendidikan masyarakat, Kiai pesantren punya peran penting dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang ada, SDM di sini adalah guru (ustadz dan ustadzah) dan pengurus. Kualitas SDM yang diperlukan pada era yang serba modern seperti sekarang ini tentunya tidak akan lahir dalam waktu sekejap tetapi merupakan proses yang didalamnya diperlukan program pendidikan yang diarahkan pada persiapan dan pengembangan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial yang sangat cepat tersebut. Perubahan-perubahan tersebut menuntut SDM untuk memulai pekerjaan secara berbeda dengan menerapkan peraturan-peraturan baru sehingga dapat memprediksi kondisi yang bergejolak. SDM dituntut untuk mengelola karir mereka sendiri karena perubahan dan kemampuan adaptasi merupakan hal penting yang dikendalikan oleh individu dan bukan dikendalikan oleh organisasi.²

Berkaitan dengan upaya pengembangan SDM di pesantren, agar mampu hidup dan berkembang, serta dapat bersaing dengan lembaga pesantren yang lain. Mastuhu telah menawarkan beberapa alternatif, yakni suatu pesantren akan eksis dan diminati oleh masyarakat apabila lembaga tersebut mampu: *pertama*, merespon kebutuhan peserta didik (santri), kemajuan ilmu dan teknologi, kebutuhan pembangunan nasional, dan relevan dengan pandangan hidup bangsa serta ajaran agama masyarakat. *Kedua*, Sistem pendidikan yang dikembangkan adalah mampu menumbuhkan kemampuan peserta didik sesuai dengan kecenderungannya sehingga dapat bekerja untuk menghidupi diri dan keluarganya tersebut. *Ketiga*, memberikan pedoman moral sesuai dengan keyakinan dan tantangan zamannya sehingga peserta didik mampu hidup hormat dan disegani dalam tata pergaulan hidup bersama di tengah-tengah masyarakat. *Keempat*, mampu mengembangkan keterampilan dan budi pekerji luhur peserta didik sesuai dengan agama, kepercayaan, budayanya.³

¹ Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 149.

² Lina Anatan dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern* (Bandung: Alfabeta, 2007), 123.

³ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS., 1994), 41.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson menjelaskan bahwa, pengembangan sumberdaya manusia pada dasarnya adalah berkaitan dengan upaya untuk merekrut, menyeleksi, menempatkan, melatih dan mengembangkan sumberdaya manusia tersebut sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.⁴

Pondok Pesantren Diponegoro Kabupaten Klungkung Bali memiliki keunikan tersendiri dibanding dengan pondok pesantren yang lain: *pertama*, integritas antara sekolah formal dan non formal. Santri memiliki kemampuan lebih dalam penguasaan Bahasa Arab dan menghafal Al Qur'an. *Kedua*, santri aktif dalam setiap lomba yang di adakan oleh kabupaten dan Provinsi, hal ini bisa di buktikan dengan banyaknya prestasi yang di raih. Dari keunikan tersebut, penulis melakukan eksplorasi lebih mendalam tentang model kiai dalam mengembangkan SDM berbasis mutu di Pondok Pesantren Diponegoro Kabupaten Klungkung Bali.

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis.⁵ Sedangkan jenis Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif dengan bentuk penelitian studi kasus (*case study*) yaitu penelitian⁶ yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Dalam penelitian ini, sumber data adalah Kiai Pondok Pesantren Diponegoro Kabupaten Klungkung Bali, Ustadz serta warga di sekitar Pesantren Diponegoro. Pengumpulan data dengan tiga teknik yaitu: wawancara secara mendalam; observasi partisipan; dan dokumentasi. Teknik wawancara secara mendalam (*indepth interview*).⁷ Teknik Observasi Partisipan,⁸ dengan teknik ini diperoleh data tentang, keadaan kondisi di Pondok Pesantren, kegiatan pesantren, sedangkan dengan teknik dokumentasi, data yang diperoleh, arsip-arsip program pondok pesantren, arsip pesantren, dan Foto-foto penelitian yang relevan. Analisis Data menggunakan Model *Interactive* dari Miles

⁴Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resource Management*. Terj. Diana Angelica. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2004), 300-376.

