

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BERORIENTASI PADA KEUNGGULAN KARAKTER
DI PONDOK PESANTREN PROVINSI LAMPUNG**

DISERTASI

Diajukan Kepada Program Doktor Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh

**ABDUL AZIZ
NPM. 1403020013**

**PROGRAM DOKTOR
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
2020 M. / 1442 H.**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BERORIENTASI PADA KEUNGGULAN KARAKTER
DI PONDOK PESANTREN PROVINSI LAMPUNG**

DISERTASI

Diajukan Kepada Program Doktor Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

**ABDUL AZIZ
NPM. 1403020013**



TIM PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag.
Co-Promotor 1 : Prof. Dr. H. Syaripudin Basyar, MA.
Co-Promotor 2 : Dr. H. Subandi, MM.

**PROGRAM DOKTOR
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
2020 M. / 1442 H.**

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR

DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI

PROMOSI DOKTOR

Promotor

Co-Promotor 1

Co-Promotor 2



Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag.

NIP.196010201988031005

Prof. Dr. Syaripudin Basyar, MA.

NIP.196608111992031007

Dr. Subandi, MM.

NIP.196308081993121002

Tanggal 9 November 2020

Tanggal 5 November 2020

Tanggal 2 November 2020

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana (PPs)
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag.

NIP.196010201988031005

Tanggal 9 November 2020

Nama : Abdul Aziz



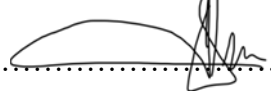


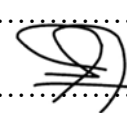
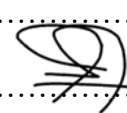
NPM : 1403020013

Angkatan : Tahun Pelajaran 2014/2015

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERORIENTASI PADA KEUNGGULAN KARAKTER DI PONDOK PESANTREN PROVINSI LAMPUNG” yang ditulis oleh : Abdul Aziz, Nomor Pokok Mahasiswa : 1403020013, telah diujikan pada Sidang Ujian Terbuka Promosi Doktor Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Tim Penguji :

Ketua Sidang	: Prof. Dr. H. Moh Mukri, M.Ag.	(..... )
Sekretaris	: Dr. Koderi, M.Pd.	(..... )
Penguji I	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.	(..... )
Penguji II	: Prof. Dr. H. Idham Khalid, M.Ag.	(..... )
Penguji III	: Prof. Dr. H. Syaripudin Basyar, M.Ag.	(..... )
Penguji IV	: Dr. H. Subandi, M.M.	(..... )
Penguji V	: Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag.	(..... )

Bandar Lampung, 19 November 2020
Direktur Program Pascasarjana (PPs)
UIN Raden Intan Lampung


Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag.
NIP.196010201988031005

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abdul Aziz

NPM : 1403020013

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung** benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 1 September 2020

Yang menyatakan,



Abdul Aziz

ABSTRAK

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia, warisan budaya asli Indonesia. Akselerasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membentuk peradaban umat manusia (globalisasi). Pondok Pesantren harus merespon kemajuan peradaban secara serius, namun pada sisi yang lain harus tetap konsisten mempertahankan karakteristik kepesantrenannya. Hal inilah yang kemudian melahirkan empat tipologi pondok pesantren di Provinsi Lampung, yaitu salafiyah murni, madrasah diniyah takmiliah, pendidikan diniyah formal, dan takhassus. Tempat penelitian ini adalah Pondok Pesantren Darussalamah Lampung Timur, Pondok Pesantren Mathla'ul Huda Pringsewu, Pondok Pesantren Madarijul Ulum Bandar Lampung dan Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menemukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung. Keunggulan karakter meliputi pengetahuan tentang moral (*moral knowwing*), sikap moral (*moral felling*), dan perilaku moral (*moral behavior*). tiga pilar karakter ini akan melahirkan kebiasaan dalam pikiran, hati dan tindakan.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, data yang dikumpulkan berasal dari catatan lapangan hasil pengamatan langsung, naskah hasil wawancara, dokumen lembaga, dokumen pribadi, risalah rapat, memo, dan dokumen resmi lainnya. Sedangkan metodenya fenomenologis, data bukan berdasarkan apa yang dipikirkan oleh peneliti tetapi berdasarkan sebagaimana adanya dilapangan, yang terjadi, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh partisipan/sumber data.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh temuan, perencanaan pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren meliputi analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren meliputi pendidikan seperti pengajian rutin, pembinaan rutin, lokakarya, sarasehan, workshop, seminar, studi banding dan tawajjuhan thariqoh, dan pelatihan seperti qiyamul lail, shalat lima waktu, dzikir rutin, tahsin dan tahfidz Al Qur'an. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren dilaksanakan satu bulan sekali, dua bulan sekali, tiga bulan sekali, akhir semester, akhir tahun pelajaran, bahkan setiap saat. Dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi selalu yang menjadi pertimbangan utama adalah keunggulan karakter, yaitu karakter moral yang meliputi amanah, jujur, tanggung jawab, ikhlas, santun, qana'ah, loyal, militan dst. Dan karakter kinerja yang meliputi kompetensi, disiplin, tepat waktu, menghargai waktu, kolaboratif, kerja keras, tuntas dst.

Kata Kunci: *Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Keunggulan Karakter, Pondok Pesantren.*

ABSTRACT

The Islamic boarding school is the oldest educational institution in Indonesia, an authentic and original cultural heritage of Indonesia. The acceleration of the development of science and technology has shaped human civilization (globalization). Islamic boarding schools must respond to the progress of human civilization seriously, but on the other hand, they must consistently maintain their original characteristics. This has resulted in the birth of four typologies of Islamic boarding schools in the Province of Lampung, namely pure salafiyah, madrasah diniyah takmiliah, formal diniyah education, and takhassus. The places of this research are the Islamic Boarding School of Darussalamah in East Lampung, the Islamic Boarding School of Mathla'ul Huda in Pringsewu, the Islamic Boarding School of Madarijul 'Ulum in Bandar Lampung, and the Islamic Boarding School of Darul Huffaz in Pesawaran.

This study aims to find out the planning, implementation and evaluation of the development of human resource on character excellence oriented in Islamic boarding schools in the province of Lampung. Character excellence includes the knowledge of morals, moral attitudes, and moral behavior. These three pillars of character will give birth to habits in mind, heart and actions.

In this study, using a qualitative approach, the data collected came from direct observations, manuscripts from interviews, institutional documents, personal documents, minutes of meetings, memos, and other official documents. While the method is phenomenological, the data is not based on what the researcher thinks but is based on what is happening in the field, what happens, is experienced, felt, and thought by the participants / data sources.

The results showed that, the planning of the development of human resource of Islamic boarding schools consist of job analysis, recruitment, selection and placement. The implementation of the development of human resource of Islamic boarding schools include education such as routine recitation, routine coaching, workshops, seminars, comparative studies and tawajjuhan thariqoh (relay on Allah), and training such as qiyamul lail (prayer in the night), five daily prayers, routine dzikir, tahsin and tahfidz Al-Qur'an. The evaluation of the development of human resource of Islamic boarding schools are carried out once a month, every two months, every three months, at the end of the semester, at the end of the school year, even at any time. The main consideration in planning, implementation and evaluation are about character excellence, namely moral character which includes trustworthiness, honesty, responsibility, sincerity, politeness, loyalty, militancy, and so on. And the performance character includes competence, discipline, punctuality, respect for time, collaborative, hard working, complete working, and so on.

Keywords: *Planning, Implementation, Evaluation, Character Excellence, Islamic Boarding School.*

مستخلص البحث

الكلمات الأساسية : تخطيط، تطبيق، تقويم، تقدم طبيعي، المعهد الإسلامي

المعهد الإسلامي هو أول المعهد التربوي وأقدمه كورثة الثقافة الأصلية في إندونيسيا. وكان أسرع تطوير المعارف والتكنولوجية تكوين الحضارة الإنسانية كليةً. ويكون المعهد الإسلامي قد استجاب على تقدم الحضارة بالجد. وكذلك أن يدوم في حرص مزية معهده. الإلتزام بهذه المسألة يبدو أن المعهد الإسلامي بلامبونج، له أربع أنماط وهي: المعهد السلفي الأصلي، والمدرسة الدينية التكميلية، والمدرسة الدينية الشكلية والمدرسة الدينية التخصصية. وأتم الباحث هذا البحث في المعهد الإسلامي دار السلامة لامبونج الشرقية والمعهد الإسلامي مطلع الهدى فرينجسيوو والمعهد الإسلامي مدارج العلوم بندار لامبونج والمعهد الإسلامي دار الحفاظ فساواران.

الهدف من هذا البحث هو المعرفة والوجد عن تخطيط تطبيق تطوير إدارية الموارد البشرية وتقويمه التي توجه إلى تقدم طبيعي في المعهد الإسلامي بلامبونج. وهذه الطبيعة تشتمل على المعرفة الأخلاقية، والموقف الأخلاقي والسلوك الأخلاقي. ومن هذه المبادئ الثلاثة تولد المعتادة والخصلة في عملية التفكير والذهن والأفعال.

استخدام هذا البحث المدخل الكيفي. وتم جمع البيانات في هذا البحث من عدة المصادر منها: ملاحظة مباشرة، دليل المقابلة، وثائق المعهد، والوثائق الشخصية، والوثائق الأخرى. وأما منهج البحث هو المنهج تعرف الظواهر بالمعنى أن

البيانات ليست من نتيجة تفكير الباحث فحسب. بل هناك البيانات الموجودة في الواقع وفي الحقيقة. كلها ما يحدث فيه مجتمع هذا البحث وما يقع عليهم وما يفكر.

الإعتماد على نتيجة هذا البحث، أن تخطيط تطوير إدارية الموارد البشرية في المعهد الإسلامي يشتمل على: تحليل للإحتياجات، الأخذ منهم، الإختيارات والوضع. أما تطبيق إدارية الموارد البشرية فيه يشتمل على التعاليم المتنوعة منها التعليم الديني الروتيني، والتدريب الروتيني، وورش الأعمال، والندوات ودراسات مقارنة وتوجه الطريقة وممارسة قيام الليل والصلوات المكتوبة والأذكار اليومية وتحسين القرآن وتحفيظه. ويقوم التقويم في تطوير إدارية الموارد البشرية مرةً في شهر أو شهرين أو ثلاثة شهور، أو في نهاية الفصل أو في نهاية السنة الدراسية أو يقام أي وقت كان. وينبغي أن تكون هذه الخطوات باعتبار تقدم الطبيعة، وأفضل الطبيعة هو الأخلاقية أو الخلقية والإجرائي أو التحقيقي. وذلك الخلقية يوجد في الأمانة والصدق والمسئول والإخلاص والتأديب والقناعة والمخلص والمناضل وغير ذلك. أما الطبيعة الإجرائية توجد في الكفاءة والنظام وتحديد الأوقات واحترامها، والتعاونية والجهد حتى نهاية الأفعال وغير ذلك.

RINGKASAN

A. Pendahuluan

Berdirinya lembaga pendidikan pondok pesantren tidak terlepas dari penyebaran Islam di bumi nusantara, sedangkan asal-usul sistem pendidikan pondok pesantren, ada dua pendapat yang berkembang. *Pertama* dari tradisi Hindu. *Kedua*, dari tradisi dunia Islam dan Arab.¹ Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (globalisasi) mempengaruhi berbagai bidang kehidupan masyarakat sehingga membentuk peradaban umat manusia. Pondok Pesantren harus merespon dan peka terhadap perkembangan, namun tetap konsisten mempertahankan karakteristik kepesantrenannya.

Pondok Pesantren di Provinsi Lampung yang berjumlah 812 dapat diklasifikasikan menjadi 4 tipologi pondok pesantren : *Pertama*, Pondok Pesantren Salafiah Murni, mempertahankan pembelajaran Kutub Al Turats (kitab-kitab kuning), tanpa pendidikan formal sama sekali. *Kedua*, Pondok Pesantren Madrasah Diniyah Takmiliyah, menyelenggarakan pendidikan madrasah diniyah takmiliyah juga menyelenggarakan pendidikan sekolah atau madrasah formal, ada juga model muadalah atau dirasah Islamiyah dengan sistem Kulliyatul Mu'allimin Al Islamiyah atau Tarbiyatul Mu'allimin Al Islamiyah. *Ketiga*, Pondok Pesantren dengan Pendidikan Diniyah Formal, menyelenggarakan pendidikan berbasis kitab kuning dengan ijazah dari pemerintah. tidak ada lagi unit-unit pendidikan yang berdiri sendiri namun sudah menjadi satu kesatuan yang integratif. *Keempat*,

¹MU YAPPI, *Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren*, (Jakarta : Media Nusantara, 2008), h. 26

Pondok Pesantren Takhasus, menyelenggarakan pendidikan secara khusus, misalnya khusus Tahfidzul Qur'an, Tilawatul Qur'an, kajian fiqih dan tasawuf, dan lain sebagainya.

Berdasarkan fakta - fakta yang dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian ilmiah dengan judul : Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung.

B. Kajian Teoritik

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.² Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.³ Pengembangan adalah suatu usaha manajemen untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sumber daya manusia yang ada, sesuai dengan kebutuhan organisasi.⁴

Pengembangan sumber daya manusia terdiri atas; **Pertama**, Analisis Pekerjaan, Rekrutmen, seleksi dan penempatan. Menganalisis, mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.⁵ **Kedua**, Latihan, didasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan

²Vocational Business, *Training, Developing and Motivating People*, (Richard Barrett : Business & Economics, 2003), Page 51

³Geogy Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Edisi 9, (Jakarta : Salemba Empat, 2013). H. 10

⁴Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2000), h. 68

⁵Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2016), Edisi I, Cetakan VIII, h. 45

berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan lain – lain.⁶ **Ketiga**, Pendidikan, yaitu meningkatkan keahlian dan kecakapan sehingga mendapatkan hasil yang optimal.⁷ **Keempat**, Penilaian terhadap moralitas dan kinerja, efektifitas dan efisiensi harus diukur apakah tujuan organisasi tercapai dengan optimal atau tidak.

Karakter berarti tabiat, watak, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan orang lain⁸. sering disepadankan dengan istilah ahlak, moral, dan etika. Pengetahuan moral (*moral knowing*), sikap moral (*moral felling*) dan perilaku moral (*moral behavior*) adalah dasar karakter yang diharapkan menjadi kebiasaan dalam pikiran (*habits of the mind*), kebiasaan dalam hati (*habits of the heart*), dan kebiasaan dalam tindakan (*habits of action*).⁹

C. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, data yang dikumpulkan berasal dari catatan lapangan hasil pengamatan langsung, naskah hasil wawancara, dokumen lembaga, dokumen pribadi, risalah rapat, memo, dan dokumen resmi lainnya. Metode penelitian ini adalah fenomenologis, memiliki perspektif emic, memperoleh data bukan berdasarkan apa yang dipikirkan oleh peneliti tetapi berdasarkan sebagaimana adanya dilapangan, yang terjadi, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh partisipan/sumber data. Adapun tempat penelitiannya adalah Pondok Pesantren Darussalamah Lampung Timur, Pondok

⁶Andrew E. Sikula, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Erlangga, 2011), h. 243 - 245

⁷Andrew E. Sikula, *Op. Cit.*, h. 272 - 274

⁸W.J.S. Poerwodarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), h. 521

⁹Thomas Lickona, *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*, (New York, Toronto, London, Sydney, Aucland: Bantam books. 1991), h. 51

Pesantren Mathlaul Huda Pringsewu, Pondok Pesantren Madarijul Ulum Kota Bandar Lampung dan Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Kesamaan pada keempat Pondok Pesantren adalah adanya analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan yang melibatkan pengasuh dan pengurus pondok pesantren, Pondok Pesantren Darussalamah, Mathla'ul Huda dan Madarijul Ulum pola rekrutmennya menggunakan sistem tertutup, sedangkan Pondok Pesantren Darul Huffaz sudah menggunakan sistem terbuka. Pondok Pesantren Darussalamah mengutamakan alumni pondok pesantren apabila ada lulusan dari luar pondok pesantren maka harus belajar di pondok pesantren paling tidak satu sampai dua tahun. Pondok Pesantren Mathla'ul Huda merekrut beberapa tokoh masyarakat lintas kabupaten untuk dijadikan pengurus, sedangkan tenaga pendidik dan kependidikan merekrut para alumni yang sudah dikuliahkan, apabila tidak menemukan sumber daya manusia yang dibutuhkan dari alumni maka diambil dari luar pondok pesantren dengan tetap diseleksi. Pondok Pesantren Madarijul Ulum setelah melalui musyawarah pengasuh dan dewan masyayikh kemudian pengasuh menginformasikan kepada segenap guru, ustadz dan karyawan untuk mencarikan tenaga pengajar yang dibutuhkan, tetap mengikuti tahap seleksi yang ketat dan terukur, serta dilengkapi dengan penandatanganan pakta integritas, sedangkan Pondok Pesantren Darul Huffaz rekrutmen-nya terbuka baik untuk alumni maupun masyarakat umum, lulusan dari luar pondok pesantren yang sesuai dengan kebutuhan pondok pesantren bisa ikut bergabung.

Kesamaan dalam pelaksanaan pengembangan manajemen sumber daya manusia pada masing-masing pondok pesantren adalah pengembangan pengkaderan atau kaderisasi melalui pelatihan dan pendidikan. Pengembangan kaderisasi ini memiliki substansi yang sama dengan pengembangan sumber daya manusia yaitu pendidikan dan pelatihan, setiap guru harus mampu mencontohkan kebaikan sebelum mengajarkan serta membiasakannya, wajib shalat berjamaah lima kali sehari, qiyamul lail, dzikir, shalat tahajjud, tilawah, menghafal dan ibadah lainnya. Guru juga harus mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi dan pengembangan spiritual, seperti kajian rutin, tawajjuh thoriqoh, sorogan dan halaqoh, selain untuk mengembangkan potensi dan kompetensi juga untuk melatih ketaatan, loyalitas, militansi dan mental berjuang.

Proses evaluasi tenaga pendidik pada pondok pesantren di Provinsi Lampung ditempuh melalui supervisi moralitas, kinerja dan uji kompetensi guru. bentuknya seperti penyuluhan, bimbingan dan pembinaan kepada guru untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja seperti merancang pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran dengan tepat dan benar, uji kompetensi guru bentuknya adalah micro teaching.

Manajemen pengembangan sumber daya manusia senantiasa berorientasi pada dua keunggulan karakter, yaitu karakter moral dan karakter kinerja. Karakter moral meliputi loyalitas, militansi, amanah, tanggung jawab, kejujuran, keikhlasan, kesederhanaan, qona'ah, kemandirian, ketakwaan, kesetiakawanan, santun, dan kebebasan dalam menentukan lapangan perjuangan dan kehidupan.

Sedangkan karakter kinerja meliputi profesionalitas, kompetensi, kerja keras, kerja tuntas, disiplin, tangguh, kerjasama tim, ulet, dan rajin.

E. Kesimpulan dan Rekomendasi

1. Perencanaan pengembangan sumber daya manusia keempat pondok pesantren, sama – sama membuat analisis pekerjaan, melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan.
2. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia keempat pondok pesantren menggunakan: *Pertama*, pengembangan pelatihan. *Kedua*, pengembangan pendidikan.
3. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia keempat pondok pesantren, dilakukan secara berjenjang, pertama oleh kepala masing masing unit pendidikan dan puncaknya oleh pengurus dan pengasuh pondok pesantren.

Rekomendasi peneliti untuk meningkatkan pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren :

1. Dalam hal rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan pondok pesantren di Provinsi Lampung sebaiknya dilaksanakan secara terbuka dengan sistem seleksi yang ketat dan terukur.
2. Sasaran rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan dibuka juga untuk masyarakat umum, termasuk alumni pondok pesantren, sehingga akan terjadi kompetisi yang sehat dan terbuka.
3. Strategi pengkaderan (pengembangan pelatihan dan pendidikan) tenaga pendidik dan kependidikan pondok pesantren sangat berhasil sebaiknya diformulasikan dalam konsepsi tertulis dan dibukukan, sehingga bisa

dipelajari dan diduplikasi oleh pondok pesantren atau lembaga pendidikan lainnya.

4. Pengembangan kemampuan profesional, pedagogis, kepribadian, sosial dan kepemimpinan tenaga pendidik dan kependidikan pondok pesantren sebaiknya dibuatkan kurikulum tersendiri.
5. Mempertahankan keunggulan karakter pondok pesantren dengan edukasi tiada henti, keteladanan dan pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari pengasuh, pengurus dan segenap tenaga pendidik dan kependidikan.