⁵Lexi. J. Meloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 14-15.

⁶Meloeng, *Metodologi Penelitian*, 131.

⁷Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 22.

⁸GubaLincoln, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication, inc, 1995), 124.

and Huberman.⁹ Dalam proses pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengecekan keabsahan data, yaitu: perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi data.

Model Kiai dalam Mengembangkan Kompetensi SDM Ustadz Dan Ustadzah

Usaha Kiai dalam mengembangkan kompetensi SDM (ustadz dan ustadzah) di pondok pesantren Diponegoro Kabupaten Klungkung Bali dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya:

Perencanaan SDM: penyusunan perencanaan melibatkan semua struktur pengurus pesantren dan Kiai, perencanaan SDM dilakukan setiap awal tahun dan pertengahan semester, perencanaan tenaga pengajar didasarkan pada hasil evaluasi dan analisis kebutuhan ketenagaan setiap akhir tahun. Rekrutmen SDM, syarat dalam rekrutment, beragama Islam, memiliki dedikasi yang tinggi, ikhlas, memiliki kemampuan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan oleh pondok pesantren dan pada bidang tertentu yang berkaitan dengan pemerintahan tentu Kiai juga memperhatikan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan. Proses rekrutmen terdiri dari rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

Seleksi SDM terdiri dari seleksi administratif, tes tertulis dan tes mengajar, wawancara, seleksi menggunakan sistem gugur dan kemampuan, potensil dan kualifikasi pelamar harus sesuai dengan pengalamannya.

Evaluasi terdiri dari penilaian secara formal maupun informal, secara periodik melakukan kunjungan ke kelas-kelas, penilaian prestasi kerja, kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, dan kepemimpinan dan penilaian dengan model raport.

Kesejahteraan ustadz: kompensasi dalam bentuk finansial dengan memperhatikan jabatan/tugas serta penilaian kinerja ustadz dan ustadzah, kompensasi dalam non finansial berupa pemberian kesempatan kepada ustadz dan ustadzah untuk terlibat dalam berbagai event, kesempatan peningkatan karier dan diberi kesempatan untuk mengikuti acara-acara yang bersifat rekreatif-edukatif pengembangan SDM (ustadz dan ustadzah) program pelatihan dan pengembangan

⁹ Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2004), 87.

ustadz dan ustadzah dan pertemuan mingguan dilaksanakan setiap hari senin yang berupa pembinaan langsung dari ketua yayasan.

SDM yang handal tidak lepas dari pengaruh pola kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Pemimpin mempunyai peranan sentral dalam dinamika pengembangan organisasi. Pemimpin berperan sebagai penggerak segala SDM dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi.¹⁰

Perencanaan SDM merupakan rencana mengisi pekerjaan kosong secara proaktif, agar memperoleh SDM yang mampu mendukung dan melaksanakan tugas organisasi dalam mencapai tujuannya, sebagai organisasi yang baik.¹¹ Meskipun sebagai langkah strategis yang harus dilaksanakan oleh fungsi SDM, perencanaan ini seringkali dilaksanakan secara tidak serius, bahkan diabaikan atau berhenti pada proses perencanaan semata, tidak dilakukan. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien, serta memberikan jalan sesuai dengan visi lembaga yang ada.¹²

Perencanaan tenaga pengajar yang dibutukan di pesantren dengan memperhatikan kualitas calon ustadz dan ustadzah, disesuaikan dengan kebutuhan pesantren. Untuk calon ustadz dan ustadzah lebih mengutamakan bagi lulusan timur tengah, karena mereka sudah faham tentang bahasa arab dan kitab kuning. Untuk lulusan dalam negeri diadakan tes dalam mengajar.¹³

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja dalam bukunya, manajemen SDM sebagai berikut: *Pertama*, melakukan analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan SDM, *kedua*, peramalan kebutuhan sumberdaya manusia, *ketiga*, menentukan kebutuhan SDM di masa yang akan datang *keempat*, Analisis ketersediaan (*supply*) SDM, dan *kelima*, penentuan dan implementasi program.¹⁴

Pondok pesantren Diponegoro melakukan perencanaan para pendidik melalui evaluasi tahunan dan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh manajemen pondok pesantren. Setiap akhir tahun, manajemen pesantren selalu mengkaji ulang data

¹⁰ Arifin Abdullrahman, *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja* (Jakarta: Ikhtiar Baru, 2004), 23.

¹¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Cet. Ke- 3 (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), 313.

¹² Ati Cahayani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Indeks, 2005), 29.

¹³ Wawancara dengan KH. Yusuf Wahyudi, MA, 19 Januari 2018.

¹⁴ Marihot Tua Efendi H, *Manajemen SDM* (Jakarta: Grasindo, 2005), 77.

ketenagaan, apakah didapati kekurangan tenaga, atau tenaga yang akan berhenti. Jika dalam proses ini ditemukan data adanya ustaz dan ustazah mengundurkan diri, akan segera mencari penggantinya. Namun jika hanya tidak masuk karena sakit, kami menyediakan pengurus pesantren yang siap menggantinya. Perekutan tenaga baru didasarkan pada hasil evaluasi dan analisis kebutuhan ketenagaan.

Dalam praktiknya penentuan pengurus maupun ustaz dan ustazah, didasarkan pada hasil evaluasi dan analisis yang dilakukan oleh manajemen Pondok Pesantren Diponegoro dengan melibatkan semua pihak, pada akhir tahun. Dalam perekutan tenaga pengajar, langkah yang didahulukan adalah sumber internal, kemudian eksternal, tentu tidak mengabaikan kompetensi dan profesionalitasnya. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka lembaga dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan tenaga pengajar yang ada. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi intinya rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh SDM yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan terntu yang masih kosong.¹⁵

Dengan adanya rekrutmen tenaga pengajar yang baik di pondok pesantren Diponegoro, harapannya akan menghasilkan ustaz dan ustazah yang berkualitas. Jika dalam proses penarikannya tidak sesuai dengan prosedur atau hanya mengisi kekosongan saja, maka hasilnya pun kurang berkualitas. Untuk itu, dalam pelaksanaannya perlu membuat perencanaan SDM yang telah ditentukan sebelumnya, seperti persyaratan yang telah ditetapkan sekolah untuk guru yang ingin melamar kerja di sekolah yang bersangkutan. Dengan demikian pihak penyelenggara rekrutmen dapat menentukan metode rekrutmen apa yang sesuai dan hasilnya pun terjaring sekelompok pelamar yang bermutu sehingga tujuan organisasi dapat berjalan

¹⁵ Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad Ke-21 Jilid 1*, Edisi Keenam (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1997), 227.

dengan baik. Selain itu, para pelamar juga dapat memenuhi berbagai persyaratan untuk mengisi lowongan pekerjaan tersebut.

Dalam proses seleksi yang dilakukan oleh pondok pesantren Diponegoro untuk tenaga pengajar, baru ini dilakukan secara formal dan melewati beberapa tahapan. *Pertama*, seleksi administratif, yakni pemeriksaan calon berdasarkan data dan dokumen yang berkaitan dengan diri calon pelamar seperti ijazah, KTP dan sebagainya. *Kedua*, tes tertulis, yakni tes tentang pengetahuan yang diberikan kepada calon pelamar atas ilmu-ilmu tertentu, seperti tes potensi baca tulis kitab kuning, penguasaan ilmu Nahwu dan Shorof, kecakapan berbahasa arab. *Ketiga*, tes mengajar, yakni tes yang diberikan untuk calon pelamar ustadz dan ustadzah dengan cara meminta mereka untuk memberikan pelajaran sesuai dengan bidang yang lamaran yang mereka kehendaki dan dilakukan di dalam kelas kecil. *Keempat*, untuk tenaga baru terutama ustadz dan ustadzah, haruslah memiliki pengalaman minimal 1 tahun. *Kelima*, wawancara, mulai dari penguasaan materi sampai dengan komitmen, berupa kesiapan dan kesediaan calon pelamar dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Proses seleksi atau ujian yang dilakukan pondok Pesantren Diponegoro dilaksanakan oleh manajemen pesantren dan terdiri atas beberapa ustadz dan ustadzah pengaji yang tergabung dalam tim yang sengaja dibentuk secara khusus untuk menangani kegiatan tersebut. Setiap masing-masing pengaji membidangi materi ujian sesuai dengan bidangnya. Dengan adanya penilaian kinerja, seorang ustadz dan ustadzah dapat mengetahui kelebihan sekaligus kekurangannya dalam pelaksanaan pekerjaan terutama dalam proses KBM. Untuk itu, dari kunjungan kelas dapat menjadi dorongan bagi para ustadz dan ustadzah untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam pembelajaran.