PEDOMAN TRANSLITERASI

A. Transliterasi Arab – Latin

HURUF ARAB	HURUF LATIN
ا	a
ب	b
ت	t
ث	ṯ
ج	j
ح	ḥ
خ	kh
د	d
ذ	ḏ
ر	r
ز	z
س	s
ش	sy
ص	ṣ
ض	ḍ
ط	ṭ
ظ	ẓ
ع	‘
غ	g
ف	f
ق	q

ك	k
ل	l
م	m
ن	n
و	w
هـ	h
ء	‘
ي	y

B. Mâddah

Mâddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliternya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harokat dan Huruf	Huruf dan Tanda
اَ	â
يَ	î
وُ	û

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektor Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab – Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektor Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama Republik Indonesia, Jakarta, 2003.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ نَحْمَدُهُ وَنَسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ وَنَتُوبُ إِلَيْهِ وَنَعُوذُ بِاللَّهِ

مِنْ شُرُورِ أَنْفُسِنَا وَسَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا مَنْ يَهْدِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ وَمَنْ يَضِلَّ

فَلَا هَادِيَ لَهُ

أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ

وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى نَبِيِّنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ وَمَنْ تَبِعَهُ إِلَى يَوْمِ

الدِّينِ

Puja dan puji syukur penulis haturkan dengan sepenuh hati ke Hadirat Allah SWT. yang telah menganugerahkan Taufiq, Hidayah dan Ma'unah-Nya kepada kita semua, Al Hamdulillah penulis dapat menyelesaikan semua rangkaian studi di Program Doktor Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, termasuk menyelesaikan penelitian disertasi ini sebagai tugas akhir akademik, judul penelitian **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung.**

Shalawat, salam dan keberkahan dari Allah SWT semoga tetap tercurah limpahkan ke haribaan yang suci, ma'shum dan kamil Baginda Rasulullah

Muhammad SAW, berikut para keluarga-Nya, para shahabat-Nya, para tabi'in tabi' tabi'in, hingga ulama penerus-Nya, yang telah membimbing umat manusia, termasuk penulis, agar senantiasa terus belajar sepanjang hayat, menjadi manusia yang beriman, berilmu dan berakhlak mulia. Semoga kita semua menjadi penerus sunnah beliau dan berhak mendapat syafa'at beliau nanti di hari yang abadi.

Selesainya penelitian disertasi ini, berkah bantuan, motivasi, dukungan, masukan, kritik, saran dan partisipasi banyak pihak. Untuk itu, penulis berdo'a semoga Allah SWT. membalas dengan balasan yang berlipat ganda di sisi-Nya. Selanjutnya, penulis banyak berterima kasih kepada semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, namun secara khusus penulis menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, sekaligus juga sebagai Ketua Tim Penguji dalam Ujian Tertutup dan Ujian Terbuka (Promosi Doktor) yang telah banyak memberikan pencerahan kepada penulis.
2. Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (PPs UIN) Raden Intan Lampung, sekaligus juga sebagai Promotor yang sangat konsisten, lugas, metodologis dan sistematis dan mencerahkan dalam membimbing penulis.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., selaku Ketua Program Studi dan Dr. Koderi, M.Pd., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Doktor PPs UIN Raden Intan Lampung, yang telah memberikan

motivasi, bimbingan, ruang diskusi, perspektif dan berbagai kemudahan bagi penulis dalam menjalani seluruh proses penelitian disertasi ini.

4. Prof. Dr. H. Syaripudin Basyar, MA., selaku Co-Promotor 1, dan Dr. H. Subandi, M.M., selaku Co-Promotor 2, dalam penelitian disertasi ini. Kesabaran, ketulusan hati, ketelitian, kelugasan dan motivasi beliau berdua dalam membuka ruang diskusi, curah pendapat, membangun perspektif, membimbing dan mengarahkan penulis dalam proses perjalanan penelitian disertasi ini, tidak mungkin penulis lupakan. Semoga ilmu yang beliau berdua ajarkan bagi penulis khususnya, menjadi ilmu yang barakah dan manfa'at fi al din wa al dunya wa al akhirah. *Amien*
5. KH. Dardiri Achmad beserta keluarga besar, para pengurus Pondok Pesantren Islamiyah Salafiyah Darussalamah, Desa Bradjadewa Kecamatan Way Jepara Kabupaten Lampung Timur, tenaga pendidik dan kependidikan, ustadz ustadzah, staf dan karyawan yang telah banyak membantu dan memfasilitasi penelitian disertasi ini.
6. KH. Muhammad Muballighin Adnan, S.Th.I. beserta keluarga besar, para pengurus Pondok Pesantren Mathla'ul Huda Ambarawa Kabupaten Pringsewu, tenaga pendidik dan kependidikan, ustadz ustadzah, staf dan karyawan yang telah banyak membantu dan memfasilitasi penelitian disertasi ini.
7. KH. Ihya' Ulumuddin beserta keluarga besar, para pengurus Pondok Pesantren Madarijul Ulum, Kelurahan Batu Putuk Kecamatan Teluk Betung Barat Kota Bandar Lampung, tenaga pendidik dan kependidikan, ustadz

ustadzah, staf dan karyawan yang telah banyak membantu dan memfasilitasi penelitian disertasi ini.

8. KH. Nursalam Abdul Muthalib Al Hafiz beserta keluarga besar, para pengurus Pondok Pesantren Darul Huffaz, Desa Bernung Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran, tenaga pendidik dan kependidikan, ustadz ustadzah, staf dan karyawan yang telah banyak membantu dan memfasilitasi penelitian disertasi ini.
9. Istriku Bunda Soniyah, putra putriku Isfahani Azmil Aziz dan Aizza Zahra Mahabbatul Aziz, kupersembahkan untuk kalian bertiga, terima kasihku yang tiada terhingga atas segalanya, semoga berkah dan manfaat. Ya Allah Ya Rahman Ya Rahim anugerahkan kami keluarga yang sakinah mawaddah warahmah. Amien.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian disertasi ini sebagai sebuah karya ilmiah masih jauh dari kesempurnaan, sehingga urun rembuk, kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan demi sempurnanya karya ilmiah ini. Akhirnya penulis berdo'a kepada Allah SWT. semoga hasil penelitian disertasi ini menjadi kontribusi ilmiah yang bermanfa'at dan barokah. *Amien*

Bandar Lampung, 1 September 2020

Penulis,

Abdul Aziz

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
ABSTRAK	v
RINGKASAN	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	xvi
KATA PENGANTAR.....	xviii
DAFTAR ISI.....	xxii
DAFTAR TABEL	xxvi
DAFTAR GAMBAR	xxvii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian	17
C. Rumusan Masalah.....	17
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	18

BAB II KAJIAN TEORITIK

A. Konsep Manajemen	20
1. Pengertian Manajemen	20
2. Dasar – Dasar Perencanaan.....	47
3. Manajemen Strategis.....	51
4. Struktur dan Desain Organisasi	62
5. Dinamika Kelompok dan Kerja Sama Tim.....	70
B. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	81
1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	81

2.	Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia	88
3.	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	90
4.	Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	94
5.	Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia	101
6.	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	105
C.	Pengembangan Sumber Daya Manusia	109
1.	Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia	109
2.	Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia	115
3.	Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia	117
4.	Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	126
5.	Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	134
D.	Pondok Pesantren	141
1.	Pengertian Pondok Pesantren.....	141
2.	Sejarah dan Perkembangan Pondok Pesantren	151
3.	Pondok Pesantren dan Peradaban Nusantara	161
4.	Kontribusi Pondok Pesantren Terhadap Pendidikan Nasional	167
5.	Masa Depan Pendidikan Pondok Pesantren.....	171
E.	Keunggulan Karakter	177
1.	Pengertian Karakter	177
2.	Keunggulan Karakter	192
3.	Keunggulan Karakter Pendidikan Pondok Pesantren	198
4.	Pondok Pesantren dan Karakter Bangsa	201
F.	Hasil Penelitian yang Relevan.....	204
G.	Kerangka Berfikir.....	209

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Metode dan Prosedur Penelitian	212
B.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	214
C.	Data dan Sumber Data	217
1.	Data dan Sumber Data Primer	217
2.	Data dan Sumber Data Sekunder	218

D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	218
1. Wawancara.....	218
2. Observasi	218
3. Dokumentasi	219
E. Prosedur Analisis Data	219
1. Reduksi Data.....	219
2. Penyajian Data	220
3. Pengambilan Kesimpulan dan Verifikasi	221
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	221

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Pondok Pesantren.....	223
1. Profil Pondok Pesantren Islamiyah Salafiyah Darussalamah Lampung Timur	223
2. Profil Pondok Pesantren Mathla'ul Huda Kabupaten Pringsewu ...	246
3. Profil Pondok Pesantren Madarijul Ulum Kota Bandar Lampung .	261
4. Profil Pondok Pesantren Darul Huffaz Kabupaten Pesawaran	290
B. Temuan Penelitian	299
1. Perencanaan Pengembangan SDM Pondok Pesantren	300
a. Pondok Pesantren Darussalamah	300
b. Pondok Pesantren Mathla'ul Huda	305
c. Pondok Pesantren Madarijul Ulum.....	310
d. Pondok Pesantren Darul Huffaz	313
2. Pelaksanaan Pengembangan SDM Pondok Pesantren.....	318
a. Pondok Pesantren Darussalamah	318
b. Pondok Pesantren Mathla'ul Huda	321
c. Pondok Pesantren Madarijul Ulum.....	324
d. Pondok Pesantren Darul Huffaz	327
3. Evaluasi Pengembangan SDM Pondok Pesantren	329
a. Pondok Pesantren Darussalamah	329
b. Pondok Pesantren Mathla'ul Huda	331

c. Pondok Pesantren Madarijul Ulum.....	332
d. Pondok Pesantren Darul Huffaz	333
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	335
1. Perencanaan Pengembangan SDM 4 Pondok Pesantren	335
2. Pelaksanaan Pengembangan SDM 4 Pondok Pesantren.....	349
3. Evaluasi Pengembangan SDM 4 Pondok Pesantren.....	356
4. Keunggulan Karakter 4 Pondok Pesantren	359
a. Karakter Moral.....	360
b. Karakter Kinerja	363
5. Model Manajemen Pengembangan SDM Pondok Pesantren Berorientasi Keunggulan Karakter	378
 BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. Kesimpulan.....	381
B. Rekomendasi	385
 DAFTAR PUSTAKA	387
LAMPIRAN – LAMPIRAN	
Lampiran 1. Pedoman Wawancara	399
Lampiran 2. Pedoman Observasi	410
Lampiran 3. Catatan Lapangan Hasil Wawancara dan Observasi	417
Lampiran 4. Dokumen Pendukung	426
Surat Izin Penelitian	479
Surat Keterangan Telah Mengadakan Penelitian	483
Surat Keterangan Bebas Plagiasi dan Hasil Cek Turnitin.....	487
Surat Keterangan Penyelesaian.....	502
 RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	503

DAFTAR TABEL

Tabel

1.1 Sebaran Pondok Pesantren di Provinsi Lampung	7
2.1 Fungsi – Fungsi Manajemen	31
2.2 Perilaku Tim dan Perilaku Pemimpin	75
3.1 Jadwal Kegiatan Penelitian 2018 – 2021	216
4.1 Susunan Pengurus Pondok Pesantren Darussalamah.....	236
4.2 Guru Diniyah Pondok Pesantren Darussalamah	239
4.3 Guru Ngaji Pondok Pesantren Darussalamah	241
4.4 Kepemimpinan Pondok Pesantren Mathlaul Huda.....	251
4.5 Data Nama Pendidik Pondok Pesantren Mathla’ul Huda	254
4.6 Data Bangunan Pondok Pesantren Mathla’ul Huda	256
4.7 Nama Nama Ma’had Aly di Indonesia	266
4.8 Data Dasar Pondok Pesantren Madarijul Ulum	275
4.9 Aktivitas Santri Pondok Pesantren Darul Huffaz.....	293
4.10 Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Darul Huffaz.....	298
4.11 Analisis Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia	337
4.12 Analisis Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	351
4.13 Analisis Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia	357
4.14 Pembahasan Hasil Penelitian Multi Situs	366

DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1 Peta Konsep Unsur-Unsur Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren	24
2.2 Kerangka Berfikir	211
4.1 Struktur Pengurus Pondok Pesantren Madarijul ulum.....	289
4.2 Struktur Kepengurusam Pondok Pesantren Darul Huffaz	296
4.3 Model Manajemen Pengembangan SDM Pondok Pesantren Berorientasi Keunggulan Karakter	380

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdirinya lembaga pendidikan pondok pesantren tidak terlepas dari penyebaran Islam di bumi nusantara, sedangkan asal-usul sistem pendidikan pondok pesantren dikatakan Karel A. Steenberink peneliti asal Belanda berasal dari dua pendapat yang berkembang yaitu; *Pertama*, dari tradisi Hindu. *Kedua*, dari tradisi dunia Islam dan Arab.¹

Pendapat pertama menyatakan bahwa pesantren berasal dari tradisi Hindu berargumen bahwa dalam dunia Islam tidak ada sistem pendidikan pondok, para pelajar menginap di suatu tempat tertentu disekitar lokasi guru. Penghormatan santri kepada kyai, tata hubungan keduanya yang tidak didasarkan kepada uang, sifat pengajaran yang murni agama dan pemberian tanah oleh Negara kepada para guru dan pendeta. Gejala lain yang menunjukkan azas non-Islam adalah pesantren tidak terdapat di Negara-negara Islam.²

Pendapat kedua menyatakan bahwa sistem pondok pesantren merupakan tradisi dunia Islam menghadirkan bukti bahwa di zaman Abbasiyah telah ada model pendidikan pondok pesantren. Model pembelajaran individual seperti sorogan, serta sistem pengajaran yang dimulai dengan balajar tata bahasa arab ditemukan juga di Bagdad ketika menjadi pusat ibu kota pemerintahan Islam. Begitu juga

¹MU YAPPI, *Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren*, (Jakarta : Media Nusantara, 2008), h. 26

²Rohadi Abdul Fatah dkk., *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*, (Jakarta : PT. Lisatafariska Putra, 2008), h. 13

mengenai tradisi penyerahan tanah wakaf oleh penguasa kepada tokoh religius untuk dijadikan pusat keagamaan.³

Nabi Muhammad SAW merupakan manusia paripurna, *insan kamil*, dan guru terbaik. Beliau tidak hanya mengajar dan mendidik, tetapi juga menunjukkan jalan, *show the way*. Kehidupannya demikian memikat dan memberikan inspirasi hingga manusia tidak hanya mendapatkan ilmu dan kesadaran darinya, tetapi lebih jauh dari itu manusia juga mentransfer nilai-nilai darinya hingga menjadi manusia-manusia baru.⁴ Nabi Muhammad SAW sebagai pembawa dan pemegang otoritas risalah ke Islam, dalam perspektif pendidikan tampak secara nyata telah mendidik dan membimbing para sahabat baik dzhahir maupun bathin dari belenggu keterbelakangan (*jahiliyyah*), kegelapan peradaban, dekadensi moral, kejumudan intelektualitas dan kemunduran spiritualitas. Mengajarkan kemerdekaan bagi umat yang tertindas, mengingatkan hak-hak serta tanggung jawab mereka menjadi umat yang melek politik, hingga mereka menjadi umat yang senantiasa berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan bermasyarakat dan bernegara, agar mereka menjadi umat yang kuat dan tidak dirampas hak-haknya.⁵

Sebelum Islam datang di Jazirah Arab, sejatinya orang Arab sudah mengenal pendidikan, diantara mereka sudah ada yang mampu membaca dan menulis, bahkan mereka juga sudah menyelenggarakan lembaga pendidikan baca dan tulis, tentu dengan bentuknya yang masih sangat sederhana dan terbatas sekali, ini tetap berlangsung hingga kemudian Islam datang, proses pendidikan

³MU YAPPI, *Op.Cit.*, h. 28

⁴Abdurahman Mas'ud, *Menuju Paradigma Islam Humanis*, (Yogyakarta : Gama Media, 2003), h. 188

⁵*Ibid*, h. 188

waktu itu merupakan sesuatu yang alamiah terjadi, dimana ketika ada orang yang mampu membaca dan kemudian bertemu dengan orang yang tidak dapat membaca dan menghendaki belajar, maka terjadilah proses belajar mengajar. Hal ini dapat berlangsung dimana saja dan kapan saja. Namun begitu, biasanya kegiatan seperti ini berlangsung di rumah-rumah para guru atau pekarangan masjid. Contoh misalnya kegiatan belajar mengajar yang berlangsung di rumah al Arqam Ibn al Arqam.⁶ Pada saat datangnya Islam, orang Makkah yang pandai membaca dan menulis hanya berkisar 17 orang. Mengingat jumlah orang yang pandai baca-tulis cukup sedikit dan mereka telah menempati posisi sebagai sekretaris-sekretaris Nabi Muhammad SAW untuk menulis wahyu, maka Nabi Muhammad SAW mempekerjakan orang-orang dzimmi mengajar baca-tulis di kuttab⁷ pada orang-orang Islam Makkah.⁸

Nabi Muhammad SAW juga memerintahkan beberapa sahabat seperti al Hakam Ibn Sa'id untuk mengajar pada sebuah kuttab ketika Nabi Muhammad SAW berada di Madinah.⁹ Materi yang diajarkan di kuttab periode Madinah ini tidak berbeda dengan yang diajarkan di Makkah. Pelajaran baca-tulis menjadi materi pokok bagi pelajar yang ada di kuttab. Materi pelajaran baca-tulis ini berkisar pada puisi, sya'ir dan pepatah-pepatah Arab. Pelajaran membaca al Qur'an tidak diberikan di kuttab, tetapi di Masjid dan di rumah-rumah. Namun begitu, seiring berjalannya waktu, al Qur'an juga diajarkan di kuttab. Kuttab jenis

⁶Zakiyah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta : Bulan Bintang, 1996), h. 21

⁷Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam, *Ensiklopedi Islam, Jilid III*, (Jakarta : Ichtiar Baru Van Hoeve, Cet. X, 2002), h. 86

⁸Ahmad Syalabi, *Sejarah Pendidikan Islam*, terj. Muhtar Yahya dan Sanusi Latif, (Jakarta: Bulan Bintang, 1973), h. 34

⁹Hasan Asari, *Menyingkap Zaman Keemasan Islam*, (Bandung: Mizan, 1994), h. 24

baca-tulis telah ada sejak masa permulaan dan sebelum Islam datang, sedangkan kuttab yang mengajarkan al Qur'an baru ditemukan setelah datangnya Islam. Namun begitu, kuttab jenis ini tidaklah didapati pada permulaan Islam muncul. Meskipun pada permulaan Islam rencana pelajaran difokuskan pada menghayati al Qur'an, namun pada saat itu orang yang hafal al Qur'an jumlahnya masih sedikit, menghafal al Qur'an adalah suatu hal yang langka dilakukan orang.¹⁰ Namun setelah Islam semakin meluas dan menyebar, pembelajaran tidak hanya terbatas pada kemampuan membaca dan menulis, melainkan materinya kemudian ditambah dengan kemampuan membaca dan memahami al Qur'an secara baik dan benar.

Meluasnya wilayah kekuasaan Islam, bertambah pulalah jumlah penduduk yang memeluk agama Islam. Ketika itu kuttab-kuttab yang hanya mengambil sebagian ruangan di sudut-sudut rumah seorang guru ternyata sudah tidak memadai lagi untuk menampung anak-anak yang jumlahnya semakin banyak, sehingga tempat pembelajaran merambah ke sudut-sudut masjid atau bilik-bilik yang berhubungan langsung dengan masjid, yang selanjutnya disebut suffah. Menurut sebagian ahli, suffah ini dianggap sebagai universitas Islam pertama, the first Islamic university.¹¹ Suffah ini menawarkan pendidikan bukan hanya untuk para pemondok, tetapi juga untuk para ulama dan pengunjung pada saat itu yang cukup banyak jumlahnya. Dari waktu ke waktu jumlah penghuni suffah ini berubah-ubah.¹² Masjid pada masa awal Islam mempunyai fungsi yang jauh lebih

¹⁰Ahmad Syalabi, *Op. Cit.*, h. 40

¹¹Moh. Untung Slamet, *Muhammad Sang Pendidik*, (Semarang : Pustaka Rizki Putera, 2005), h. 44

¹²*Ibid*, h. 44

variatif dan komprehensif dibandingkan fungsinya sekarang, selain fungsi utama sebagai tempat beribadah masjid di Madinah oleh Nabi Muhammad SAW juga difungsikan sebagai tempat belajar layaknya sebuah lembaga pendidikan, disamping itu pula disediakan ruang bagi para sahabat Nabi yang fakir dan miskin, yang kemudian terkenal dengan sebutan ahl al suffah/ashab al suffah. Di masjid mereka juga mengkaji dan mempelajari al Qur'an, kemudian melakukan rihlah (perjalanan ilmiah), ke seluruh penjuru dunia untuk mengajarkan al Qur'an kepada umat manusia.¹³

Terlepas dari perbedaan diatas mengenai asal-usul tradisinya, pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Bahkan kita bisa mengatakan bahwa pondok pesantren adalah warisan budaya para pendahulu bangsa. Pondok pesantren Indonesia adalah asli buatan Indonesia. Nama Maulana Malik Ibrahim pioner Wali Songo disebut sebagai tokoh pertama yang mendirikan pondok pesantren. Maulana Malik Ibrahim yang dikenal juga dengan nama Sunan Gresik pengikutnya semakin hari semakin bertambah, sehingga rumahnya tidak sanggup menampung murid-murid yang datang untuk belajar ilmu agama Islam. Menyadari hal ini, Maulana Malik Ibrahim yang juga dikenal sebagai Kakek Bantal mulai mendirikan bangunan untuk murid-muridnya menuntut ilmu. Inilah yang menjadi cikal bakal Pondok Pesantren di Indonesia.¹⁴

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini, yang kemudian lebih dikenal dengan istilah globalisasi telah mempengaruhi berbagai bidang kehidupan masyarakat tanpa terkecuali, membentuk peradaban umat

¹³Moh. Untung Slamet, *Op. Cit.*, h. 43

¹⁴Budiono Hadi Sutrisno, *Sejarah Walisongo, Misi Peng-Islaman di Tanah Jawa*, (Yogyakarta : Graha Pustaka, 2010), h. 19-20

manusia. Kemajuan yang pesat dan menyentuh semua lini memicu dinamika kehidupan masyarakat menjadi begitu kompleks serta mengakibatkan cepat pula perubahan dan berkembangnya berbagai tuntutan masyarakat, termasuk terhadap lembaga pendidikan Islam pondok pesantren. Pondok Pesantren yang tidak menghendaki keterbelakangan akibat perkembangan tersebut, perlu merespon secara serius, cerdas dan inovatif, serta peka terhadap perkembangan, namun tetap konsisten mempertahankan karakteristik kepesantrenannya yang memiliki keunggulan karakter. Hal ini sejalan dengan paradigma manhaji **al muhafadzatu 'ala al qadimis al shalih wa al akhdzu bi al jadidil al ashlah** artinya, memelihara yang lama yang baik dan mengambil yang baru yang lebih baik.