Pembinaan (dalam upaya peningkatan profesionalitas ustadz dan ustadzah) dilakukan dengan model kunjungan kelas. Dengan adanya kunjungan kelas, kemudian kekurangan ustadz dan ustadzah dalam mengajar atau mungkin seperti pembinaan secara umum, dimana ustadz dan ustadzah dalam mengajar harus disiplin dan sebagainya. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, kompensasi merupakan kewajiban lembaga yang harus diberikan kepada ustadz dan ustadzah sebelum ustadz

dan ustadzah itu dituntut kewajibannya sebagai seorang ustadz dan ustadzah. Di tengah kondisi perekonomian yang tidak stabil dan hampir dihadapi oleh seluruh pesantren di Indonesia, maka kompensasi menjadi satu hal penting yang harus diperhatikan dalam upaya mengelola SDM, termasuk di dalamnya manajemen pesantren.

Allah berfirman mengenai anak yang disusukan oleh istri yang telah diceraikan.

فَإِنْ أَرَضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ

Artinya: ‘Kemudian jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu maka berikanlah kepada mereka upahnya.’ (QS. Ath Tholaq: 6).¹⁶

Dalam ayat ini dikatakan bahwa pemberian upah itu segera setelah selesaiya pekerjaan. Seperti dalam pemberian kompensasi guru dalam mengajar menjadi penting untuk menunjang kebutuhan para pengajar di pondok pesantren. Pemberian kompensasi akan memacu para pengajar untuk selalu melakukan inovasi pembelajaran sehingga menghasilkan *out put* yang berkualitas melalui proses belajar.

Pertama, pesantren memberikan ungkapan penghargaan atau pernyataan terima kasih kepada ustadz dan ustadzah terkait dengan tugas yang telah mereka lakukan untuk pesantren. *Kedua* pesantren juga memberikan kesejahteraan dalam bentuk finansial dengan memperhatikan jabatan atau tugas serta penilaian kinerja ustadz dan ustadzah. *Ketiga*, penempatan, yakni pemberian tugas-tugas baru bagi ustadz dan ustadzah yang telah mampu menunjukkan kinerja yang baik selama melakukan tugas.

Ada beberapa bentuk kompensasi yang diberikan pondok pesantren kepada ustaz dan ustazah, biasanya berupa honor bulanan, transportasi, tunjangan atau insentif untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh ustadz dan ustadzah di luar jam kerja, termasuk tunjangan hari aya. Selain itu, ada juga insentif dari pesantren. Untuk meningkatkan kesejahteraan ustaz dan ustazah, manajemen pesantren juga berupaya untuk secara rutin meningkatkan jumlah HR. Selain kompensasi yang bersifat finansial, juga diberikan kompensasi non material, dalam bentuk pemberian

¹⁶ Al-Qur'an dan Terjemahan. 451.

kesempatan kepada ustadz dan ustadzah untuk terlibat dalam berbagai *event*, kesempatan peningkatan karier sebagai penghargaan atas kinerja yang telah dicapai ustadz dan ustadzah. Untuk menjaga suasana kerja agar tidak jenuh, maka ustadz dan ustadzah juga diberi kesempatan untuk mengikuti acara-acara yang bersifat rekreatif-ekudukatif seperti program *study tour* kepesantrenan lain dalam rangka studi komparatif untuk pengembangan lembaga.

Dalam pelatihan dan pengembangan ustadz dan ustadzah, pondok pesantren Diponegoro Kabupaten Klungkung Bali telah membuat agenda atau program pertemuan mingguan dan bulanan. Pertemuan mingguan dilaksanakan setiap hari senin yang berupa pembinaan langsung dari ketua yayasan. Ketika semua ustadz dan ustadzah sudah berkumpul setiap hari Senin, sebelum ustadz dan ustadzah masuk kelas kira-kira 30- 45 menit, selalu dilakukan pembinaan dengan memberikan informasi serta hal-hal lain yang perlu disampaikan atau disosialisasikan.

Ada kegiatan pertemuan yang dilaksanakan setiap bulan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Diponegoro Kabupaten Klungkung Bali dalam memberikan pelatihan dan pengembangan bagi ustadz dan ustadzah. Kegiatan ini terbagi dalam tiga tema besar. *Pertama*, taushiyah atau ceramah agama, dengan tujuan memberikan bekal rohani kepada para ustadz dan ustadzah untuk lebih meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT. *Kedua*, musyawarah, yakni curah pendapat atau ide dan gagasan dengan tema disesuaikan oleh kebutuhan. *Ketiga*, evaluasi dan koordinasi dan biasanya diisi untuk menyampaikan laporan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh para ustadz dan ustadzah. Evaluasi dilakukan oleh kepala madrasah diniyah, wakil ketua yayasan dan bahkan ketua yayasan.

Pelatihan di Pondok Pesantren Diponegoro Kabupaten Klungkung Bali dilakukan dengan cara pelatihan yang berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang semuanya terlembagakan dalam bentuk program kegiatan yang riil melalui pertemuan mingguan dan bulanan.

Berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan peningkatan profesionalitas ustadz dan ustadzah Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali, beberapa upaya yang dilakukan berupa Kajian-kajian lingkup Pondok Pesantren Diponegoro

Kabupaten Klungkung Bali dan dengan cara mengirim ustaz dan ustazah untuk mengikuti pelatihan-pelatihan pemahaman keislaman dari kitab-kitab para ulama'. Hal ini bagi mereka sangat menguntungkan bagi para ustaz dan ustazah, karena dapat menambah wawasan dan mampu meningkatkan kemampuan dalam mengajar dan dalam mengelola administrasi pesantren. Namun dalam prakteknya, kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh pesantren lebih sering diperuntukkan bagi ustaz dan ustazah agar menjadi tenaga pengajar yang profesional.

Materi kegiatan pengembangan SDM meliputi: metodologi pengajaran pelaksanaan pembelajaran (*peer teaching*), kreatifitas pengajar, motivasi pengajar, seputar Pondok Pesantren Diponegoro dan peranannya dalam pembinaan masyarakat.

Ada juga kegiatan musyawarah bagi para ustaz dan ustazah yang akan memegang materi ajar. Musyawarah ini adalah sebuah forum atau wadah kegiatan profesional ustaz dan ustazah mata pelajaran sejenis. Forum ini dibentuk dengan tujuan untuk menjadi media bagi para ustaz dan ustazah agar dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai ustaz dan ustazah, menjadi media untuk saling menukar wawasan dan pengetahuan serta informasi tentang perkembangan ilmu keislaman dan metode pengajaran. Di samping itu juga menjadi forum *sharing* ide dan problem yang dihadapi oleh para ustaz dan ustazah agar mendapatkan solusi bersama.

Model Kiai dalam Mengembangkan Kompetensi SDM Pengurus Pesantren

Usaha Kiai dalam mengembangkan kompetensi SDM (baca: pengurus) di PP. Diponegoro Kabupaten Klungkung Bali dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, diantaranya: strategi perencanaan SDM yang dilakukan oleh divisi-divisi pengembangan seni dan SDM. Tahapan proses perencanaan SDM (pengurus) PP. Diponegoro, yaitu Perencanaan rekrutmen pengurus disesuaikan dengan kebutuhan SDM yang ada di pondok pesantren. Perencanaan seleksi dari beberapa orang yang telah direkrut untuk disesuaikan dengan jabatan yang akan diberikan, perencanaan penempatan dan pengangkatan pengurus sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah diberikan.