Pondok pesantren harus mengadakan perubahan secara terus menerus seiring dengan berkembangnya kebutuhan-kebutuhan dan tuntutan-tuntutan yang ada dalam masyarakat. Sudah cukup banyak pondok pesantren yang melakukan modifikasi sedemikian rupa terhadap kelembagaannya, sumber daya manusianya dan manajemen kurikulum pembelajarannya guna menjawab tantangan tersebut. Satu sisi harus tetap mempertahankan diri sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia yang memiliki akar budaya yang kuat dalam tradisi ke-Islaman dan ke-Indonesiaan, pada sisi yang lain tidak boleh ketinggalan, atau bahkan harus menjadi garda terdepan dalam arus globalisasi, yaitu dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pondok pesantren seringkali menerapkan pola manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada penanaman jiwa ketulusan, keikhlasan, kesukarelaan yang biasa di kenal dengan istilah "*lillahi ta'ala*". Konsep tersebut menjwai hampir semua aktifitas pondok pesantren,

namun konsep tersebut pada masa lalu banyak memiliki kelemahan karena tidak diimbangi dengan kemampuan manajemen organisasi yang profesional.

Konsep pengembangan manajemen sumber daya manusia pondok pesantren harus lebih akomodatif terhadap perubahan yang serba cepat dalam era global saat ini. Idealisme *"lillahi ta'ala"* tersebut harus dikolaborasi dengan semangat profesionalisme yang tinggi, sehingga dapat menghasilkan kombinasi yang ideal dan komprehensif yaitu idealisme-profesionalisme. Dengan kombinasi konsep manajemen pengembangan sumber daya manusia yang ideal tersebut diharapkan dapat mempertahankan eksistensi pondok pesantren di satu sisi, serta dapat meningkatkan daya kompetitif pondok pesantren dalam arus global. Kombinasi tersebut dapat menghasilkan konsep manajemen pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren berorientasi pada keunggulan karakter.

Lembaga pendidikan Islam Indonesia yang berakar kuat dalam masyarakat adalah pondok pesantren.¹⁵ Pondok Pesantren di Provinsi Lampung jumlahnya hingga saat ini adalah 812 Pondok Pesantren, dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 1.1

Sebaran Pondok Pesantren di Provinsi Lampung

No.	Nama Kabupaten atau Kota	Jumlah Pondok Pesantren
1.	Kabupaten Lampung Tengah	111
2.	Kabupaten Lampung Timur	104
3.	Kabupaten Tulang Bawang	41
4.	Kabupaten Tanggamus	59

¹⁵Ahmad Susilo, *Strategi Adaptasi Pondok Pesantren*, (Jakarta : PT. Moyo Segoro Agung, 2003), h. 1

5.	Kota Bandar Lampung	70
6.	Kabupaten Tulang Bawang Barat	67
7.	Kabupaten Lampung Barat	56
8.	Kabupaten Pesisir Barat	20
9.	Kabupaten Pesawaran	36
10.	Kabupaten Mesuji	48
11.	Kota Metro	13
12.	Kabupaten Way Kanan	54
13.	Kabupaten Lampung Selatan	23
14.	Kabupaten Lampung Utara	75
15.	Kabupaten Pringsewu	35

Sumber¹⁶

Seiring dengan akselerasi dinamika dan perkembangan masyarakat, pondok pesantren baik segi tempat, bentuk, pola, strategi hingga substansinya telah jauh mengalami perubahan. Pondok pesantren tidak lagi sesederhana seperti yang dipersepsikan banyak orang pada masa lalu, akan tetapi pondok pesantren telah mengalami banyak perubahan dan perkembangan dalam semua aspek sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan peradaban umat manusia.¹⁷ menurut Abdurrachman Mas'ud, ada beberapa tipologi atau model pondok pesantren, yaitu sebagai berikut:

¹⁶Data Pondok Pesantren se-Provinsi Lampung, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung Tahun 2019

¹⁷Khozin, *Jejak-jejak Pendidikan Islam di Indonesia, Rekonstruksi Sejarah Untuk Aksi*, (Malang : UMM Press, 2006), h. 101

1. Pesantren yang mempertahankan kemurnian identitas aslinya sebagai tempat mendalami ilmu-ilmu agama (tafaqquh fiddin) bagi para santrinya. Semua materi yang diajarkan dipesantren ini sepenuhnya bersifat keagamaan yang bersumber dari kitab-kitab berbahasa arab (kitab kuning) yang ditulis oleh para ulama' abad pertengahan. Pesantren model ini masih banyak kita jumpai hingga sekarang, seperti pesantren Lirboyo di Kediri Jawa Timur, beberapa pesantren di daerah Sarang Kabupaten Rembang, Jawa tengah dan lain-lain.
2. Pesantren yang memasukkan materi-materi umum dalam pengajarannya, namun dengan kurikulum yang disusun sendiri menurut kebutuhan dan tidak mengikuti kurikulum yang ditetapkan pemerintah secara nasional sehingga ijazah yang dikeluarkan tidak mendapatkan pengakuan dari pemerintah sebagai ijazah formal.
3. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan umum di dalamnya, baik berbentuk madrasah (sekolah umum berciri khas Islam di dalam naungan Depag) maupun sekolah (sekolah umum di bawah Depdiknas) dalam berbagai jenjangnya, bahkan ada yang sampai Perguruan Tinggi yang tidak hanya meliputi fakultas-fakultas keagamaan melainkan juga fakultas-fakultas umum. Pesantren Tebu Ireng di Jombang Jawa Timur adalah contohnya.
4. Pesantren yang merupakan asrama pelajar Islam dimana para santrinya belajar disekolah-sekolah atau perguruan-perguruan tinggi diluarnya. Pendidikan agama dipesantren model ini diberikan diluar jam-jam sekolah

sehingga bisa diikuti oleh semua santrinya. Diperkirakan pesantren model inilah yang terbanyak jumlahnya¹⁸.

Pondok Pesantren di Provinsi Lampung yang tersebar pada 15 Kabupaten/Kota dapat diklasifikasikan menjadi 4 tipologi pondok pesantren, yaitu sebagai berikut:

1. Pondok Pesantren Salafiah Murni

Pondok Pesantren yang tetap mempertahankan mata pelajarannya berbasis Kutub Al Turats/kitab-kitab abad klasik dan pertengahan/kitab-kitab kuning, dan tanpa diberikan pengetahuan umum. Proses pengajarannya sebagaimana yang lazim diterapkan dalam pesantren salaf, yaitu menggunakan metode sorogan, weton, bandongan dan musyawarah/munadzarah.

Sistem *sorogan* adalah sistem membaca kitab secara individu atau seorang murid *nyorog* (menghadap guru sendiri-sendiri) untuk dibacakan (diajarkan) oleh gurunya beberapa bagian dari kitab yang dipelajarinya, kemudian sang murid menirukannya berulang kali. Pada prakteknya, seorang murid mendatangi guru yang akan membacakan kitab-kitab kuning dan menerjemahkannya ke dalam bahasa ibunya (misalnya: Sunda, Jawa atau Madura). Pada gilirannya murid mengulangi dan menerjemahkannya kata demi kata (*word by word*) persis seperti apa yang diungkapkan oleh gurunya. Sistem penerjemahan dibuat sedemikian rupa agar murid mudah mengetahui baik arti maupun fungsi kata dalam suatu rangkaian kalimat Arab.

¹⁸Abdurrachman Mas'ud, dkk., *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), h. 22

Dengan cara sistem sorogan, setiap murid mendapat kesempatan untuk belajar secara langsung dari kyai atau pembantu kyai. *Sorogan* memungkinkan sang kyai dapat membimbing, mengawasi, menilai kemampuan murid. Ini sangat efektif guna mendorong peningkatan kualitas murid. Dari segi ilmu pendidikan modern, metode ini disebut metode *independent learning*, karena, antara santri dan kiai saling mengenal erat, kyai menguasai benar materi yang harus diajarkan, dan murid akan belajar dan membuat persiapan sebelumnya, antara kyai dan santri dapat berdialog secara langsung mengenai materi.

Weton adalah pengajian yang inisiatifnya berasal dari kyai sendiri, baik dalam menentukan tempat, waktu, maupun lebih-lebih kitabnya. Istilah weton berasal dari bahasa jawa yang diartikan berkala atau berwaktu. Pengajian weton bukan merupakan pengajian rutin harian, tapi dilaksanakan pada saat tertentu misalnya pada setiap selesai sholat Jum'at dan sebagainya.

Bandongan berarti "memperhatikan" secara seksama atau "menyimak". Bandongan merupakan metode utama sistem pengajaran di lingkungan pesantren. Kebanyakan pesantren, terutama pesantren-pesantren besar menyelenggarakan bermacam-macam kelas bandongan (halaqoh) untuk mengajarkan mulai kitab-kitab elementer sampai tingkat tinggi, yang diselenggarakan setiap hari (kecuali hari Jumat), dari pagi buta setelah shalat shubuh sampai larut malam.

Sistem bandongan adalah sistem transfer keilmuan atau proses belajar mengajar yang ada di pesantren salaf di mana kyai atau ustadz membacakan

kitab, menerjemah dan menerangkan. Sedangkan santri atau murid mendengarkan, menyimak dan mencatat apa yang disampaikan oleh kyai, seringkali kyai memerintahkan santri-santri senior untuk mengajar dalam halaqah. Santri senior yang mengajar ini mendapat titel ustad (guru).

Musyawahar atau munadzarah. Para asatidz (guru-guru) dikelompokkan ke dalam kelompok junior dan senior, mereka menjadi anggota kelas musyawarah. Satu dua ustad senior yang sudah matang dengan mengajarkan kitab-kitab besar akan memperoleh gelar kiai muda. Dalam kelas musyawarah sistem pembelajaran berbeda dengan sistem bandongan atau sorogan. Di sini para santri harus mempelajari sendiri kitab-kitab yang ditunjuk. Kiai memimpin sendiri kelas musyawarah seperti dalam forum seminar dan terkadang lebih banyak dalam bentuk tanya jawab, biasanya hampir seluruhnya diselenggarakan dalam wacana kitab klasik. Wahana tersebut merupakan latihan bagi santri untuk menguji keterampilan dalam mempelajari sumber-sumber argumentasi dalam kitab-kitab Islam klasik

2. Pondok Pesantren Madrasah Diniyah Takmiliah

Seiring dinamika zaman, banyak pondok pesantren yang sistem pendidikan asalnya salafiyah murni berubah menjadi pondok pesantren dengan madrasah diniyah takmiliah, baik sebagian maupun keseluruhannya. Ada banyak varian model pondok pesantren jenis ini. Menyelenggarakan pendidikan formal seperti Raudlatul Athfal atau Taman Kanak Kanak, Madrasah Ibtidaiyah atau Sekolah Dasar, Madrasah Tsanawiyah atau Sekolah Menengah Pertama, Madrasah Aliyah atau Sekolah Menengah Atas

atau Sekolah Menengah Kejuruan, bahkan hingga perguruan tinggi, namun tetap mempertahankan madrasah diniyah takmiliyah atau madrasah diniyah non-formal. Ada juga yang meniadakan madrasah diniyah sama sekali, modelnya seperti Dirasah Islamiyah dengan pola Mu'allimin.

3. Pondok Pesantren dengan Pendidikan Diniyah Formal

Pondok Pesantren yang memadukan, atau bahkan meleburkan menjadi satu kelembagaan pendidikannya. Pada prakteknya tidak ada lagi unit-unit pendidikan yang berdiri sendiri dan harus berkoordinasi setiap saat untuk mensinkronkan banyak program dan kegiatan, namun sudah menjadi satu kesatuan yang padu dan integratif dengan visi, misi, program dan kegiatan yang terpadu.

Pembagian jam tidak lagi berbasis unit-unit pendidikan, misalnya mulai dari jam 07.00 s/d 14.00 WIB pendidikan formal, dari jam 16.00 s/d 21.00 WIB madrasah diniyah dan seterusnya. Namun pembagian jamnya bersifat integratif, dari jam 07.00 s/d 21.00 WIB. Dengan catatan, seluruh mata pelajaran terakomodir semuanya, mulai dari ilmu agama, ilmu sosial, ilmu alam, ilmu humaniora, ilmu bahasa hingga vocational.

4. Pondok Pesantren Takhasus

Pondok Pesantren ini hanya menyelenggarakan pendidikan, pembelajaran dan bimbingan secara khusus, misalnya Pondok Pesantren khusus Tahfidzul Qur'an, Pondok Pesantren khusus Tilawatul Qur'an, Pondok Pesantren khusus kajian fiqh dan tasawuf, dan lain sebagainya.

Indonesia memerlukan sumber daya manusia dalam jumlah dan mutu yang memadai sebagai pendukung utama pembangunan, pendidikan memiliki peran yang sangat penting. Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk karakter serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab¹⁹.

Berdasarkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional, pendidikan harus diselenggarakan secara sistematis guna mencapai tujuan, hal tersebut berkaitan dengan pembentukan karakter peserta didik sehingga mampu bersaing, beretika, bermoral, sopan santun dan pandai berinteraksi dengan masyarakat. Berbagai macam kemaksiatan, kemungkaran, kejahatan, pelanggaran dan penyalahgunaan wewenang pada prinsipnya kembali pada karakter para pelakunya, tentu tidak bermaksud mengabaikan variabel yang lain seperti iklim kerja, lingkungan yang menjadi atmosfer para pelaku dan atau kebutuhan ekonomi, akan tetapi karakter para pelaku adalah variabel yang dominan. Pondok Pesantren sebagai bagian dari pendidikan nasional justru dalam proses pembelajarannya sangat menekankan pada pembentukan karakter para santri dengan harapan besar para santri nantinya setelah berada ditengah-tengah masyarakat dan memenuhi berbagai macam dan lapisan lapangan pekerjaan dan profesi mempunyai keunggulan karakter

¹⁹Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional)*, Pasal 3, (Jakarta : Sinar Grafika, 2006), Cet. Ke-3.

dimanapun posisinya. Pendidikan karakter adalah pendidikan yang bertumpu atau berlandaskan dan berbuah akhlakul karimah, melibatkan semua aspek peserta didik sebagai anak manusia yang sudah dibekali potensi sejak lahir, seperti niat, pengetahuan, perasaan, sikap, tutur kata, perilaku dan tindakan.²⁰

Bagi santri, menginternalisasi nilai-nilai akhlakul karimah akan menjadi modal untuk menumbuhkan dan mengembangkan kreativitas dan inovasi yang dijiwai dengan nilai kejujuran dan dibingkai dengan kesopanan, kesantunan dan berbudaya. Karakter adalah pemberian pandangan mengenai berbagai jenis nilai hidup, seperti kejujuran, kecerdasan, kepedulian, keikhlasan dan lain sebagainya. Karakter seperti ini, perlu ditumbuhkan, dikembangkan dan perlu di bina, sejak usia dini secara istiqomah dan sistematis.

Dengan demikian, posisi yang saya tentukan dalam penelitian ini adalah pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung. Beberapa fakta yang menjadi pertimbangan peneliti adalah :

1. Pondok Pesantren di Provinsi Lampung memiliki peserta didik/santri yang cukup signifikan, sehingga akan berdampak pula terhadap generasi yang akan datang, pemimpin masa depan, baik sektor formal maupun non formal, khususnya di Provinsi Lampung.
2. Semakin tingginya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan pondok pesantren, sedikit banyak menunjukkan bahwa pondok pesantren mampu memuaskan dan menjawab kebutuhan serta keinginan masyarakat,

²⁰KH. Basyaruddin Maisir, Ketua Forum Komunikasi Pondok Pesantren Provinsi Lampung, *Wawancara*, tanggal 26 September 2019

dengan tidak menutup kenyataan bahwa pada beberapa pondok pesantren yang lain terkesan jalan ditempat, bahkan ada yang sudah bubar karena tidak ada peminat.

3. Beberapa pondok pesantren yang peminatnya signifikan dan terus mendapat kepercayaan yang besar dari masyarakat, menerapkan pengembangan sumber daya manusia yang berbeda - beda, namun memiliki tingkat efektifitas dan efisiensi yang hampir sama.
4. Lembaga pendidikan berasrama yang notabene awalnya adalah Pondok Pesantren kini banyak diadopsi oleh lembaga – lembaga pendidikan formal dengan berbagai modifikasi dan pengembangan sumber daya manusia, karena dipandang sangat efektif terhadap pembentukan karakter peserta didik.
5. Kelebihan pondok pesantren dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang lain adalah adanya pengasuh, murobbi, kyai, buya, ajengan, tua guru, dan sebutan lainnya. Figur guru yang jadi panutan kehidupan santri selama 24 jam.
6. Budaya pondok pesantren yang khas dan memiliki karakteristik tersendiri, bahkan sering juga disebut dengan istilah sub-kultur, memiliki peranan strategis terhadap pembentukan karakter sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Berdasarkan fakta - fakta yang dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian ilmiah dengan judul : “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung”

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Sebagaimana yang telah dipaparkan dalam latar belakang masalah diatas, maka fokus dalam penelitian ini adalah manajemen pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung.

2. Subfokus Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka subfokus penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung,
- b. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung,
- c. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus dan subfokus penelitian sebagaimana yang dipaparkan diatas, dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Perencanaan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung?

2. Bagaimana Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung?
3. Bagaimana Evaluasi pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung?

D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian

1. Tujuan Penelitian
 - a. Untuk mengetahui dan menemukan perencanaan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung.
 - b. Untuk mengetahui dan menemukan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung.
 - c. Untuk mengetahui dan menemukan evaluasi pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung.

2. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil-hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk :

- a. Sebagai bahan informasi ilmiah bagi pengasuh, pengurus, tenaga pendidik dan kependidikan pondok pesantren se - Provinsi Lampung, serta bisa dijadikan konsideran faktual dalam pengambilan keputusan dan kebijakan dalam konteks perencanaan, pelaksanaan

- dan evaluasi terhadap pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren yang berorientasi pada keunggulan karakter.
- b. Bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (*ustadz/ustadzah*) hasil penelitian ini bisa dijadikan perbaikan dan/atau penguatan serta pengayaan dalam konteks perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren yang berorientasi pada keunggulan karakter agar lebih efektif dan efisien.
 - c. Bagi masyarakat luas khususnya praktisi dan akademisi ilmu manajemen pendidikan Islam, ini adalah sebuah ikhtiar untuk mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Pendidikan Islam.
 - d. Bagi peneliti, hal ini merupakan pengembangan wawasan keilmuan penulisan ilmiah terutama dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam (MPI).
 - e. Untuk memenuhi salah satu syarat meraih gelar doktor (Strata 3) dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada Program Doktor Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Konsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan pondok pesantren, dengan manajemen daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dengan mudah dapat ditingkatkan secara optimal.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara – cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.¹

Meskipun cenderung mengarah pada satu fokus tertentu, para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen dan karenanya belum dapat diterima secara universal. Namun demikian terdapat konsensus bahwa manajemen menyangkut derajat keterampilan tertentu. Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang dipergunakan disini adalah

¹Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 1

berdasarkan pengalaman manajer, meskipun pendekatan ini mempunyai keterbatasan, namun hingga kini belum ada perbaikan, manajemen disini dilihat sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Manajemen merupakan suatu proses, sedangkan manajer dikaitkan dengan aspek organisasi (orang – struktur – tugas – teknologi) dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain, serta bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem.²

Unsur-unsur manajemen (tool of management) adalah sarana atau alat (tool) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* , unsur – unsur manajemen sebagai sarana atau alat dalam manajemen dikenal dengan istilah 6M³:

a. *Man* (sumber daya manusia),

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling utama dan menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia juga yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia tidak ada proses kerja, yang pada dasarnya manusia adalah makhluk pekerja. Dalam suatu aktivitas selalu terkait dengan tenaga kerja manusia.

b. *Money* (uang),

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, Uang merupakan alat tukar dan digunakan sebagai alat pengukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan . Oleh karena itu, uang merupakan alat (tool) yang

²*Ibid.*, h. 1

³Rahima Zakia, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, (Jakarta : The Minangkabau Fondations, 2006), h. 36

penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus dipikirkan secara rasional.

Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang akan dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi. Dalam manajemen uang adalah hal yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

c. *Materials* (bahan / bahan baku),

Dalam manajemen, bahan-bahan yang dipergunakan untuk mencapai tujuan. Materi yang terdiri dari bahan setengah jadi atau raw material dan juga bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan atau materi-materi sebagai salah satu sarana.

d. *Machines* (mesin),

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Jadi dalam manajemen mesin-mesin atau alat-alat yang digunakan atau diperlukan untuk mencapai tujuan.

e. *Methods* (metode),

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan, sebuah metode saat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan suatu kerja

atau suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu serta uang dan kegiatan usaha. Tetap meskipun metode baik sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan.

f. *Market* (pasar),

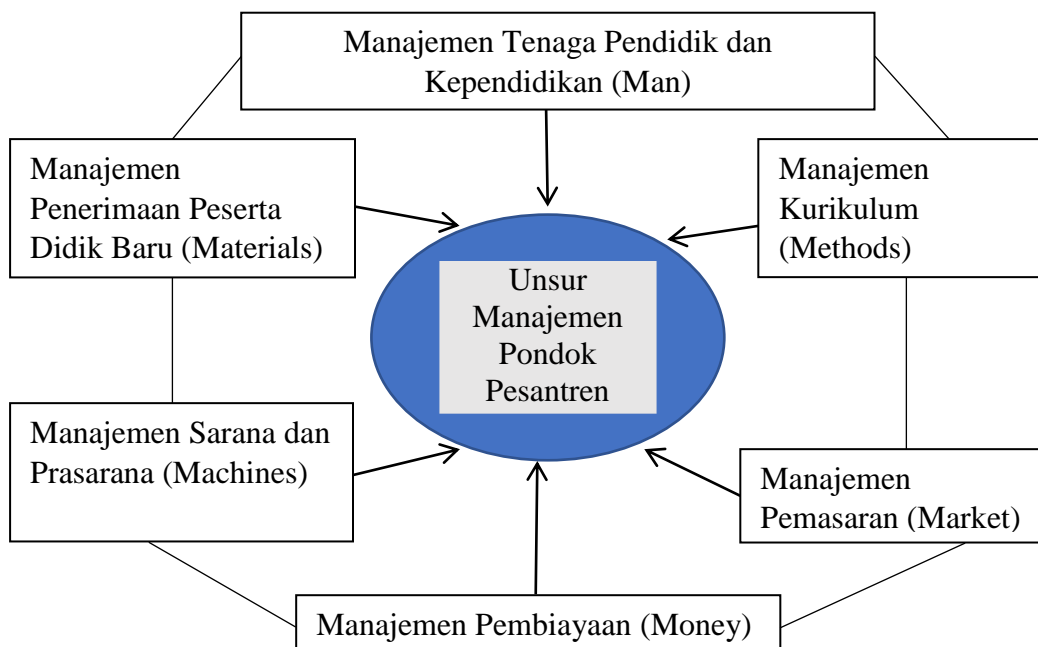
Penguasaan pasar memiliki peran penting untuk menyebarkan hasil produksi, tetap menjaga dan memperhatikan kualitas dan harga barang, memasarkan produk yang berupa barang ataupun jasa haruslah menguasai pasar, artinya menyebarluaskan hasil produksi ataupun menginformasikan barang atau jasa tersebut. Pasar adalah tempat dimana menjual barang dan jasa yang telah dihasilkan.

Dalam kegiatan manajemen, unsur-unsur tersebut saling terkait dan menunjang satu sama lain . Seperti halnya informasi sangat dibutuhkan agar hasil sesuatu yang dikerjakan lebih sempurna⁴. Maksudnya tidak dapat diabaikan salah satu unsur yang ada, jika salah satu dari unsur-unsur tersebut terabaikan maka akan terjadi kekurangan dan ketimpangan sehingga tujuan tidak dapat tercapai secara efektif dan efisien.

⁴Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004), h. 18

Gambar 2.1

Peta Konsep Unsur-Unsur Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren



Kata **Manajemen** berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur." Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.⁵ Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara

⁵Vocational Business, *Training, Developing and Motivating People*, (Richard Barrett : Business & Economics, 2003), Page 51

efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.⁶

Manajemen adalah ilmu pengetahuan dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau ditentukan.

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur, pertanyaannya: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

- a. Yang diatur adalah semua unsur-unsur manajemen yaitu man, money, methode, machines, materials dan market.
- b. Tujuannya diatur adalah agar terjadi proses yang sinergis diantara unsur manajemen yang satu dengan unsur manajemen yang lainnya, sehingga lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.
- c. Harus diatur, supaya pemanfaatan unsur-unsur manajemen lebih optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- d. Yang mengatur adalah pemimpin dengan kepemimpinannya, pemimpin dalam hal ini adalah pemimpin puncak, pemimpin menengah dan menejer pelaksana.
- e. Mengaturnya dengan melaksanakan secara sungguh-sungguh fungsi manajemen.

Fungsi manajemen dalam pendidikan pondok pesantren adalah

⁶Greogy Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Edisi 9, (Jakarta : Salemba Empat, 2013). h. 10

sebagaimana berikut :

a. Planning,

Perencanaan adalah langkah awal/perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Demikian pula halnya dalam pendidikan pondok pesantren, perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para pengasuh, pimpinan, pengurus dan para pengelola pondok pesantren. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan pondok pesantren akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungannya. Allah SWT. memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman Nya dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا

اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya :

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok

(akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al Hasyr : 18)⁷

Menyusun dan menetapkan perencanaan pendidikan pondok pesantren tidak hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi juga untuk mencapai tujuan ukhrowi, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang. Mahdi bin Ibrahim⁸ mengemukakan bahwa ada lima hal penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu :

- 1). Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan,
- 2). Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai,
- 3). Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 4). Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.
- 5). Kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.

⁷Al Qur'anul Karim Departemen Agama RI., *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung : CV. Penerbit Jumanatul Ali, 2005), h. 919

⁸Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta : Pustaka Al Kautsar, 1997), h.

Sementara itu menurut Ramayulis⁹ bahwa dalam Manajemen pendidikan Islam perencanaan itu meliputi :

- 1). Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid,
- 2). Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan,
- 3). Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan,
- 4). Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam Manajemen Pendidikan Islam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu buatlah perencanaan sematang mungkin agar menemui kesuksesan yang memuaskan.

b. Organizing,

Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa

⁹Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta : Kalam Mulia, 2008), h. 271

dilulus lantikan oleh kebathilan yang tersusun rapi. Menurut Terry¹⁰ pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen, dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk sumber daya manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan¹¹. Ramayulis¹² menyatakan bahwa pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.

Pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk

¹⁰George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h. 73

¹¹Siswanto, *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 119

¹²Ramayulis, *Op. Cit.*, h. 272

menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

c. Staffing,

Menentukan keperluan-keperluan sumberdaya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

d. Motivating,

Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan. Bernard Berelson mendefenisikan motivasi sebagai keadaan jiwa dan sikap mental manusai yang memberikan energi, mendorong kegiatan, mengarah dan menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan¹³.

e. Controlling,

Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu¹⁴. Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak, pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang

¹³Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prkatik*, (Jakarta : Gema Insani, 2003), h. 101

¹⁴Brantas, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta : Alfabeta, 2009), h. 28

terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen baik yang bersifat materiil maupun spirituil¹⁵.

Pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi dan menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah SWT. sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman¹⁶.

Tabel 2.1

Fungsi – Fungsi Manajemen

No.	G.R. Terry	John F. Mee	Louis A. Allen
1.	Planning	Planning	Leading
2.	Organizing	Organizing	Planning
3.	Actuating	Motivating	Organizing
4.	Controlling	Controlling	Controlling
No.	MC. Namara	Henry Fayol	Harold Koontz Cyril O'Donnel
1.	Planning	Planning	Planning
2.	Programming	Organizing	Organizing
3.	Budgeting	Commanding	Staffing

¹⁵Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Op. Cit.*, h. 156

¹⁶Ramayulis, *Op. Cit.*, h. 274

4.	System	Coordinating	Directing
5.	-----	Controlling	Controlling
No.	P. Siagian	Oey Liang Lee	W. H. Newman
1.	Planning	Perencanaan	Planning
2.	Organizing	Pengorganisasian	Organizing
3.	Motivating	Pengarahan	Assembling Resources
4.	Controlling	Pengkoordinasian	Directing
5.	Evaluation	Pengontrolan	Controlling
No.	Luther Gullick	Lyndall F. Urwick	John D. Millet
1.	Planning	Forecasting	Directing
2.	Organizing	Planning	Facilitating
3.	Staffing	Organizing	-----
4.	Directing	Commanding	-----
5.	Coordinating	Coordinating	-----
6.	Reporting	Controlling	-----
7.	Budgeting	-----	-----

Sumber¹⁷

Beberapa penulis melacak perkembangan pemikiran manajemen pada pedagang-pedagang Sumeria dan pembangun Piramid Mesir. Para pemilik budak selama berabad-abad menghadapi permasalahan eksploitasi, memotivasi budak yang bergantung namun terkadang suka melawan (*memaksa otoritas*), namun banyak perusahaan pra-industri, dengan skala mereka yang kecil, tidak merasa terdorong untuk menghadapi permasalahan manajemen secara sistematis. namun, inovasi seperti penyebaran sistem

¹⁷Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2000), h. 3

angka Hindu-Arab (*abad ke-5 hingga ke 15*) dan kodifikasi kesekretariatan entri-ganda (1494) menyediakan perangkat untuk penilaian, perencanaan dan kendali manajemen. Beberapa penulis melacak pengembangan manajemen sejauh perdagangan di Sumeria dan pembangunan Piramid di Mesir.¹⁸

Proses manajemen tidak hanya dilakukan pada bidang bisnis, setiap bidang pekerjaan lainnya juga melakukan proses manajemen, seperti politik, pemerintahan, sosial kemasyarakatan, hukum, pendidikan, seni, serta bidang – bidang profesi pekerjaan lainnya. Jadi pada prinsipnya setiap profesi memerlukan kemampuan manajerial, semakin tinggi jabatan seseorang, semakin tinggi pula tuntutan kemampuan manajerialnya. Manajemen merupakan ilmu dan juga seni, manajemen sebagai ilmu disusun melalui proses pengkajian yang panjang oleh para ilmuwan bidang manajemen dengan pendekatan ilmiah. Dalam aplikasinya, manajemen merupakan seni, seni mengelola keuangan, seni mengelola sumber daya manusia, seni melakukan pemasaran, seni mengendalikan operasi organisasi dan lain-lain.¹⁹

Pemahaman teori manajemen dan penerapannya dalam praktek, bukan hanya sangat menarik dan mengasyikan akan tetapi juga menantang. Sangat menarik karena perkembangan yang terjadi berlangsung dengan sangat cepat, mencakup segala segi kehidupan organisasional serta bersifat lokal, regional bahkan global. Sangat mengasyikan karena perkembangan yang terjadi itu mempunyai implikasi yang sangat luas serta berdampak kuat pada cara para manajer menyelenggarakan berbagai tugas dan fungsinya. Perkembangan

¹⁸<http://elqorni.wordpress.com/2012/05/22/sejarah-manajemen/>

¹⁹*Ibid.*, h. x

tersebut dikatakan menantang karena harus mampu mengkaitkan perkembangan yang terjadi itu dengan berbagai teori yang telah diketahuinya tentang manajemen. Dengan demikian bidang ilmu yang ditekuninya mempunyai relevansi dengan berbagai praktek manajemen dalam dunia kenyataan. Dengan memutakhirkan pengetahuan sedemikian rupa sehingga tetap mampu memberikan sumbangsih yang konstruktif, tidak hanya pada perkembangan ilmu pengetahuan namun juga terhadap penerapannya dilapangan dengan teori manajemen mutakhir dalam menjalankan roda organisasi.²⁰

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen. Beberapa orang melihatnya (*dengan definisi*) sebagai konseptualisasi modern yang terlambat (*dalam hal modernitas yang terlambat*). dalam istilah tersebut manajemen tidak memiliki sejarah pra-modern, hanya merupakan pertanda. Beberapa orang lainnya, mendeteksi aktivitas mirip-manajemen di masa pra-modern akhir. beberapa penulis melacak perkembangan pemikiran manajemen pada pedagang-pedagang Sumeria dan pembangun Piramid Mesir. Para pemilik budak selama berabad-abad menghadapi permasalahan eksploitasi, memotivasi budak yang bergantung namun terkadang suka melawan (*memaksa otoritas*), namun banyak perusahaan pra-industri, dengan skala mereka yang kecil, tidak merasa terdorong untuk menghadapi permasalahan manajemen secara sistematis. namun, inovasi seperti penyebaran sistem angka Hindu-Arab (*abad ke-5 hingga ke15*) dan kodifikasi

²⁰Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2000), h. v

kesekretariatan entri-ganda (1494) menyediakan perangkat untuk penilaian, perencanaan dan kendali manajemen. Beberapa penulis melacak pengembangan manajemen sejauh perdagangan di Sumeria dan pembangunan Piramid di Mesir.²¹

ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا

يَعْلَمُونَ ﴿١٨﴾

Artinya :

Kemudian Kami jadikan kamu berada di atas suatu syariat (peraturan) dari urusan (agama itu), maka ikutilah syariat itu dan janganlah kamu ikuti hawa nafsu orang-orang yang tidak mengetahui. (QS. Al Jaatsiyah : 18)²²

Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.²³ Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan,

²¹<http://elqorni.wordpress.com/2012/05/22/sejarah-manajemen/>, diunduh 23 Juli 2018, jam 10.15 WIB.

²²Al Qur'anul Karim Departemen Agama RI., *Op. Cit.* h. 817

²³Vocational Business, *Training, Developing and Motivating People*, (Richard Barrett : Business & Economics, 2003), Page 51

sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.²⁴

Teori manajemen terbentuk melalui beberapa perkembangan dalam waktu yang sangat panjang, konsep manajemen telah dikembangkan sejak zaman sebelum masehi. Berikut gambaran perkembangan konsep manajemen.

Konsep manajemen telah mulai dikembangkan oleh beberapa kerajaan kuno, seperti bangsa Sumeria, Mesir, Babilonia, Yunani, Romawi dsb. Menurut Stoner J.A., R.E. Freeman dan D.R. Gilbert Jr. organisasi yang bersifat formal sudah dapat dilihat diantaranya pada angkatan perang Yunani, angkatan perang Romawi, dan Gereja Khatolik Roma. Pemerintah Sumeria telah menggunakan peraturan tertulis. Dalam pembangunan Piramida bangsa Mesir telah menggunakan fungsi – fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Pemerintah Babilonia telah menerapkan hukum dan kebijakan dalam menjalankan pemerintahan, pemerintahan Yunani kuno menggunakan sistem pemerintahan yang berbeda untuk setiap kota dan negara bagian yang berada di wilayah kekuasaannya. Pemerintahan Romawi telah menggunakan struktur organisasi yang rapi untuk memperlancar komunikasi dan pengendalian, pemerintahan China kuno telah menggunakan organisasi dalam pengelolaan pemerintahan dan seni.²⁵

²⁴Griffin, R. 2006. Business, 8th Edition. NJ: Prentice Hall. (<http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen>), diunduh 23 Juli 2018, jam 11.20 WIB

²⁵Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 16

Selain itu, juga dikenal beberapa tokoh yang sudah menjadi pioner dalam pengembangan ilmu manajemen, diantaranya, Sun Tzu dan Plato, Sun Tzu dikenal karena strategi perangnya yang legendaris, antara lain :

- a). Ketika musuh diatas angin, kita mundur,
- b). Ketika musuh berhenti menyerang, kita goda,
- c). Ketika musuh mencari perlindungan, kita serang,
- d). Ketika musuh mundur, kita kejar.²⁶

Plato lahir di Athena tepatnya dipulau Aigena 428 SM. Plato lahir dari keluarga aristokrat Athena yang turun temurun memiliki peranan yang amat penting dalam kehidupan politik di Athena, ayahnya bernama Ariston, seorang bangsawan keturunan raja Kodrus, ibunya bernama Periktione keturunan Solon, tokoh legendaris dan negarawan agung Athena. Nama Plato yang sebenarnya adalah Aristokles.²⁷ Konsep manajemen terlihat dalam teori Plato tentang tujuan, tugas, dan fungsi negara. Secara sederhana dapat digambarkan bahwa tujuan negara sinkron dengan tujuan hidup manusia, yaitu kesenangan dan kebahagiaan warganya. Adapun tugas negara yaitu mengupayakan kesenangan dan kebahagiaan hidup yang sejati setiap warganya, negara harus senantiasa berorientasi ke asal mula pembentukannya. Sedangkan fungsi negara adalah untuk mencapai tujuan yang diidamkan harus dapat mendudukkan hak dan kewajiban pada tempat

²⁶*Ibid.*, h. 16

²⁷J.H. Rapar, *Filsafat Politik Plato*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1996), Cet ke-3, h. 41

yang tepat dan mengatur serta menjaga agar keduanya senantiasa selaras dan serasi.²⁸

Konsep manajemen juga tergambar dalam teori Plato tentang pembagian kelas dalam negara, yang pertama kelas penasehat atau pembimbing yaitu para cendekiawan dan para filsuf, yang kedua kelas pembantu yaitu militer, yang ketiga kelas penghasil yang terdiri dari para petani, pengusaha, niagawan, tukang sepatu, tukang kayu, tukang besi, dan lain sebagainya. Pembagian kelas dan golongan dalam negara yang dilakukan Plato bukanlah merupakan diskriminasi sosial yang serupa dengan kasta. Apa yang hendak diungkapkan Plato lewat pembagian kelas dan golongan ialah agar kedudukan, fungsi, dan jabatan, serta tugas dan tanggungjawab setiap orang didalam negara diatur sesuai dengan asas “orang yang tepat ditempat yang tepat”.²⁹

Sejak lama para ilmuwan bingung bagaimana cara sebuah Piramida Mesir dibangun. Hal ini karena teknologi mengangkat batu-batu besar yang bisa mencapai ribuan kilogram ke puncak-puncak bangunan belum ditemukan di zamannya. Apa rahasia di balik pembangunan Piramida ini, dalam edisi tanggal 1 Desember 2006, Koran Amerika Times menerbitkan berita ilmiah yang mengkonfirmasi bahwa Fir'aun menggunakan tanah liat untuk membangun piramida, Menurut penelitian tersebut disebutkan bahwa batu yang digunakan untuk membuat Piramida adalah tanah liat yang dipanaskan hingga membentuk batu keras yang sulit dibedakan dengan batu aslinya.

²⁸*Ibid.*, h. 66

²⁹*Ibid.*, h. 77-79

Para ilmuwan mengatakan bahwa Fir'aun mahir dalam ilmu kimia dalam mengelola tanah liat hingga menjadi batu. Dan teknik tersebut menjadi hal yang sangat rahasia jika dilihat dari kodifikasi nomor di batu yang mereka tinggalkan. Profesor Gilles Hug Michel dan Profesor Barsoum menegaskan bahwa Piramida yang paling besar di Giza, terbuat dari dua jenis batu: batu alam dan batu-batu yang dibuat secara manual alias olahan tanah liat. Dan dalam penelitian yang dipublikasikan oleh majalah "*Journal of American Ceramic Society*" menegaskan bahwa Fir'aun menggunakan jenis tanah slury untuk membangun monumen yang tinggi, termasuk Piramida. Karena tidak mungkin bagi seseorang untuk mengangkat batu berat ribuan kilogram. Sementara untuk dasarnya, Fir'aun menggunakan batu alam. Piramida dari lumpur yang sudah diolah menurut ukuran yang diinginkan dibakar untuk diletakkan di tempat yang paling tinggi.

Lumpur tersebut merupakan campuran lumpur kapur di tungku perapian yang dipanaskan dengan uap air garam dan berhasil membuat uap air sehingga membentuk campuran tanah liat. Kemudian olahan itu dituangkan dalam tempat yang disediakan di dinding Piramida, Profesor Davidovits telah mengambil batu Piramida yang terbesar untuk dilakukan analisis dengan menggunakan mikroskop elektron terhadap batu tersebut dan menemukan jejak reaksi cepat yang menegaskan bahwa batu terbuat dari lumpur. Selama ini, tanpa penggunaan mikroskop elektron, ahli geologi belum mampu membedakan antara batu alam dan batu buatan. Dengan

metode pembuatan batu besar melalui cara ini, sang profesor membutuhkan waktu sepuluh hari hingga mirip dengan batu aslinya.

Sebelumnya, seorang ilmuwan Belgia, Guy Demortier, telah bertahun-tahun mencari jawaban dari rahasia di balik pembuatan batu besar di puncak-puncak Piramida. Ia pun berkata, “Setelah bertahun-tahun melakukan riset dan studi, sekarang saya baru yakin bahwa Piramida yang terletak di Mesir dibuat dengan menggunakan tanah liat.” Allah SWT berfirman:

وَقَالَ فِرْعَوْنُ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ مَا عَلِمْتُ لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرِي فَأَوْقِدْ لِي
يَهْمَنُ عَلَى الطِّينِ فَاجْعَلْ لِي صَرْحًا لَعَلِّي أَطَّلِعُ إِلَى إِلَهِ مُوسَى وَإِنِّي
لَأَظُنُّهُ مِنَ الْكَاذِبِينَ ﴿٣٨﴾

Artinya :

Dan berkata Fir'aun: Hai pembesar kaumku, aku tidak mengetahui tuhan bagimu selain aku. Maka bakarlah hai Haman untukku tanah liat kemudian buatkanlah untukku bangunan yang tinggi supaya aku dapat naik melihat Tuhan Musa, dan sesungguhnya aku benar-benar yakin bahwa dia termasuk orang-orang pendusta. (QS Al Qashash : 38)³⁰

Ayat ini menunjukkan rahasia dari teknologi konstruksi yang digunakan untuk bangunan tinggi sebuah monumen seperti disebutkan. Ada bukti yang menunjukkan bahwa patung-patung raksasa dan tiang-tiang yang ditemukan dalam peradaban Rumania dan yang lainnya juga dibangun dari

³⁰Al Qur'anul Karim Departemen Agama RI., *Op. Cit.* h. 616

tanah liat.³¹ Hal ini menunjukkan bahwa konsep kepemimpinan dan manajemen telah berjalan secara efektif.