Perencanaan pengembangan SDM melalui pelatihan sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Perencanaan pemeliharaan kesejahteraan pengurus, yaitu pelayanan dan fasilitas yang didapat oleh pengurus. Perencanaan pengintegrasian melalui kepemimpinan dan komunikasi. Perencanaan kompensasi tunjangan-tunjangan pengurus, perencanaan kedisiplinan berupa tata tertib dan perencanaan pemberhentian masa periode jabatan pengurus pondok pesantren.

Pelaksanaan Strategi Perencanaan SDM dilakukan dengan pengadaan SDM (penarikan, seleksi), penyaringan dan seleksi pengembangan SDM. Kegiatan berupa diklat dan mutasi. Untuk pendidikan dan pelatihan-pelatihan diberbagai bidang, antara lain: manajemen, administrasi, ekonomi, koperasi, Latihan Kepemimpinan Santri (LKS), dan Pendidikan Politik. Studi lanjut ke jenjang S1 dan S2. Sedangkan mutasi jabatan dengan motif perpindahan posisi jabatan pada jabatan lain yang dianggap cocok.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang memegang peranan kunci. Pada dasarnya setiap kegiatan dilandasi oleh perencanaan yang matang. Pondok Pesantren Diponegoro Kabupaten Klungkung Bali merupakan lembaga penyelenggara pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas para pengurus di Pondok Pesantren Diponegoro dalam mengelola lembaga pendidikan, strategi perencanaan SDM di Pondok Pesantren Diponegoro adalah strategi perencanaan SDM yang dilakukan di Pondok Pesantren Diponegoro yaitu berupa penentuan rencana SDM dalam organisasi.¹⁷

Pada Pondok Pesantren Diponegoro terdapat satu divisi yang memiliki fungsi mengembangkan kualitas SDM, yakni divisi pengembangan seni dan SDM, divisi inilah yang bertugas merencanakan, mengelola dan melakukan pengawasan serta evaluasi terhadap seluruh kegiatan pengembangan kemampuan SDM di pesantren.

Pengorganisasian yang ada telah memiliki pembagian tugas dan wewenang yang jelas. Kiai bertindak sebagai pemimpin utama dan penanggung jawab, dalam hal ini Kiai menjadi tokoh sentral dalam pengorganisasian. Adapun pengurus Ponpes

¹⁷Nanang Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. III (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2000), 59.

mempunyai tugas melaksanakan pembuatan rancangan pengadaan tenaga pendidikan.¹⁸

Ada beberapa tahapan proses perencanaan SDM (pengurus) Pondok Pesantren Diponegoro, yaitu: *Pertama*, merencanakan kebutuhan-kebutuhan SDM untuk waktu yang akan datang. *Kedua*, perencanaan pengadaan SDM yang berupa: (1) Perencanaan untuk merekrut pengurus yang disesuaikan dengan kebutuhan SDM yang ada di pondok pesantren. (2) Merencanakan untuk penyeleksian dari beberapa orang yang telah direkrut untuk disesuaikan dengan jabatan yang akan diberikan. (3) Merencanakan untuk penempatan dan pengangkatan pengurus sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah diberikan. (4) Memberikan pelatihan sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya. (5) Perencanaan pemeliharaan kesejahteraan SDM. Merencanakan pemeliharaan kesejahteraan pengurus, yaitu merencanakan pelayanan dan fasilitas yang didapat oleh pengurus. (6) Perencanaan kedisiplinan SDM. Merencanakan tata tertib dan peraturan-peraturan yang akan diberlakukan oleh pengurus pondok pesantren. (7) Perencanaan pemberhentian.

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan SDM yang efektif. Suatu organisasi, menurut Riva'i adalah sebuah lembaga organisasi tanpa didukung pegawai atau karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi atau perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang.¹⁹

Kesimpulan

Pertama Model kiai dalam mengembangkan kompetensi SDM ustaz dan ustazah. Usaha Kiai dalam mengembangkan kompetensi SDM (ustaz dan ustazah) di PP. Diponegoro Kabupaten Klungkung Bali dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya melibatkan semua struktur pengurus pesantren dan Kiai, perencanaan dilakukan setiap awal tahun dan pertengahan semester dan didasarkan pada hasil evaluasi dan analisis kebutuhan ketenagaan.

¹⁸ Soebagio Atodirwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT, Ardadizya Jaya, 2000), 106.

¹⁹ Veithzal Riva'i, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktik* (Jakarta: Radja Grapindo Persada, 2004), 35.

Syarat dalam rekrutmen, beragama Islam, memiliki dedikasi yang tinggi, Ikhlas, memiliki kemampuan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Proses rekrutmen terdiri dari rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Seleksi SDM diantaranya, seleksi administratif, tes tertulis dan tes mengajar, wawancara, seleksi menggunakan sistem gugur dan kemampuan, dan kualifikasi pelamar harus sesuai dengan pengalaman sebelumnya.

Evaluasi, penilaian secara formal maupun informal, secara periodik melakukan kunjungan ke kelas, penilaian prestasi kerja, kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, dan kepemimpinan dan penilaian dengan model raport.

Kesejahteraan pengajar dilakukan dengan memberikan kompensasi dalam bentuk finansial dan non finansial, berupa pemberian kesempatan kepada ustadz dan ustadzah untuk terlibat dalam berbagai event, kesempatan peningkatan karier dan diberi kesempatan untuk mengikuti acara-acara yang bersifat rekreatif-edukatif.

Pengembangan SDM dilakukan dengan program pelatihan dan pengembangan ustadz dan ustadzah serta pertemuan mingguan yang dilaksanakan setiap hari Senin. Kegiatan berupa pembinaan langsung dari ketua yayasan. Adapun cara Kiai dalam mengembangkan kompetensi SDM pengurus Pengurus dilakukan dengan cara membentuk divisi pengembangan seni dan SDM. Tahapan proses perencanaan SDM (pengurus) PP. Diponegoro, antara lain: Perencanaan rekrutmen pengurus disesuaikan dengan kebutuhan. Perencanaan penyeleksian disesuaikan dengan jabatan yang akan diberikan, perencanaan penempatan dan pengangkatan pengurus sesuai dengan tugas dan wewenang. Perencanaan pengembangan melalui pelatihan. Perencanaan pemeliharaan kesejahteraan pengurus, yaitu pelayanan dan fasilitas. Perencanaan pengintegrasian SDM melalui kepemimpinan dan komunikasi. Perencanaan kompensasi tunjangan pengurus, perencanaan kedisiplinan berupa tata tertib dan perencanaan pemberhentian masa periode jabatan pengurus pondok pesantren.

Referensi

Arifin, Abdulrachman. 2004. *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*, Jakarta: Ikhtiar Baru.

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Asrohah, Hanun. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana.

Cahayani, Ati. 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen SDM*, Jakarta: Indeks.

Fattah, Nanang. 2000. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Lina, Anatan dan Lena Ellitan. 2007. *Manajemen SDM dalam Bisnis Modern*, Bandung: Alfabeta.

Lincoln, Guba. 1995. *Naturalistic Inquiry*, New Delhi: Sage Publication, inc.

Marihot, Tua Efendi H. 2005. *Manajemen SDM*, Jakarta: Grasindo.

Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS.

Meloeng, Lexi. J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Patilima, Hamid. 2004. *Metode Penelitian kualitatif*, Bandung: Alfabeta.

Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen SDM Abad Ke-21 Jilid 1, Edisi Keenam*, Jakarta: Penerbit Erlangga.

Robert L. Mathis & John H. Jackson. 2004. *Human Resource Management*. Terj. Diana Angelica. *Manajemen SDM* Jakarta: Salemba Empat.

Atodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.

Veitzal, Rivai. 2006. *Manajemen SDM Untuk Perusahaan: Teori dan Praktek*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.