Dalam praktek kenegaraan Nabi Muhammad SAW di Madinah terlihat jelas adanya konsep manajemen yang diterapkan. Setibanya di Yatsrib yang kemudian hari diganti menjadi Madinah yang menjelma menjadi sebuah negara bangsa yang kosmopolitan, menjadi suatu negara dan pemerintahan yang ditandai dengan kesepakatan perjanjian (*social contract*) tertulis pada tahun 622 M. antara Nabi dan kelompok – kelompok masyarakat yang ada di Madinah, perjanjian inilah yang kemudian disebut *shafihat*, atau yang lebih populer disebut *mitsaq al-madinah / piagam madinah / konstitusi madinah*. Konstitusi ini terdiri dari 48 pasal yang menjelaskan hak-hak dan kewajiban rakyat terhadap negara dan sebaliknya hak dan kewajiban negara terhadap rakyatnya, didalamnya juga mengatur tata pergaulan dan komunikasi secara timbal balik sehingga hak-hak dasar setiap warga dapat terjamin dengan aman, penduduk Madinah ketika itu majemuk dari segi agama dan keyakinan, sebagian Yahudi, Kristen, dan sebagian lagi penyembah pagan.³²

Dengan ketrampilan manajemen, baik manajemen politik maupun manajemen konflik yang dimiliki Nabi Muhammad SAW masyarakat Madinah mengalami transformasi sosial yang revolusioner dizamannya, sehingga dapat merubah kondisi instabilitas menjadi stabilitas penuh kedamaian dan kerukunan, keadaan kondusif ini memudahkan Rasul untuk

³¹<http://pakdeazemi.wordpress.com/2011/06/22/rahasia-bahan-pembuat-piramida-mesir-terja-wab-dalam-al-quran/>, diunduh 13 Juli 2018, jam 18.30 WIB

³²Masykur Hakim – Tanu Widjaya, *Model Masyarakat Madani*, (Jakarta : Intimedia Cipta Nusantara, 2003), Cet. I., h. 40-41

melakukan pembangunan di berbagai bidang, bukan saja bidang keagamaan tetapi juga dibidang sosial kemasyarakatan.³³

Frederick W. Taylor, merupakan pengusung aliran manajemen ilmiah (*scientific management*), Taylor mencoba menghitung lama setiap proses produksi baja yang semestinya dan merancang cara yang paling efisien, kemudian menerapkan sistem imbal jasa yang berdasarkan produktivitas atau hasil kerja, yang dikenal dengan istilah *differential rate system*, semakin produktif karyawan semakin besar imbal jasa yang diterimanya, dampaknya terjadi peningkatan efisiensi kerja diberbagai industri di Amerika Serikat, implikasi negatifnya terjadi peningkatan pemutusan hubungan kerja dan meningkatnya ketidakpercayaan karyawan dan serikat pekerja terhadap manajemen.³⁴ Pemutusan hubungan kerja banyak dilakukan oleh perusahaan karena karyawan dipandang kurang produktif atau bahkan tidak produktif. Hal inilah yang memicu protes serikat pekerja.

Frank Gilbreth dan Lilian Gilbreth, Pasangan suami istri ini juga pengusung aliran manajemen ilmiah, The Gilbreths mempelajari tentang kelelahan dan gerakan, adanya keterkaitan erat antara kelelahan kerja dan gerakan, dimana efisiensi gerakan dalam bekerja dapat mengurangi tingkat kelelahan pekerja. Sebagai gambaran, dalam studinya The Gilbreths dapat mereduksi gerakan tukang penata bata dari 18 gerakan fisik menjadi 5 gerakan, serta *output*-nya meningkat sampai 200 persen.³⁵

³³.Ibid., h. 44-45

³⁴Dian Wijayanto, *Op. Cit.* 17

³⁵*Ibid.*, h. 18

Henry Fayol, merupakan pengusung aliran teori organisasi klasik (*classical organization theory school*), Fayol memperkenalkan 14 prinsip manajemen sebagai berikut :

- a) Pembagian pekerjaan
- b) Kewenangan
- c) Disiplin
- d) Kesatuan komando
- e) Kesatuan dalam pengarahan
- f) Kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi
- g) Remunerasi
- h) Sentralisasi
- i) Hierarki
- j) Tata tertib
- k) Keadilan
- l) Stabilitas staf
- m) Inisiatif
- n) Semangat korps

Max Weber, juga pengusung aliran teori manajemen organisasi klasik, Max Weber memperkenalkan konsep manajemen birokrasi, Weber menilai diperlukan adanya aturan dan kewenangan yang tegas agar kompleksitas pekerjaan dapat terselesaikan dengan rapi, efektif, dan efisien. Pada

prinsipnya birokrasi adalah prosedur formal yang terstruktur dan diberlakukan sebagai pedoman kerja suatu organisasi.³⁶

Douglas Mcgregor, terkenal dengan teori X dan teori Y yang membahas perilaku dan motivasi para pekerja, berikut adalah gambaran mengenai teori X dan teori Y.

Teori X (pandangan negatif) :

- a) Orang cenderung tidak suka bekerja (*malas*) dan berusaha menghindari pekerjaan.
- b) Pimpinan harus mengendalikan, mengarahkan, memaksa, dan mengancam karyawan agar karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.
- c) Orang cenderung suka diarahkan, menghindari tanggung jawab, menginginkan keamanan (*risk avoider*), dan tidak terlalu berambisi.

Teori Y (pandangan positif) :

- a) Orang secara alami tidak membenci pekerjaan, namun memandang pekerjaan sebagai bagian dari hidup.
- b) Orang secara internal termotivasi untuk mencapai suatu tujuan yang menjadi tanggung jawab bersama.
- c) Orang secara sukarela mengikatkan diri pada tujuan bersama dan akan menerima penghargaan apabila tujuan tersebut tercapai.
- d) Orang memiliki kapasitas untuk berinovasi dalam memecahkan masalah organisasi.

³⁶*Ibid.*, h. 19

- e) Orang pada dasarnya memiliki kecerdasan, namun seringkali organisasi tidak memanfaatkan kelebihan karyawan secara optimal.³⁷

The System Approach, Pada pendekatan sistem, organisasi dipandang sebagai satu kesatuan dimana masing-masing bagian memiliki keterkaitan satu sama lain, terdapat dua jenis sistem :

- a) Sistem terbuka, organisasi memiliki hubungan interaksi dengan lingkungan, dalam sistem terbuka batasan bersifat fleksibel. Contoh: lembaga pendidikan.
- b) Sistem tertutup, organisasi tidak memiliki hubungan interaksi dengan lingkungan, tentu saja dalam prakteknya tidak ada organisasi yang benar-benar terasing atau tidak ada hubungan sama sekali dengan lingkungan.

Contoh : biara

Dalam suatu sistem, terdapat aliran serta proses transformasi, yaitu dari input menjadi output, input antara lain berupa SDM, kapital, teknologi dan informasi, dimana organisasi memperolehnya dari lingkungan eksternal. Sedangkan output-nya berupa barang maupun jasa, yang akan dialirkan ke konsumen, dimana konsumen juga merupakan bagian dari lingkungan eksternal organisasi.³⁸

Pendekatan Dynamic Engagement, Pendekatan dinamis ini memandang bahwa faktor waktu dan hubungan manusia memengaruhi konsep manajemen, organisasi berhadapan dengan lingkungan yang berubah secara cepat, oleh karena itu pendekatan manajemen harus dinamis. Menurut

³⁷*Ibid.*, h. 21

³⁸*Ibid.*, h. 22

J.A.,R.E. Freeman dan D.R. Gilbret Jr. terdapat 6 tema teori manajemen dalam pendekatan dinamis, yaitu :

- a) Lingkungan organisasi yang baru, pimpinan disarankan tidak hanya peduli terhadap masalah yang dihadapinya, namun juga terhadap masalah yang dialami manajer lainnya, baik dalam maupun diluar organisasi.
- b) Perhatian terhadap masalah etika dan tanggung jawab sosial, perusahaan yang memperhatikan etika dan tanggung jawab sosial akan memberikan kebanggaan dan dorongan moral bagi karyawan sehingga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, yang akan berdampak pada pencapaian kinerja perusahaan.
- c) Globalisasi dan manajemen, persaingan dalam perdagangan internasional akan menjadi semakin ketat, pemain lokal harus mewaspadai serangan pemain global, sebagai gambaran ketika honda motor melakukan ekspansi pasar ke Amerika Serikat, honda memosisikan produknya sebagai mobilnya orang Amerika, padahal honda adalah produk mobil Jepang, positioning tersebut dilakukan agar masyarakat Amerika dapat menerima mobil produksi Honda.
- d) Rekayasa ulang perusahaan (*reengineering*), pada prinsipnya mirip dengan konsep reformasi, dimana dapat diterapkan pada proses bisnis maupun struktur organisasi, sehingga tetap efisien, berdaya saing dan kinerja meningkat.
- e) Para manajer pada saat ini menghadapi beragam latar belakang budaya, seperti keunikan budaya lokal atau budaya komunitas. Dengan demikian,

tuntutan para manajer sekarang jauh lebih berat dan kompleks dibanding para manajer pada saat-saat awal konsep manajemen dikembangkan.

- f) Kualitas, pada saat ini Total Quality Management sudah menjadi isu utama yang wajib dipahami oleh para manajer, organisasi menggunakan konsep TQM sebagai alat bantu untuk menjamin pencapaian standar kualitas sebagai target kinerja.³⁹

2. Dasar – dasar Perencanaan

Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan. Ketiga kegiatan itu adalah:

- 1) perumusan tujuan yang ingin dicapai;
- 2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu;
- 3) identifikasi dan pengerahan sumber daya yang jumlahnya selalu terbatas.⁴⁰

Merencanakan sesuatu sama dengan merancang tujuan masa depan, agar tujuan bisa tercapai maka harus ditentukan apa saja yang harus

³⁹*Ibid.*, h. 23-25

⁴⁰Nanang Fattah, *Op. Cit.*, h. 49

dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan siapa yang harus mengerjakannya. Sangat diperlukan data dan informasi yang akurat untuk membuat perencanaan, sehingga keputusan yang diambil sudah berdasarkan analisa terhadap kemungkinan – kemungkinan realitas empiris pada masa yang akan datang.

Perencanaan dapat juga dikatakan sebagai proses manajemen pengambilan keputusan di waktu sekarang untuk tujuan di masa yang akan datang. Pada hakikatnya, perencanaan adalah penentuan prioritas – prioritas yang akan dilaksanakan. Hal ini sama saja dengan mendahulukan kepentingan yang mendesak dan kemudian dilanjutkan dengan kepentingan yang tidak begitu mendesak.⁴¹

Perencanaan sumber daya manusia harus selalu dilakukan agar dapat menampung segala perkembangan kebutuhan dan tuntutan di masyarakat yang semakin meningkat, baik dalam jumlah maupun mutu yang di inginkan. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan proses pengadaan sumber daya manusia yang tepat dalam rangka melaksanakan pekerjaan yang tepat, dalam waktu yang tepat, dan dengan perhitungan ekonomi yang tepat sebagai upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁴²

Beberapa model perencanaan pendidikan yang patut diketahui, antara lain sebagai berikut:⁴³

a). Model Perencanaan Komprehensif

⁴¹Chr. Jimmy L. Gaol, *A To Z Human Capital, Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori, dan pengembangan dalam konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, (Jakarta : Kompas Gramedia, 2015), h. 80

⁴²*Ibid.*, h. 81

⁴³Nanang Fattah, *Op. Cit.*, h. 50 - 51

Model ini terutama digunakan untuk menganalisis perubahan – perubahan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Disamping itu berfungsi sebagai suatu patokan dalam menjabarkan rencana – rencana yang lebih spesifik ke arah tujuan – tujuan yang lebih luas.

b). Model Target Setting

Model ini diperlukan dalam upaya melaksanakan proyeksi ataupun memperkirakan tingkat perkembangan dalam kurun waktu tertentu. Dalam persiapannya dikenal (1) model untuk analisis demografis dan proyeksi penduduk, (2) model untuk memproyeksikan enrolmen (jumlah siswa terdaftar) sekolah, (3) model untuk memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja.

c). Model Costing (pembiayaan) dan keefektifan biaya

Model ini sering digunakan untuk menganalisis proyek – proyek dalam kriteria efisien dan efektifitas ekonomis. Dengan model ini dapat diketahui proyek yang paling fisibel dan memberikan suatu perbandingan yang paling baik diantara proyek – proyek yang menjadi alternatif penanggulangan masalah yang dihadapi. Penggunaan model ini dalam pendidikan didasarkan pada pertimbangan bahwa pendidikan itu tidak terlepas dari masalah pembiayaan. Dan dengan sejumlah biaya yang dikeluarkan selama proses pendidikan, diharapkan dalam kurun waktu tertentu dapat memberikan benefit tertentu.

d). Model PPBS

PPBS (planning, programming, budgeting system), dalam bahasa Indonesia adalah sistem perencanaan, penyusunan program dan penganggaran (SP4). Model ini bermakna bahwa perencanaan, penyusunan program dan penganggaran dipandang sebagai suatu sistem yang tak terpisahkan satu sama lainnya. PPBS merupakan suatu proses yang komprehensif untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif. Beberapa ahli memberikan pengertian, Kast dan Rosenzweig mengemukakan bahwa PPBS merupakan suatu pendekatan yang sistematis yang berusaha untuk menetapkan tujuan, mengembangkan program – program untuk dicapai, menemukan besarnya biaya dan alternatif dan menggunakan proses penganggaran yang merefleksikan kegiatan program jangka panjang. Sedangkan Harry J. Hartley mengemukakan bahwa PPBS merupakan proses perencanaan yang komprehensif yang meliputi program budget sebagai komponen utamanya.

Untuk memahami PPBS secara baik, maka perlu kita perhatikan sifat – sifat esensial dari sistem ini, yaitu sebagai berikut :⁴⁴

- (1) Memperinci secara cermat dan menganalisis secara sistematis terhadap tujuan yang hendak dicapai.
- (2) Mencari alternatif – alternatif yang relevan, cara yang berbeda – beda untuk mencapai tujuan.

⁴⁴*Ibid.*, h. 52

- (3) Menggambarkan biaya total dari setiap alternatif, baik biaya langsung ataupun tidak langsung, biaya yang telah lewat ataupun biaya yang akan datang, baik biaya yang berupa uang maupun biaya yang tidak berupa uang.
- (4) Memberikan gambaran tentang efektifitas setiap alternatif dan bagaimana alternatif itu mencapai tujuan.
- (5) Membandingkan dan menganalisis alternatif tersebut, yaitu mencari kombinasi yang memberikan efektifitas yang paling besar dari sumber yang ada dalam pencapaian tujuan.

3. Manajemen Strategis

Istilah manajemen berasal dari kata *management* (bahasa Inggris), turunan dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana atau ketata laksanaan. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua sumber daya manusia agar usaha yang sedang digarap dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian Manajemen menurut beberapa ahli, yaitu sebagai berikut :

- a. Menurut James A.F Stoner, Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

- b. Menurut Mary Parker Follet, Manajemen adalah suatu seni, karena untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus.
- c. Menurut Oey Liang Lee, Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Menurut R. Terry, Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.⁴⁵

Sebenarnya ada banyak versi mengenai definisi manajemen, namun demikian pengertian manajemen itu sendiri secara umum yang bisa kita jadikan pegangan adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian atau pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Strategis adalah rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu, rencana yang diintegrasikan, luas dan bersinergis yang menghubungkan keunggulan strategis dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan

⁴⁵Umar Husein, *Metode Penelitian : Aplikasi dalam Pemasaran*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 1999), h. 85

bahwa tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Pengertian Umum Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Pengertian Khusus Strategi merupakan tindakan yang bersifat konstan, meningkat dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Pengertian Manajemen Strategis menurut beberapa ahli, yaitu :

- a. Menurut Pearch dan Robinson dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.
- b. Menurut Nawawi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi

(keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

- c. Menurut Fred R. David, manajemen strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan – keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
- d. Menurut Husein Umar, manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing), dan evaluasi keputusan – keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.⁴⁶

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula.

Menurut Fred R. David, manajemen strategik adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Sedangkan Bambang Hariadi berpendapat bahwa manajemen

⁴⁶Fred R. David, *Manajemen Strategis, Edisi Bahasa Indonesia*, (Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2004), h. 5

strategis adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Menurut Pearch dan Robinson dikatakan bahwa manajemen stratejik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.⁴⁷

Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sarannya masing-masing

⁴⁷Bambang Hariadi, *Akuntansi Manajemen : Suatu Sudut Pandang*, (Yogyakarta : BPFE, Edisi Pertama, 2003), h. 3

dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Menurut Tunggal Amin Widjaja, manajemen strategis terdiri dari sembilan tugas kritical berikut ini :

- a. Memformulasi misi (mission) perusahaan termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud (purpose), falsafah (philosophy) dan sasaran (goal).
- b. Mengembangkan suatu profil perusahaan yang merefleksi pada kondisi internal dan kemampuannya.
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk baik faktor kompetitif maupun faktor yang berhubungan dengan konteks umum.
- d. Menganalisis opsi perusahaan dengan menandingi sumber daya perusahaan dengan lingkungan eksternalnya.
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling diinginkan dengan menilai setiap opsi dipandang dari sudut misi perusahaan.
- f. Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang dan strategi total (grand strategies) yang akan mencapai opsi yang paling diinginkan.
- g. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan kumpulan tujuan jangka panjang yang dipilih dari strategi secara keseluruhan (grand strategies).
- h. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan alat alokasi sumber daya yang dianggarkan yaitu mendanai tugas-tugas, manusia, struktur, teknologi dan menekankan sistem ganjaran.

- i. Menilai keberhasilan proses strategik sebagai masukan untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.⁴⁸

Menurut Wheelen dan Hunger, proses manajemen strategis meliputi 4 elemen dasar, yaitu : (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.⁴⁹

Faktor Internal :

- a. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan,
- b. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang diberikan oleh anggota organisasi,
- c. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

Analisis internal adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan di mana letak kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) perusahaan. David Hunger. J & Thomas L. Wheelen dalam bukunya membagi beberapa faktor kekuatan atau kelemahan internal kunci yang nantinya mempengaruhi dasar analisis internal :

- a. Visi, misi, strategi dan kebijakan perusahaan,
- b. Budaya Perusahaan (harapan, nilai-nilai organisasi),
- c. Orientasi perusahaan saat ini,
- d. Struktur organisasi (komunikasi, wewenang dan arus kerja),

⁴⁸ Amin Widjaja Tunggal, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta : Harvindo, 2009), h. 12

⁴⁹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta : Andi, 1996), h. 9

- e. Pengalaman,
- f. SDM manajemen puncak dan karyawan,
- g. Hubungan karyawan,
- h. Penelitian dan pengembangan (aplikasi dan pemanfaatan teknologi),
- i. Posisi finansial (modal, pembiayaan dan hutang),
- j. Fasilitas pemanufakturan,
- k. Saluran distribusi.⁵⁰

Faktor Eksternal :

Jauch dan Glack mendefinisikan analisis eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang (opportunity) dan ancaman (threat) bagi perusahaan. Ada dua macam lingkungan :

- a. Lingkungan mikro atau lingkungan luar dekat atau tugas.
- b. Lingkungan makro atau lingkungan luar jauh.⁵¹

Menurut Wheelen dan Hunger, dalam tahap implementasi strategi, manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Pada prinsipnya, manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan,⁵² yaitu:

- a. Tahap Formulasi

meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal,

⁵⁰*Ibid.*, h. 10

⁵¹Iwan Setiawan, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, Edisi-2., Cetakan 2, 2002), h. 15

⁵²J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Op. Cit.*, h. 17

pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, Fred R. David membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: input stage, matching stage, dan decision stage. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk joint-venture, serta bagaimana untuk menghindari pangambilalihan secara paksa (hostile takeover).

b. Tahap Implementasi

meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. bandingkan dengan Senge. Pada tahap ini, ketrampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana Carl von Clausewitz dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, strategi bukanlah sekedar aktivitas problem-solving, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (open-ended) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model chain of command

di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).

c. Tahap Evaluasi

meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: (1) menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan; (2) pengukuran kinerja; (3) pengambilan tindakan perbaikan

Tahapan Dalam Manajemen Strategik :⁵³

- a. Perumusan strategi : Meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.
- b. Pelaksanaan strategi : Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif,

⁵³HM. Juhri AM., *Konsep Manajemen Strategis*, (Materi Kuliah S3, Prodi MPI, PPs UIN Raden Intan Lampung, 2015)

pengarahan kembali usaha– usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

- c. Evaluasi strategi : Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategis, evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok, tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah :
- 1) Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini.
 - 2) Mengukur kinerja.
 - 3) Melakukan tindakan-tindakan korektif.

Tingkatan Strategi adalah :⁵⁴

- a. Strategi tingkat perusahaan (*Corporate Strategy*), Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.
- b. Strategi tingkat bisnis (*Business Strategy*), Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (*Strategy Business Unit=SBU*). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara

⁵⁴*Ibid.*

bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

- c. Strategi tingkat fungsional (*Functional Strategy*), Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

4. Struktur dan Desain Organisasi

Struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap antara berbagai tugas yang ada dalam suatu organisasi. Proses untuk menciptakan struktur dan pengambilan keputusan terhadap alternatif struktur tersebut disebut dengan desain organisasi. Struktur organisasi biasanya membahas bagaimana cara organisasi membagi tugas antara anggota organisasi dan menghasilkan koordinasi di antara tugas-tugas tersebut.

Dari Syaddad bin Aus Radhiyallahu ‘Anhu, Rasulullah Shallallahu ‘Alaihi wa Sallam bersabda,

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

Artinya :

Sesungguhnya Allah memerintahkan untuk berbuat baik atau berbuat optimal terhadap segala sesuatu. (HR. Muslim)⁵⁵

Hadits ini merupakan nash yang menunjukkan keharusan berlaku ihsan, yaitu dengan melakukan perbuatan dengan baik dan maksimal. Allah SWT. juga telah memerintahkan hal tersebut dalam firman-Nya,

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya :

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkar dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (QS. An Nahl : 90)⁵⁶

Dalam ayat yang lain, Allah SWT. Berfirman,

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ
يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٩٥﴾

⁵⁵Imam Nawawi, *Matan Hadis Arba'in Nawawi*, (Solo : Pustaka Arafah, 2012), Hadits Nomor 17, Abu Husain Muslim bin Al Hajjaj, Shahih Muslim, (Beirut : Dar al Fikr, t.th.), nomor 1955

⁵⁶ Al Qur'anul Karim Departemen Agama RI., *Op. Cit.* h. 415

Artinya :

Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik. (QS. Al Baqarah : 195)⁵⁷

Berlaku ihsan menjadi tuntutan saat menunaikan kewajiban, meninggalkan berbagai larangan, atau berinteraksi dengan sesama makhluk. Semua hal tersebut, dilakukan dengan sesempurna mungkin dan menjaga seluruh adab yang bisa menjadikan kesempurnaan perbuatan yang dilakukan. Jika ini dilakukan maka perbuatannya akan diterima Allah SWT dan akan membuahkan hasil, yaitu pahala. Dalam sebuah organisasi harus terjadi koordinasi yang baik dan tidak boleh terjadi penyalahgunaan wewenang. Dalam ayat di bawah ini diterangkan,

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا

إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

Artinya :

Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar. (QS. Al Anfal : 46)⁵⁸

⁵⁷Ibid. h. 47

⁵⁸Al Qur'anul Karim Departemen Agama RI., *Op. Cit.* h. 268

Ayat tersebut menerangkan bahwa dalam sebuah organisasi tidak boleh terdapat perselisihan yang membawa kepada permusuhan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan. Dalam tafsirnya Al Maraghi menerangkan pertentangan yang menyebabkan rusaknya koordinasi dan organisasi akan membawa kepada kelemahan dan kegagalan.⁵⁹

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan.⁶⁰ Dalam pengertian yang lain, struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme - mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.⁶¹ Gibson Menjelaskan bahwa struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan.⁶² Sedangkan Melayu S. P. Hasibuan menjelaskan bahwa struktur organisasi yaitu menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.⁶³

Selain itu struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme - mekanisme formal organisasi yang diolah. Struktur ini terdiri dari unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi

⁵⁹Ismail Sholihin, *pengantar organisasi*, (Jakarta : Gelora Aksara Pratama, 2009), h. 15

⁶⁰S. Robbins dan M. Coulter, *Manajemen*, (Jakarta : PT. Indeks, 2007), Edisi Kedelapan, h. 284

⁶¹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2003), h. 169

⁶²Gibson, *Organisasi Perilaku – Struktur – Proses*, Terjemahan, (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2002), Edisi V., h. 9

⁶³Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2004), Edisi Revisi, h. 128

dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja. Faktor -faktor yang menentukan perancangan struktur organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. Strategi organisasi pencapaian tujuan,
- b. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi output,
- c. Kemampuan dan cara berpikir para anggota serta lingkungan sekitar,
- d. Besarnya organisasi dan satuan kerja yang mempengaruhi struktur organisasi.⁶⁴

Struktur organisasi dapat dibagi menjadi dua:

- a. Struktur organisasi formal, yaitu struktur organisasi yang dihasilkan melalui keseluruhan proses. Struktur organisasi formal inilah yang dijadikan panduan bagi seluruh anggota organisasi untuk melakukan berbagai hal dalam upaya pencapaian tujuan.
- b. Struktur organisasi informal, yaitu pengelompokan dari beberapa bagian yang tidak hanya berdasarkan fungsi dari struktur organisasi yang telah dibuat, akan tetapi juga dapat mengelompokkan dari berbagai kesamaan tuntutan, hobi, dan lain sebagainya.⁶⁵

Faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi

- a. Strategi organisasi, sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu jika struktur organisasi di bentuk sebagai jalan untuk pencapaian tujuan, maka struktur organisasi pun selayaknya sejalan dengan strategi organisasi. Berdasarkan pengertian ini, maka perubahan yang terjadi pada strategi organisasi akan berdampak pula pada

⁶⁴*Ibid.*, h. 16

⁶⁵George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Principle of Management*, (Jakarta : Bumi aksara, 2000), h. 33

perubahan struktur organisasi. Perubahan yang terjadi pada struktur organisasi dengan demikian menyiratkan adanya perubahan strategi organisasi.

- b. Skala organisasi, dapat dibedakan menurut berbagai faktor, diantaranya dari jumlah penjualan, pangsa pasar, hingga jumlah tenaga kerja. Organisasi yang berskala kecil biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana, dan tidak terlalu banyak terjadi pendelegasian wewenang dan pekerjaan, sedangkan organisasi yang besar memiliki ruang lingkup aktivitasnya yang luas, maka memerlukan pendelegasian pekerjaan dan wewenang sehingga dalam mendesain struktur organisasinya pun perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait dengan aktivitas yang luas tersebut.
- c. Teknologi, berkaitan dengan cara bagaimana sebuah produk dari sebuah organisasi dihasilkan atau juga dengan cara bagaimana pekerjaan dilakukan. Disisi lain faktor teknologi juga terkait dengan penggunaan alat-alat bantu dalam sebuah organisasi. Jika sebuah organisasi misalnya mengerjakan proses produksinya dengan sebuah mesin maka perlu ada bagian khusus yang tidak saja bertanggung jawab dalam memastikan apakah pekerjaan di bagian yang menggunakan mesin tersebut senantiasa berjalan, akan tetapi juga tetap memastikan bahwa mesin tersebut dapat berfungsi dan berjalan sebagaimana mestinya sehingga pekerjaan yang semestinya dilakukan tidak terbengkalai.

d. Lingkungan, menuntut organisasi untuk menyesuaikan diri secara dinamis. Proses penyesuain yang di lakukan oleh organisasi juga termasuk dalam penentuan struktur organisasinya. Lingkungan yang dinamis akan mendorong organisasi untuk selalu menyesuaikan struktur organisasinya dengan tuntutan lingkungan yang senantiasa berubah. Sebaliknya, lingkungan organisasi yang cenderung statis tidak akan terlalu banyak mengubah struktur organisasinya.⁶⁶

Desaian organisasi dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manager untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi organisasi. Desain organisasi menekankan sisi managemennya dengan mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur untuk mencapai tujuan organisasi.⁶⁷ Pentingnya kedudukan organisasi dalam Islam juga terlihat dari kenyataan bahwa Allah SWT adalah Pengatur yang Terbaik, sebagaimana dijelaskan di dalam Al Qur'an:

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ
عَلَى الْعَرْشِ ط يَدْبِرُ الْأَمْرَ ط مَا مِنْ شَيْعٍ إِلَّا مِنْ بَعْدِ إِذْنِهِ ذَلِكُمُ اللَّهُ
رَبُّكُمْ فَأَعْبُدُوهُ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ ﴿٣﴾

Artinya :

⁶⁶*Ibid.*, h. 34 - 35

⁶⁷Ismail Sholihin, *Op. Cit.*, h. 17

Sesungguhnya Tuhan kamu ialah Allah Yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam di atas 'Arsy untuk mengatur segala urusan. Tiada seorangpun yang akan memberi syafa'at kecuali sesudah ada izin-Nya. (Dzat) yang demikian itulah Allah, Tuhan kamu, maka sembahlah Dia. Maka apakah kamu tidak mengambil pelajaran. (QS. Yunus : 3)⁶⁸

Desain organisasi adalah struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan para manajer.⁶⁹ Dalam pengertian yang berbeda, desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total.⁷⁰ Wisnu dan Nurhasanah menjelaskan bahwa desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek - aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.⁷¹

Bentuk dari desain organisasi ini ditentukan oleh tingkat formalisasi yang dilakukan, tingkat sentralisasi dalam organisasi, kualifikasi karyawan, span of control yang ada serta komunikasi dan koordinasi yang ada dalam organisasi. Bentuk desain organisasi terdiri dari:⁷²

⁶⁸ Al Qur'anul Karim Departemen Agama RI., *Op. Cit.* h. 305

⁶⁹Ivancevich, John M. Konopaske Robert & Matteson Michael T., *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Alih Bahasa Gina Gania, (Jakarta : Erlangga, 2007), Edisi Ketujuh, h. 236

⁷⁰Griffin, *Komitmen Organisasi*, Terjemahan, (Jakarta : Erlangga, 2004), h. 352

⁷¹Wisnu UR. dan Nurhasanah, *Teori Organisasi, Struktur dan Desain*, (Malang : UMM Press, 2005), h. 11

⁷²Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Index, 2003), h. 136

- a. Organic, dalam organisasi ini terdapat tingkat formalisasi yang rendah, terdapat tingkat sentralisasi yang rendah, serta diperlukan training dan pengalaman untuk melakukan tugas pekerjaan. Selain itu terdapat span of control yang sempit serta adanya komunikasi horisontal dalam organisasi.
- b. Mostly Organic, formalisasi dan sentralisasi yang diterapkan berada di tingkat moderat. Selain itu diperlukan pengalaman kerja yang banyak dalam organisasi ini. Terdapat span of control yang bersifat antara moderat sampai lebar serta lebih banyak komunikasi horisontal yang bersifat verbal dalam organisasi tersebut.
- c. Mechanistic, adanya tingkat formalisasi yang tinggi, tingkat sentralisasi yang tinggi, training atau pengalaman kerja yang sedikit atau tidak terlalu penting, ada span of control yang lebar serta adanya komunikasi yang bersifat vertikal dan tertulis.
- d. Mostly Mechanistic, adanya formalisasi dan sentralisasi pada tingkat moderat, adanya training - training yang bersifat formal atau wajib, span of control yang bersifat moderat serta terjadi komunikasi tertulis maupun verbal dalam organisasi tersebut.

5. Dinamika Kelompok dan Kerjasama Tim

Manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan satu dengan yang lainnya. Manusia tidak dapat hidup tanpa bantuan orang lain, manusia tidak mampu bertahan hidup sendiri dari sejak dilahirkan ke dunia sampai meninggal dunia, manusia adalah makhluk yang

senantiasa melakukan interaksi dan kerjasama satu dengan yang lainnya untuk mempermudah mencapai tujuan, manusia memiliki tujuan bersama, visi dan misi bersama, harapan bersama, program dan kegiatan bersama, nilai dan norma yang disepakati bersama secara umum disebut dengan kelompok.

Kelompok adalah sekumpulan orang atau individu yang terorganisir, dengan kesamaan kegiatan dan tujuan yang sama sehingga tujuan dari kelompok ditentukan bersama-sama. Sedangkan dinamika kelompok merupakan suatu metode dan proses yang bertujuan untuk meningkatkan nilai kerjasama kelompok untuk menumbuhkan dan membangun kelompok semula terdiri dari kumpulan individu yang belum saling mengenal satu sama lain menjadi satu kesatuan kelompok dengan tujuan, visi dan misi, harapan, norma, program dan kegiatan, serta cara penyampaian yang disepakati bersama.

Kelompok merupakan unit sosial di mana di antara anggotanya mempunyai status, hubungan peran, maupun norma tertentu yang mengatur tingkah laku anggota kelompok. Dari paparan diatas, kelompok memiliki karakteristik antara lain :

- a. interaksi antarpribadi, di mana masing – masing saling mempengaruhi,
- b. struktur, yaitu berupa aturan, maupun norma,
- c. tujuan, yaitu motivasi baik yang bersifat individual maupun kelompok,
- d. persepsi kelompok, yaitu perasaan sebagai satu entitas atau kesatuan yang tunggal,

e. saling ketergantungan.⁷³

Horton mendefinisikan kelompok sebagai setiap kumpulan orang yang memiliki kesadaran bersama akan keanggotaan dan saling berinteraksi. Beberapa karakteristik kelompok yang dikemukakan oleh Horton adalah sebagai berikut :

- a. Kumpulan orang, untuk mempertegas bahwa kelompok bukan individu, dan kelompok bukan masyarakat. Kelompok akan terdiri dari dua orang atau lebih yang berkumpul.
- b. Memiliki kesadaran bersama akan keanggotaannya. Orang menggabungkan diri pada kelompok karena kesadaran dengan niatan yang disengaja sehingga mereka memiliki kesadaran akan keanggotaannya.
- c. Etnosentrisme kelompok akan muncul, baik pada kelompok sendiri maupun kelompok luar, tiap anggota dari suatu kelompok akan menganggap bahwa kelompoknya sendirilah yang paling baik, dan kelompok lain dilihat dari kaca mata kelompoknya sendiri. Jika perilaku dan sikap yang dilakukan oleh individu dari kelompok luar mirip dengan perilakunya, maka perilaku tersebut akan dinilai baik atau tinggi oleh yang bersangkutan. Jika sebaliknya, maka nilai perilaku dan sikap tersebut dipandang rendah.
- d. Dalam memandang kelompok lain dengan sudut pandangnya sendiri, maka mereka akan memandang didasarkan pada kemiripan yang ada

⁷³Dian Wijoyanto, *Op. Cit.*, h. 192

pada kelompoknya. Pandangan demikian cenderung merendahkan kelompok lain dan meninggikan kelompoknya sendiri.

- e. Perasaan *in group* dan *out group* akan didapatkan pada masyarakat umum. Orang merasa menjadi bagian dari suatu kelompok tertentu, tetapi tidak merasa menjadi bagian dari kelompok yang lain.⁷⁴

Kelompok didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling tergantung yang berkumpul bersama untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Kelompok dapat bersifat formal atau informal. Kelompok formal adalah kelompok yang dibentuk oleh organisasi yang diberi penugasan kerja dan tugas-tugas yang spesifik. Dalam kelompok formal, perilaku yang tepat didorong dan diarahkan menuju sasaran-sasaran organisasi. Sebaliknya kelompok informal, itu sifatnya sosial. Kelompok ini terbentuk secara alamiah dalam lingkungan kerja sebagai tanggapan terhadap kebutuhan hubungan sosial. Kelompok informal cenderung terbentuk disekitar persahabatan dan kepentingan bersama.⁷⁵

Memahami kelompok secara komprehensif dari berbagai sisi antara lain:

- a. Kelompok dari sisi persepsi. Banyak ahli perilaku percaya bahwa untuk suatu kumpulan individu dianggap sebagai suatu kelompok, anggotanya harus memperhatikan hubungan mereka dengan lainnya. Sebagai contoh suatu kelompok kecil disebut demikian karena sejumlah orang saling

⁷⁴Paul B. Horton dan Chester L. Hunt, *Sosiologi*, (Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama, 1996), h. 215

⁷⁵Setyowati, *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), h.

berinteraksi satu sama lain dalam satu pertemuan tatap muka atau serangkaian pertemuan seperti dimaksud.

- b. Kelompok dari sisi organisasi. Sosiolog memandang kelompok terutama dari sisi karakteristik organisasi. Sebagai contoh, menurut definisi sosiologikal, suatu kelompok adalah suatu sistem terorganisir terdiri dari dua atau lebih individu yang saling berhubungan sehingga sistem menunjukkan beberapa fungsi.
- c. Kelompok dari sisi motivasi. Kelompok yang gagal membantu anggotanya dalam memuaskan kebutuhan mereka akan mengganggu semangat mereka.
- d. Kelompok dari sisi interaksi. Beberapa teori menyatakan bahwa interaksi dalam bentuk interdependensi adalah inti dari pengelompokan.⁷⁶

Pada dasarnya tipe kelompok terdiri dari dua kelompok :

- a. Kelompok formal, yaitu kelompok yang diciptakan oleh keputusan pemimpin dalam kelompok untuk mencapai tujuan kelompok. Kelompok ini ada dua macam:
 - 1) Kelompok komando, kelompok ini terdiri dari bawahan yang melapor langsung kepada seorang senior tertentu.
 - 2) Kelompok tugas, kelompok ini terdiri dari karyawan yang bekerja bersama untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.
- b. Kelompok informal, yaitu kelompok yang berkembang dari upaya individu dalam mengembangkan minat dan persahabatan dengan desain

⁷⁶*Ibid*, h. 72

yang sengaja dibentuk, tumbuh secara alamiah. Terdapat dua macam kelompok informal:

- 1) Kelompok minat, individu yang tidak menjadi anggota dari kelompok komando dan kelompok tugas, berafiliasi untuk mencapai sasaran yang sama, sasaran kelompok tidak dikaitkan dengan organisasi, tetapi spesifik pada masing-masing kelompok. Karyawan saling berkumpul bersama untuk membentuk satu kesatuan guna menghadapi manajemen untuk masalah yang lebih besar.
- 2) Kelompok persahabatan, Banyak bentuk kelompok karena anggota memiliki kesamaan seperti umur, keyakinan politik, latar belakang etnik.⁷⁷

Tuckman dan Jensen membagi perkembangan kelompok dalam 6 fase, dimana terdapat perbedaan perilaku tim dan perilaku pemimpin sebagai berikut:

Tabel 2.2

Perilaku Tim dan Perilaku Pemimpin

Fase	Perilaku tim	Perilaku pemimpin
Orientation	Ragu, belum familiar, belum saling percaya, belum ada partisipasi	Mendefinisikan misi kelompok, tipenya masih memberi instruksi, membuat skema tujuan
Forming	Menerima satu sama lain, belajar ketrampilan komunikasi, mulai termotivasi	Rencana/fokus pada masalah, role model yang positif, mendorong adanya

⁷⁷*Ibid*, h. 72-73

		partisipasi
Storming	Semangat tim berkembang, mulai membangun kepercayaan, konflik mungkin muncul, terkadang tidak sabar dan frustrasi	Evaluasi gerakan kelompok, fokus pada tujuan, penyelesaian konflik, menentukan tujuan
Norming	Kenyamanan meningkat, identifikasi tanggung jawab, interaksi tim efektif, resolusi konflik	Fokus pada tujuan, menyertai proses, memberikan dorongan pada tim
Performing	Tujuan yang jelas, adanya kohesi/kesatuan, pemecahan masalah	Beraksi seperti anggota kelompok, dorongan meningkatkan tanggung jawab, mengukur hasil
Terminating	Anggota tersebar, tim akhirnya mencapai tujuan	Perayaan dan penghargaan, memperkuat kesuksesan.

Sumber⁷⁸

Perilaku manusia didalam organisasi dapat dikaji berdasarkan tiga tingkatan, yaitu : individu, kelompok dan organisasi, masing – masing memiliki perspektif yang unik, sebagai anggota kelompok seseorang akan berperilaku berbeda jika dia hanya seorang diri, dan perilaku itu juga dapat berubah pada saat dia beralih dari satu kelompok ke kelompok lainnya. Memahami dinamika kelompok sangat penting untuk dapat memahami

⁷⁸B. W. Tuckman & M. A. Jensen, *Stages Of Small Group*, (Development Revisited : Group Org., 1977), Studies 2

perilaku organisasi, sebab kelompok adalah bagian sentral dari kehidupan manusia sehari – hari.⁷⁹

Team work bisa diartikan sebagai kerja tim atau kerjasama tim, team work atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Harus disadari bahwa team work merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah tim itu sangat membutuhkan kemauan untuk saling bergandengan - tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan A, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama serta saling melengkapi antar sesama.⁸⁰

Saling mengerti dan mendukung satu sama lain merupakan kunci kesuksesan dari team work, Jangan pernah mengabaikan pengertian dan dukungan ini. Meskipun sering terjadi perbedaan pemahaman serta perselisihan antar pribadi, namun dalam tim harus segera menyingkirkannya terlebih dahulu. Bila tidak, kehidupan dalam tim jelas akan terganggu, bahkan dalam satu tim bisa jadi berasal dari latar belakang divisi yang berbeda terkadang menyimpan pula perselisihan. Oleh karena itu

⁷⁹Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya : Citra Media, Karya Anak Bangsa, 1997), h. 18

⁸⁰Sri Wiranti Setiyanti, *Membangun Kerja Sama Tim (Kelompok)*, (Semarang : Jurnal STIE, Vol. 4, No. 3, Edisi Oktober 2012), ISSN : 2252-7826

sangatlah penting untuk menjunjung tinggi kesadaran akan kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya. Sementara untuk membentuk dan membangun team work yang solid, tentu tidak semudah kita membalikan telapak tangan, team work yang solid akan menciptakan hasil yang maksimal dalam suatu tim tersebut.⁸¹

Kelompok - kelompok kerja itu tidak boleh berada dalam keterasingan karena kelompok-kelompok itu sebetulnya adalah bagian dari kelompok yang lebih besar. Jadi, setiap kelompok kerja dipengaruhi oleh kondisi-kondisi eksternal disamping adanya sumber - sumber perbedaan di dalam kelompok kerja sendiri yang ditentukan oleh para anggotanya seperti perbedaan motivasi dan intelegensi. Kelompok ini juga memiliki struktur internal yang dapat menentukan peranan dan norma anggota. Faktor-faktor ini, sumber-sumber dari anggota kelompok dan strukturnya, akhirnya hubungan antara proses kelompok dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja, juga dipengaruhi oleh jenis tugas yang harus dikerjakan oleh kelompok tersebut.⁸²

Komponen - komponen yang menentukan kinerja dan kepuasan kelompok :

- a) Kondisi eksternal yang dibebankan pada kelompok, untuk memulai memahami perilaku sebuah kelompok kerja formal, perlu meninjaunya sebagai sebuah sub sistem yang lebih luas. Apabila kita menerima bahwa kelompok - kelompok formal itu merupakan subsistem dari sistem kelompok yang lebih luas, maka dapat menyaring bagian penjelasan

⁸¹*Ibid.*

⁸²Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2012), h. 237

perilaku kelompok dari suatu penjelasan tentang kelompok, setiap kelompok kerja dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang dibebankan dari luar. Kondisi eksternal yang dimaksud mencakup strategi keseluruhan organisasi, struktur otoritasnya, peraturan - peraturan resmi, tersedia atau tidak tersedianya sumber daya seluruh kelompok, kriteria pemilihan karyawan, sistem imbalan dan evaluasi kinerja kelompok.

- b) Sumber daya anggota kelompok, tingkat kinerja potensial sebuah kelompok tergantung kepada sebagian besar sumber - sumber yang dibawa oleh masing-masing anggotanya ke dalam kelompok itu. Ini akan mencakup kemampuan dan ciri - ciri kepribadian para anggota. Sebagian kinerja sebuah kelompok dapat diramalkan dengan menilai kemampuan intelektual dan kemampuan yang berkaitan dengan tugas, yang ada pada masing-masing anggotanya. Kemampuan - kemampuan ini menentukan parameter bagi apa yang dapat dilakukan oleh para anggota dan seberapa efektif mereka akan bekerja dalam sebuah kelompok.
- c) Struktur kelompok, kelompok akan mempunyai sebuah struktur yang membentuk perilaku para anggota dan memungkinkan untuk menjelaskan dan meramalkan sebagian besar perilaku individu di dalam kelompok itu maupun kinerja kelompok itu sendiri. Variabel -variabel struktur ini mencakup peran, norma, status, besaran kelompok dan kepemimpinan.

- d) Proses kelompok, yang dimaksud proses kelompok adalah proses - proses yang terjadi dalam sebuah kelompok kerja seperti pola - pola komunikasi yang digunakan oleh para anggota untuk bertukar informasi.
- e) Tugas - tugas kelompok, dampak proses - proses kelompok terhadap kepuasan anggota dan kinerja kelompok tergantung pada tugas yang dilakukan oleh kelompok itu. Lebih tegasnya, kerumitan dan saling ketergantungan dari tugas - tugas mempengaruhi efektifitas kelompok. Tugas ini dapat dikelompokkan sebagai tugas yang sederhana dan tugas yang kompleks. Tugas sederhana biasanya bersifat rutin dan baku, sedangkan tugas kompleks merupakan tugas yang cenderung bersifat baru atau bukan rutin. Dapat diasumsikan bahwa semakin rumit sebuah tugas, maka kelompok semakin memetik manfaat dari diskusi diantara kelompok mengenai alternatif metode kerja.⁸³

Keuntungan belajar kelompok adalah kerjasama tim, kerja kelompok merupakan kegiatan terbaik untuk berlatih membangun kerjasama tim, pembagian tanggung jawab, dan pendidikan etik, aspek etik memang ada dalam kerja kelompok, tumbuhnya rasa bersalah kalau seorang anggota tim tidak ikut bekerja, padahal turut menikmati hasil kerja kelompok. Maka dari itu, kelompok terdorong untuk aktif bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya dalam mencapai output.⁸⁴

⁸³Haris Mujiman, *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2011), h. 85

⁸⁴*Ibid.*, h. 85

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian sumber daya manusia dan penerapannya sering kali masih belum sejalan dengan keinginan organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan. Sementara keselarasan dalam mengelola sumber daya manusia menjadi faktor utama kesuksesan jalannya sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang harus dikembangkan bertujuan agar organisasi bisa tercapai dengan baik. Sumber daya manusia menurut pendapat para ahli.

- a. Sumber Daya Manusia atau human resources mengandung dua pengertian. *Pertama*, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. *Kedua*, sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.⁸⁵

Para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlakukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Manajemen memang dapat mempunyai

⁸⁵Sony Sumarsono, *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003), h. 4

pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa dalam mengelola organisasi terutama mengelola sumber daya manusia bukan sumber daya material atau finansial.

Manajemen juga mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik), pengawasan dan evaluasi.

- b. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.⁸⁶
- c. Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.⁸⁷
- d. Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan

⁸⁶M.T.E. Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Grasindo, 2002), h. 2

⁸⁷Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resources Management*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat, 2006), Edisi sepuluh, h. 3

oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.⁸⁸

Sumber Daya Manusia terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. Sumber Daya Manusia atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif Sumber Daya Manusia, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelligence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ).

Dalam perspektif yang lain, berkaitan dengan konsep sumber daya manusia, ada beberapa teori yang dapat melengkapi pemahaman kita, antara lain teori sosial, teori task and relation, teori x dan teori y.

Teori sosial adalah teori tentang kepemimpinan, teori sosial ini menyatakan bahwa pemimpin tidaklah lahir karena ditakdirkan atau karena bakat-bakat yang dibawanya sejak lahir, tetapi karena diciptakan oleh masyarakat (made leader), seseorang akan berkesempatan untuk menjadi pemimpin asalkan dilatih dengan pengalaman hidup, disamping masyarakat memberi peluang baginya untuk menjadi pemimpin.⁸⁹

⁸⁸M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT.Bumi Aksara, 2003), h. 244

⁸⁹Chr. Jimmy L. Gaol, *A To Z Human Capital, Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori, dan pengembangan dalam konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, (Jakarta : Kompas Gramedia, 2015). h. 1

h. 1

Teori task and relation atau teori tugas dan hubungan adalah teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Paul Hersey dkk. Teori tersebut menggambarkan hubungan gaya kepemimpinan yang tepat dengan kematangan para bawahan. Kiat kepemimpinan tersebut harus disesuaikan dengan kemampuan dan kemauan para pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing, teori ini muncul karena tidak ada gaya kepemimpinan yang selalu efektif untuk diterapkan dalam setiap situasi dan kondisi. Gaya kepemimpinan yang efektif disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (maturity) para pegawai.⁹⁰

McGregor mengungkapkan teori x dan teori y yang berkaitan dengan motivasi, teori x menyatakan bahwa pada dasarnya manusia itu :

- a) Malas melakukan pekerjaan dan selalu berusaha untuk menghindarkan diri, sehingga mereka harus dipaksa untuk melakukan suatu pekerjaan
- b) Cenderung tidak menyukai pekerjaan, sehingga diperlukan sedikit ancaman atau paksaan agar mereka mau melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Bentuk motivasi yang harus dilakukan adalah pemaksaan atau pengendalian yang ketat
- c) Lebih suka diarahkan, dituntun, dan dibimbing dalam melakukan pekerjaan.⁹¹

Berlawanan dengan teori x adalah teori y, diungkapkan oleh McGregor bahwa manusia itu pada dasarnya adalah :

⁹⁰*Ibid*, h. 2

⁹¹*Ibid*, h. 2

- a) Tidak sungguh-sungguh bersifat menolak pekerjaan, mereka akan bekerja dengan baik asalkan diberikan motivasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada
- b) Mampu melatih dirinya dan meningkatkan kemampuannya asal diberikan kesempatan yang banyak, mereka mampu mengendalikan diri sendiri dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan
- c) Kemalasan dan penolakan akan tanggung jawab bukan merupakan sifat dasar dan pembawaan manusia, hal tersebut lebih banyak disebabkan oleh situasi sesaat saja
- d) Mempunyai kemampuan tinggi untuk berkreasi dan mampu menghasilkan pekerjaan besar, namun yang baru digali hanya sebagian kecil dari potensi dirinya.⁹²

Teori y memandang manusia dalam perspektif yang positif, memiliki potensi yang positif untuk digali dan dikembangkan secara positif untuk mendapatkan hasil positif, berbeda dengan teori x yang memandang manusia dalam perspektif yang negatif. Manajemen sumber daya manusia harus mampu menggali dan mengembangkan potensi besar manusia menjadi kenyataan produktifitas yang bermanfaat bagi lembaga dan organisasi.

Teori sosial sebagai konsep sumber daya manusia kaitannya dengan strategi pengembangan manajemen kelembagaan dan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter adalah sebagai berikut :

⁹²*Ibid*, h. 3

- a) Lembaga pendidikan pondok pesantren lahir dan berkembang ditengah-tengah masyarakat secara bottom up
- b) Eksistensi pondok pesantren dalam rangka menjawab kebutuhan dan keinginan masyarakat
- c) Pendidik dan tenaga kependidikan (pengasuh/kyai, pimpinan/pengurus dan para ustadz-ustadzah, termasuk juga para staf dan karyawan) pada dasarnya adalah pemimpin, tentu dengan cakupan dan wewenang yang berbeda-beda
- d) Kepemimpinan pondok pesantren adalah kehendak masyarakat, peluang yang diberikan oleh masyarakat pada pendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren
- e) Pendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren berusaha semaksimal mungkin menjaga amanah/ekspektasi masyarakat
- f) Budaya pengelolaan pondok pesantren yang ditransmisikan dari guru ke guru, guru ke guru, guru ke guru, berjalin-berkelindan, membumi dan mengakar, diyakini sebagai saran efektif membentuk karakter setiap manusia yang berproses didalamnya.

Semua orang percaya, jika ada yang mengatakan bahwa tanpa manusia tidak satupun perusahaan dapat menjalankan aktivitasnya, artinya manusia sangat dibutuhkan sekalipun jumlahnya sangat minimal, misalnya dengan teknologi mesin yang makin canggih sekalipun. Manusia ditempatkan Tuhan sebagai makhluk yang paling pintar diantara makhluk yang lainnya. Masalahnya diantara manusia itu sendiri kepintaran dan

kecerdasannya sangat berbeda antara satu sama lainnya. Demikian pula dengan sifat dan perilakunya juga sangat berbeda, mengapa demikian, karena manusia memang diciptakan berbeda, akan tetapi jika memiliki tujuan yang sama, maka manusia dengan mudah untuk dikelola sekalipun memiliki perbedaan seperti yang dikemukakan diatas.⁹³

Secara sederhana bahwa manajemen sumber daya manusia adalah, proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder. Dari pengertian ini, bahwa manusia memiliki andil dalam mencapai tujuan perusahaan, baik melalui pertumbuhan laba atau aset. Untuk mencapai target tersebut seluruh sumber daya manusia yang ada haruslah diatur sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan memiliki kinerja yang diinginkan.⁹⁴

Hakikatnya manajemen sumber daya insani/manusia, sangat berbeda dibandingkan manajemen sumber daya alam, dimana manajemen SDI sangat ditentukan oleh sifat SDI itu sendiri, yang selalu berkembang (dinamis), baik jumlah maupun mutunya. Sedangkan sumber daya alam jumlahnya absolut dan tidak berkembang.⁹⁵

Firman Allah SWT dalam Surah Alam Nasyrah : 5 – 8

⁹³Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Praktik*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), h. 5 – 6

⁹⁴*Ibid.*, h. 6

⁹⁵Vethzal Rivai Zainal, Salim Basalamah dan Natsir Muhammad, *Op. Cit.*, h. 21

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾
وَأِلَىٰ رَبِّكَ فَأَرْعَبْ ﴿٨﴾

Artinya :

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (QS. Alam Nasyrah : 5 - 8)⁹⁶

2. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin.⁹⁷

- a. Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu, tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.
- b. Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan

⁹⁶Al Qur'anul Karim Departemen Agama RI. *Op. Cit.*, h. 1073

⁹⁷Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2000), h. 12 - 14

yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

(1) Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

(2) Karyawan Manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan – kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.

(a) Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (line authority), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.

(b) Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (staff authority) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas – tugas manajer lini.

c. Pemimpin atau Manajer, adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi

bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

Menurut John Frech dan Bertram Raven, factor yang dapat mendukung manajer dalam memimpin para bawahannya antara lain sebagai berikut :

- a. Otoritas – otoritas manajer untuk coercive power, reward power, legitimate power, expert power, dan reference power.
- b. Para karyawan masih mempunyai kebutuhan yang sama, yaitu kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerja sama, dan kebutuhan untuk memperoleh kepuasan kerja.
- c. Orang – orang mau bekerja sama dan hidup berkelompok karena adanya keterbatasan (limit factors), yaitu keterbatasan mental dan fisik.
- d. Orang – orang mau bekerja sama karena keinginan untuk mempertahankan hidup, berkuasa, mendapat pujian, dan pengakuan.

Jadi seorang manajer dalam memimpin para bawahannya harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan, dan bersikap jujur serta tegas, agar para bawahan mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.⁹⁸

3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh

⁹⁸*Ibid.*, h. 14

satu orang atau lebih. Sementara itu, manajemen sumber daya insani/manusia (SDI), sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan. Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan. Dalam manajemen SDI factor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri, SDI merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya manusialah yang menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan atau dilaksanakan, SDI dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Melalui SDI yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang – orang yang ada dalam lingkungan organisasinya agar tujuan – tujuan yang diinginkan dapat dicapai.⁹⁹

Peran manajemen SDI dalam menjalankan aspek SDI, kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

- a. Melakukan analisis jabatan, menetapkan karakteristik pekerjaan masing – masing SDI;
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja;
- c. Menyeleksi calon pekerja;
- d. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru;
- e. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi;
- f. Memberikan insentif dan kesejahteraan;

⁹⁹Veithzal Rivai Zainal, Salim Basalamah dan Natsir Muhammad, *Op. Cit.*, h. 19

- g. Melakukan evaluasi kinerja;
- h. Mengomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja;
- i. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan;
- j. Membangun komitmen kerja;
- k. Memberikan keselamatan kerja;
- l. Memberikan jaminan kesehatan;
- m. Menyelesaikan perselisihan perburuhan;
- n. Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.¹⁰⁰

Manajemen SDI merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain), aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi, yang jelas setiap aktivitas memengaruhi SDI lain, misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan staffing bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh – manajemen, dan kompensasi. Bila aktivitas SDI dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen SDI perusahaan. Perusahaan dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen SDI juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi lingkungan luar.¹⁰¹

Salah satu bidang penting dalam Administrasi/Manajemen Pendidikan adalah berkaitan dengan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu tenaga pendidik, tenaga kependidikan

¹⁰⁰*Ibid*, h. 19 - 20

¹⁰¹*Ibid*. h. 20

maupun peserta didik. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya, ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni menyatakan bahwa:

*"Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans"*¹⁰²

Sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah.

Sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah *"people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals"*¹⁰³

Oleh karena itu Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan. Meningkatnya kinerja Sumber Daya Manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ini berarti bahwa

¹⁰²Thomas J. Sergiovanni, et-al., *Educational Governance and Administration*, (New Jersey : Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, 1987), h. 134

¹⁰³Werther Jr, William B, Keith Davis, *Managing Personalia*, (United States of Amerika : Mc Graw Hill Book Co., 1993), h. 635

manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, besar atau kecil, apapun jenis industrinya.¹⁰⁴ Aspek Manajemen Sumberdaya Manusia menduduki posisi penting dalam suatu organisasi, termasuk organisasi/lembaga pendidikan, karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, dalam organisasi pendidikan ada tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, organisasi/lembaga pendidikan menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada pendidikan merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. sistem Sumber Daya Manusia dapat mendukung keunggulan kompetitif secara terus menerus melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan.

4. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan pendekatan manajemen sudah ada sejak manusia itu sendiri ada. Secara umum dilihat dari perspektif waktu perkembangannya dapat dibagi menjadi tiga fase sebagai berikut :¹⁰⁵

a. Fase Pra Sejarah (s.d Tahun 1 Masehi)

Berdasarkan tinjauan waktu dan tempur perkembangannya dapat dibagi tiga, yakni (1) Zaman Mesopotamia, dimana prinsip – prinsip manajemen terlihat dalam bidang, pemerintahan, perdagangan,

¹⁰⁴Schuller R.S, Jackson S.E., *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. (Jakarta : Penerbit Erlangga, 1997), Edisi Keenam, Jilid I, h. 32

¹⁰⁵Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2017), h. 10 -12

perhubungan angkutan sungai, dan telah menggunakan uang logam sebagai alat tukar umum, (2) Zaman Babilonia, dimana prinsip – prinsip manajemen terlihat dalam bidang perdagangan, pemerintahan, transportasi dan perhubungan dan teknologi, (3) Zaman Mesir Kuno, dimana prinsip – prinsip manajemen terlihat dalam bidang pemerintahan, militer, pertanian dan arsitektur (pembangunan piramida), (4) Zaman Tiongkok Kuno, dimana prinsip – prinsip manajemen terlihat dalam bidang pemerintahan dan perdagangan. Selain itu, dalam Zaman Tiongkok Kuno ini sudah mulai diterapkan prinsip – prinsip MSDM dengan lahirnya Undang – Undang Dasar Chow yang telah mengatur pengadaan kepegawaian dengan merit system, (5) Zaman Romawi Kuno, dimana prinsip – prinsip manajemen terlihat menonjol dalam bidang pemerintahan khususnya dengan terbitnya buku De Officii atau yang dikenal dengan Office Management, dan buku De Ligibus atau The Law. Selain itu kemajuan manajemen pada fase ini juga terlihat dengan diangkatnya seorang administrator yang berfungsi sebagai pimpinan suatu lembaga dalam pemerintahan, (6) Zaman Yunani Kuno, dimana prinsip – prinsip manajemen terlihat dalam bidang pemerintahan, khususnya dengan dikembangkannya konsep demokrasi. Lahirnya konsep demokrasi dipemerintahan juga berkontribusi besar dalam perkembangan pengelolaan SDM.

b. Fase Sejarah (Tahun 1 – Tahun 1886)

Fase sejarah ditandai dengan pranan dan partisipasi institusi yang mempeloporinya, yang dapat dibagi sebagai berikut, (1) Gereja Khatolik, era ini diwarnai pendapat para ahli yang menyatakan bahwa Gereja Khatolik berkembang dengan sangat baik, tidak saja karena ajarannya yang bersifat suci dan kudus, tetapi juga dikarenakan pola dasar struktur organisasinya yang sangat baik, (2) Mazhab Fisiokrat, akibat dari perubahan yang dilakukan oleh Gereja Khatolik mendorong aliran Merkantilis di Inggris dan aliran kameralisten di Jerman dan Austria. Para kelompok sarjana yang mempelopori mazhab dan aliran tersebut melahirkan manajemen dan administrasi yang populer pada saat itu dengan istilah politik ekonomi, (3) Revolusi Industri, seiring dengan perkembangan tersebut melahirkan revolusi industri yang didorong oleh praktik mekanisasi dalam proses produksi secara besar – besaran dibidang industri manufaktur yang melakukan produksi massal dengan bantuan mesin – mesin yang ditemukan oleh Thomas Alfa Edison, (4) Terdapat pergeseran pandangan filsafat manajemen yang tadinya berorientasi pekerjaan menjadi pendekatan kemanusiaan, dimana peran manusia semakin diperhatikan.

c. Fase Modern (Tahun 1997 – sekarang)

Sementara itu fungsi MSDM telah diperkenalkan tahun 1800 SM dimana kode Hammurabi dalam Ndraha telah memperkenalkan ketentuan tentang upah minimum. Pada akhir tahun 1980 – an, mulai

dikembangkan konsep kesejahteraan personil yang didorong oleh keperihatinan kemanusiaan terhadap anggota organisasi.¹⁰⁶ Kesejahteraan personil dengan ketentuan rencana yang dianggap progresif dewasa ini berkaitan dengan pengangguran, tunjangan kesehatan, dan subsidi perumahan pegawai. Penerapan kebijakan ini dapat disimpulkan sebagai suatu reaksi pimpinan organisasi terhadap kekerasan kapitalisme pada periode sejarah Inggris. Motivasi beberapa kaum industrialis untuk mengadopsi rencana kesejahteraan bagi pekerja dipertanyakan karena pada saat itu ada kepercayaan bahwa praktik – praktik yang dilaksanakan adalah sebuah alternatif upah yang realistis, dan sebagai cara untuk menjaga serikat pekerja dapat terus bertahan.

Pada tahap berikutnya, perkembangan manajemen personalia ditekankan pada administrasi personil. Administrasi personil dimaksudkan untuk mendukung manajemen dan secara mendasar menekankan aktivitas pada rekrutmen, pendisiplinan, pencatatan waktu, sistem pembayaran, pelatihan dan pengelolaan catatan personil. Pertumbuhan ukuran organisasi merupakan salah satu faktor untuk mempertimbangkan hubungan administrasi personil dengan manajemen personalia. Pada tahun 1950 – an manajemen personalia dimasukkan dalam cakupan jasa yang lebih luas antara lain tentang administrasi upah, pelatihan dasar dan nasihat hubungan industrial, namun fokus utama lebih ditekankan pada level taktis daripada strategis.

¹⁰⁶Pada saat itu para pekerja dalam suatu perusahaan belum disebut sebagai pegawai, tetapi aktif ikut membantu proses pekerjaan dalam organisasi.

Selanjutnya, pada tahun 1970 – an terlihat adanya peningkatan yang signifikan jumlah pegawai yang berkarier dalam pekerjaan personalia. Kondisi seperti ini merupakan dampak dari pertumbuhan bisnis akibat dari berbagai undang – undang yang mendukung para pekerja. Meskipun demikian, pertumbuhan ekonomi juga berperan akan pertumbuhan manajemen personalia yang ditunjukkan dengan banyaknya aktivitas rekrutmen, seleksi, pelatihan dan sistem pembayaran. Pendekatan terhadap pelatihan sistematis dan terencana banyak dipengaruhi oleh berdirinya badan – badan pelatihan yang menarik bayaran dari industri dan menawarkan bantuan bagi organisasi – organisasi yang melaksanakan pelatihan sampai dengan mencapai standar yang dapat diterima. Selanjutnya, kondisi itu menghasilkan pertumbuhan yang cepat dalam jumlah spesialis pelatihan dan fungsi personalia. Berbagai aktivitas yang berhubungan seperti penilaian kinerja dan pengembangan manajemen diasumsikan juga penting sehingga menuntut adanya perencanaan SDM yang dibutuhkan.

Perubahan signifikan terhadap cara pandang SDM terjadi sejak penghujung tahun 1920 – an dan awal tahun 1930 – an dengan munculnya kajian yang dilakukan Hawthorne, Elton Mayo, dan Fritz Roethlisberger memperoleh permintaan dari Western Electric untuk menentukan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktifitas para pegawainya dipabrik Hawthorne Works Cichago. Pada awalnya para peneliti terfokus pada hubungan pencahayaan dengan produktifitas

yang disimpulkan bahwa tidak ada hubungan diantaranya. Justru kesimpulan yang diperoleh dalam studi ini adalah interaksi manusia ternyata berhubungan erat dengan produktivitas kerja.¹⁰⁷

Produktivitas dipengaruhi tidak hanya oleh variable cara pekerjaan dirancang dan bagaimana mereka diberikan imbalan secara ekonomis, tetapi juga oleh berbagai variable sosial dan psikologis. Temuan ini merupakan yang pertama mengindikasikan bahwa berbagai faktor sosial di dalam suatu lingkungan kerja dapat mempunyai dampak signifikan atas produktivitas pekerja. Produktivitas berkaitan langsung dengan intensitas kerja sama individu dan kelompok. Tingkat kerja tim dan kerja sama pada akhirnya terlihat berhubungan dengan minat para penyelia dan supervisor dalam kelompok kerja, kurangnya pendekatan – pendekatan koersif (tindakan yang sifatnya pemaksaan) terhadap perbaikan produktivitas dan partisipasi kalangan pegawai dalam perubahan yang mempengaruhi mereka.¹⁰⁸

Ditemukan bahwa perasaan, emosi, dan sentimen dari para pegawai sangat dipengaruhi oleh variabel pegawai seperti berbagai hubungan kelompok, gaya kepemimpinan, dan dukungan manajemen. Pada intinya, organisasi pegawai dilihat sebagai sebuah sistem sosial, bertolak belakang dengan pandangan Taylor yang melihat organisasi sebagai sistem ekonomi teknis. Dilandasi oleh temuan Howthorne, penelitian dilanjutkan tentang faktor – faktor sosial dan bagaimana

¹⁰⁷*Ibid*, h. 12

¹⁰⁸*ibId*, h. 13

individu bereaksi terhadapnya. Temuan lanjutan yang disimpulkan bahwa berbagai kebutuhan pegawai haruslah dipahami dan difasilitasi oleh manajemen agar mereka puas dan produktif. Selain itu, perlu membina komunikasi diantara supervisor dengan pegawai sehingga diperoleh iklim kerja yang baik yang akan berimplikasi pada peningkatan partisipasi kerja.¹⁰⁹

T. Hani Handoko menjelaskan bahwa ada beberapa perkembangan baru dalam manajemen sumber daya manusia, (1) keterbukaan, dalam kegiatan – kegiatan manajemen personalia, seperti kemungkinan karyawan untuk melihat file personalia, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kondisi kerja, dan pengumuman lowongan kerja. (2) proaktivitas, atau pengenalan program – program personalia dan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja (quality of work life) tanpa menunggu permintaan manajemen puncak. (3) orientasi sistem, yang berarti diagnosis dan penilaian berbagai perkembangan dan krisis yang terjadi diluar maupun didalam organisasi (tetapi diluar departemen personalia), dan dampaknya terhadap organisasi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. (4) penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia, seberapa banyak kontribusi dan peranannya dalam pencapaian tujuan – tujuan strategik organisasi, yaitu dengan melakukan perhitungan biaya dan manfaat, jadi

¹⁰⁹*Ibid*, h. 13

efektivitas manajemen sumber daya manusia diukur dengan penentuan kriteria biaya dan manfaat yang tepat dan relevan, kriteria manfaat untuk manajemen sumber daya manusia adalah berbagai indikator dengan mana perbandingan – perbandingan dapat dilakukan untuk menunjukkan berbagai peningkatan, perbaikan dan manfaat bagi organisasi. (5) Keterlibatan strategis, pada awalnya manajer sumber daya manusia sering hanya menangani kebutuhan – kebutuhan sumber daya manusia operasional dan manajerial jangka pendek dan rutin, jarang terlibat dengan masalah efektivitas organisasi dan program – program perencanaan strategis. Sekarang, dengan berbagai masalah yang dihadapi organisasi, seperti masalah produktivitas, kualitas kehidupan kerja, tingkat pengangguran nasional, dan persaingan yang semakin ketat, para manajer sumber daya manusia semakin banyak dilibatkan dalam program – program strategis organisasi. Departemen personalia memainkan peranan penting dalam pemecahan berbagai masalah tersebut, melalui pelaksanaan fungsi – fungsi dan kegiatan – kegiatannya, melaksanakan berbagai fungsi dan kegiatan pada tiga tingkatan sekaligus, yaitu, strategis, manajerial dan operasional.¹¹⁰

5. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Seorang manajer harus dapat menerapkan secara efektif dan efisien metode pendekatan mana yang paling tepat dalam mengatasi masalah yang dihadapinya, tergantung kepada situasi dan keadaan yang dihadapi manajer.

¹¹⁰T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 1999), h. 24 - 28

Dalam manajemen sumber daya manusia ada tiga metode pendekatan yang dapat dilakukan :¹¹¹

- a. Pendekatan mekanis, mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih, dalam hal ini, seorang pekerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja. Pendekatan ini akan mengakibatkan timbulnya masalah – masalah sebagai berikut :
- b. Pengangguran Teknologis, misalnya, menghitung bunga kredit rekening Koran secara manual dilakukan oleh 10 orang pekerja, pekerjaan ini akan dapat dilakukan hanya dengan satu komputer dengan hasil lebih baik dan lebih cepat, dengan operator komputer satu orang saja. Jadi akan menimbulkan 9 orang penganggur, inilah yang disebut pengangguran teknologis.
- c. Keamanan Ekonomis, ketika seorang karyawan takut di PHK, sehingga dia kehilangan pekerjaan yang mengakibatkan kehilangan pendapatannya, ketidakpastian pekerjaan karena mekanisasi, usia semakin tua dan tanggungan semakin berat maka perasaan semakin tidak aman semakin besar, dalam arti ekonomi, keamanan ekonomis ini selalu

¹¹¹Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, h. 16 - 20

menghantui perasaan kurang aman, takut di PHK karena mekanisasi kerja.

- d. Organisasi Buruh, tumbuh berkembang dan semakin kuat dengan tujuan utama melindungi kepentingan buruh dari perlakuan sewenang – wenang majikan atau manajer. Organisasi buruh yang kuat akan menyulitkan pimpinan perusahaan untuk menetapkan berbagai kebijakannya, bahkan sering pimpinan organisasi buruh harus diikut sertakan dalam penetapan kebijakan yang diambil.
- e. Kebanggaan dalam Pekerjaan, dengan pembagian kerja yang berdasarkan spesialisasi secara mendetail maka setiap buruh hanya mengerjakan satu macam pekerjaan saja, hal ini akan meningkatkan ketrampilannya, tetapi disisi lain pekerjaan menjadi membosankan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan semakin rendah, sebab hasil akhir dari pekerjaan itu dirasa kurang berarti.
- f. Pendekatan Paternalis, manajer terhadap bawahannya seperti bapak terhadap anak – anaknya, para bawahan diperlakukan dengan baik, serta fasilitas diberikan. Misalnya, diberikan pinjaman uang, serta didirikan took sehingga karyawan dapat membeli keperluannya secara kredit. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan manja dan malas, produktivitas menurun, laba perusahaan berkurang, bahkan rugi dan keberlangsungannya terancam.
- g. Pendekatan Sistem Sosial, manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis

antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, serta interaksi yang baik diantara semua karyawan, didasarkan pada saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan. Setiap karyawan betapapun rendah kedudukannya dan kecil jasanya harus tetap mendapat penghargaan yang baik agar tujuan perusahaan tercapai, karena pada hakikatnya ego manusia selalu menganggap dirinya adalah penting.

Hendaknya manajer menyadari bahwa dia membutuhkan bantuan, loyalitas, dan partisipasi dari karyawan, sebaliknya karyawan pun harus menyadari bahwa kebutuhannya akan dapat terpenuhi jika perusahaan mendapatkan keuntungan, jadi adanya saling membutuhkan dan ketergantungan, istilah populernya hidup berdampingan secara baik.

Sudut pandang yang berbeda dijelaskan oleh Veithzal Rivai Zainal dkk. Pendekatan manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Pendekatan strategis, manajemen SDI harus memberikan andil atas keberhasilan strategis perusahaan. Bila aktivitas manajer dan bagian SDI mencapai sasaran strategisnya, maka sumber daya telah digunakan secara efektif.
- b. Pendekatan SDI, manajemen SDI merupakan manajemen manusia, pentingnya dan martabat manusia tidak boleh diabaikan.
- c. Pendekatan Manajemen, manajemen SDI merupakan tanggung jawab setiap manajer, departemen SDI ada dalam rangka melayani manajer dan pegawai melalui keahliannya.

- d. Pendekatan Sistem, pendekatan SDI berlangsung didalam sistem yang lebih besar, yakni perusahaan, oleh karena itu, upaya SDI harus dievaluasi terhadap andil yang diberikan atas produktivitas perusahaan.
- e. Pendekatan Proaktif, manajemen SDI bisa meningkatkan andilnya atas pegawai dan organisasi dengan mengantisipasi berbagai masalah sebelum kemunculannya.¹¹²

6. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu pengetahuan dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau ditentukan. Unsur manajemen terdiri dari : man, money, methods, materials, machines, dan market.

Unsur manusia berkembang menjadi suatu disiplin ilmu pengetahuan yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi, manusia berperan aktif dan dominan dalam aktivitas organisasi, manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia jauh lebih sulit dan kompleks, manusia mempunyai pikiran, ide, gagasan, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang heterogen yang dibawa kedalam organisasi, manusia tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur dan mengelola

¹¹²Veithzal Rivai Zainal, Salim Basalamah dan Natsir Muhammad, *Op. Cit.*, h. 20 - 21

keuangan, sarana prasarana dan kurikulum. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi¹¹³:

- a. Perencanaan, human resources planning adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. Pengarahan, directing adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. Pengendalian, controlling adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama,

¹¹³Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, h. 21-23

pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

- e. Pengadaan, procurement adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- f. Pengembangan, development adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. Kompensasi, compensation adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.
- h. Pengintegrasian, integration adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- i. Pemeliharaan, maintenance adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka

tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

- j. Kedisiplinan, merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.
- k. Pemberhentian, separation adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab – sebab lainnya.

Manajemen berfungsi untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui kegiatan para pihak (orang – orang), hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Dalam konteks pondok pesantren, manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program yang mencakup masalah – masalah sebagaimana berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan PTK, Staf dan Karyawan secara efektif sesuai dengan kebutuhan pondok pesantren.
- b. Menetapkan penarikan/penerimaan, seleksi dan penempatan PTK, Staf dan Karyawan.

- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Memprediksi penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan pendidikan pada umumnya dan perkembangan pondok pesantren pada khususnya.
- f. Mengikuti dengan cermat perkembangan regulasi pendidikan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa pondok pesantren yang lain.
- g. Mengikuti perkembangan serikat profesi guru.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi PTK, Staf dan Karyawan.
- i. Mengatur mutasi PTK, Staf dan Karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon PTK, Staf dan Karyawan.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah suatu usaha manajemen untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi teknis, teoritis, konseptual dan moral sumber daya manusia yang ada sesuai dengan kebutuhan organisasi.¹¹⁴ Dalam perspektif pengembangan manajemen sumber daya manusia terdapat dua

¹¹⁴Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, h. 68

pendekatan atau strategi, yaitu: a) Pendekatan “buy” yaitu pendekatan yang berorientasi pada penarikan (recruitment) sumber daya manusia, b) Pendekatan “make” yakni pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia yang ada, berupa pendidikan, pelatihan dan bimbingan.¹¹⁵

Kata pengembangan (development) adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektivitas.¹¹⁶ Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia dalam konteks ini adalah sebuah upaya lebih luas dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat – sifat kepribadian.¹¹⁷ Definisi yang lain, pengembangan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar, terarah, terprogram, dan terpadu. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia baik secara fisik maupun non fisik, agar nantinya menjadi manusia berdaya guna bagi organisasi, bangsa dan negara yang dilandasi dengan nilai – nilai moral dan agama.¹¹⁸

Pengembangan (development) adalah fungsi dari manajemen sumber daya manusia, pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dan karyawan pondok pesantren baik yang baru maupun yang lama harus

¹¹⁵Alwi S., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta : BPFE, 2001), Edisi 1, h. 88 - 90

¹¹⁶Magginson dan Mathews, Alih Bahasa Filicia, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Gramedia, 1993), h. 27

¹¹⁷Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta : BPFE, 2003), Edisi 2, h. 77

¹¹⁸Rijadi S., *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Menghadapi PJPT II, Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, (Malang : FPIPS, 28 Juli 1994), Nomor 3, h. 24

dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, untuk itu perlu ditetapkan terlebih dahulu suatu program pengembangan PTK dan karyawan.

Pogram pengembangan PTK dan karyawan hendaknya didasarkan pada metode ilmiah dan kebutuhan pondok pesantren pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Pengembangan harus berorientasi pada peningkatan kompetensi PTK dan karyawan supaya prestasi kerjanya meningkat dan mencapai hasil yang optimal.

Kompetensi pendidik tenaga kependidikan (guru) ada empat macam, sebagaimana berikut ¹¹⁹:

- a. Kompetensi Pedagogik, adalah kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya, kompetensi Pedagogik adalah :
 - 1) Memahami peserta didik secara mendalam yang meliputi memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.
 - 2) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran yang meliputi memahami landasan pendidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik,

¹¹⁹Departemen Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 8 dan pasal 10 ayat (1) Departemen Pendidikan Nasional, (Jakarta: Depdiknas, 2005)

kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.

- 3) Melaksanakan pembelajaran yang meliputi menata latar (setting) pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
 - 4) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran yang meliputi merancang dan melaksanakan evaluasi (assesment) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery level), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
 - 5) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya meliputi, memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.
- b. Kompetensi Kepribadian, adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia, meliputi:
- 1) Kepribadian yang mantap dan stabil meliputi bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga menjadi guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.

- 2) Kepribadian yang dewasa yaitu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
 - 3) Kepribadian yang arif adalah menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.
 - 4) Kepribadian yang berwibawa meliputi memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
 - 5) Berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan meliputi bertindak sesuai dengan norma religius (imtaq, jujur, ikhlas dan suka menolong) dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.
- c. Kompetensi Profesional, adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya, meliputi :
- 1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang diampu.
 - 2) Menguasai standar kompetensi/kompetensi inti dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.
 - 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
 - 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.

- 5) Memanfaatkan TIK untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.
- d. Kompetensi Sosial, adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar, meliputi :
- 1) Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga.
 - 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
 - 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman sosial budaya.
 - 4) Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan.

Sedangkan kompetensi karyawan meliputi. *Pertama*, keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan. *Kedua*, keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Ada dua jenis pengembangan dalam strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia. *Pertama*, pengembangan sumber daya manusia, sesudah karyawan direkrut, diseleksi, dan ditempatkan, selanjutnya karyawan harus dikembangkan agar sesuai dengan pekerjaan dan organisasi. Pengembangan meliputi pelatihan (training) untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan, dan pendidikan untuk

meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan¹²⁰.

Kedua, pengembangan manajemen, adalah setiap usaha untuk memperbaiki penampilan kerja manajerial saat ini atau masa yang akan datang dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan. Tujuan utama dari program pengembangan manajemen tersebut adalah untuk meningkatkan performance organisasi di masa mendatang¹²¹.

2. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah fungsi dari manajemen sumber daya manusia, pengembangan karyawan baru/lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan program pengembangan karyawan, disusun secara cermat dengan metode ilmiah dan berdasarkan pada kompetensi yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan optimal,¹²² pada akhirnya tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, investasi jangka panjang bagi perusahaan, karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien dan efektif, daya saing perusahaan akan

¹²⁰Jimmy L. Gaol, *Op. Cit.*, h. 210

¹²¹*Ibid.*, h. 236

¹²²Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, h. 67

semakin besar, akan memberikan peluang pada perusahaan untuk memperoleh laba besar, sehingga gaji dan benefit karyawan dapat di naikkan.

Fokus utama pengembangan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi, untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan pengembangan sumber daya manusia terfokus pada :

- a. Produktivitas, yakni diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global, produktivitas tenaga kerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen,
- b. Kualitas, yakni kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi, bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang dan/atau jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang, bahkan memburuk,
- c. Pelayanan, yakni sumber daya manusia harus terlibat pada proses produksi barang dan/atau jasa, manajemen sumber daya manusia harus disertakan pada saat merancang proses tersebut, pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan.¹²³

¹²³Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, Terjemahan Diana Angelica, (Jakarta : Salemba Empat, 2006), Edisi 10, h. 43. Bandingkan dengan Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang : UIN Maliki Press, 2012), Cetakan II, h. 76

3. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi terdiri atas :

- a. Analisis Pekerjaan
- b. Rekrutmen,
- c. Seleksi,
- d. Penempatan.¹²⁴

Penggunaan istilah analisis jabatan atau analisis pekerjaan berasal dari bahasa inggris job analysis, kalau diterjemahkan secara langsung kata tersebut maka penggunaan analisis jabatan lebih tepat. Namun yang lebih populer dan familiar penggunaannya di Indonesia adalah analisis pekerjaan. Sebab apabila ditelaah dengan seksama, bukan hanya jabatan yang dianalisis, namun yang lebih dominan adalah analisis pekerjaan baik individu maupun kelompok, sehingga penggunaan istilahnya adalah analisis pekerjaan.

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan pegawai. Dengan demikian, kegiatan perencanaan sumber daya manusia tidak terlepas dari analisis pekerjaan, kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap pekerjaan sehingga akan memberikan gambaran tentang spesifikasi pekerjaan tersebut.¹²⁵ Analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tugas, kewenangan dan tanggung jawab suatu bidang pekerjaan dan gambaran

¹²⁴*Ibid.*, h. 43 dan h. 77

¹²⁵Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2017), Cetakan Kedua, h. 25

terhadap spesifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan dan ditempatkan pada bidang pekerjaan tersebut.

Analisis pekerjaan yang dilakukan dengan prinsip yang benar akan mampu menjawab prinsip organisasi *the right man, in the right place at the right time*. Prinsip tersebut meminta penempatan orang yang tepat, di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat, oleh karenanya dibutuhkan tiga aspek penting yang saling terkait, yakni orang, tempat dan waktu. Analisis pekerjaan berhubungan erat dengan desain atau perancangan jabatan, analisis pekerjaan berkaitan dengan berbagai manfaat, teknik, kriteria, dan berbagai kemungkinan masalah yang akan dihadapi.¹²⁶

Terdapat berbagai istilah yang berhubungan dengan analisis pekerjaan, seperti job, posisi, elemen, tugas, kewajiban, jabatan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, tujuan pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Tujuan analisis pekerjaan untuk mendapatkan jawaban bagi enam pertanyaan penting sebagaimana berikut;

- d. Apa tugas fisik dan mental yang harus dilakukan pekerja?
- e. Kapan pekerjaan diselesaikan?
- f. Di mana pekerjaan diselesaikan?
- g. Bagaimana pekerjaan itu dilakukan?
- h. Mengapa pekerjaan dilakukan?

¹²⁶*Ibid.*, h. 26

- i. Kualifikasi seperti apakah yang dibutuhkan untuk mendapatkan pekerjaan tersebut?¹²⁷

Banyak perspektif, pengertian dan definisi mengenai rekrutmen sumber daya manusia pada sebuah organisasi atau perusahaan, tetapi pada dasarnya mempunyai maksud dan substansi yang sama. Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.¹²⁸ Menurut Ricky dan Ronald rekrutmen adalah proses penarikan orang - orang yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi.¹²⁹ Sedangkan menurut Budi W. Soetjipto, Rekrutmen adalah proses menarik minat dan mengumpulkan calon pemegang jabatan sesuai dengan rencana manajemen sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu.¹³⁰

Singodimedjo mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.¹³¹ Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Selain itu rekrutmen juga dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah

¹²⁷*Ibid.*, h. 29

¹²⁸Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2016), Edisi I, Cetakan VIII, h. 45

¹²⁹Ricy W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Business*, Terjemahan Sita Wardhani (Jakarta : Erlangga, 2006), Edisi VIII, h. 217

¹³⁰Budi W. Soetjipto, *Kisah Sukses Para Kampiun SDM*, (Jakarta : Salemba Empat, 2008) h. 144

¹³¹Edy Sutrisno, *Lok. Cit.*

sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.¹³²

Dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah strategi dan proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia yang diinginkan dengan cara mencari, menyeleksi, menemukan, menetapkan, menarik dan menempatkan sumber daya manusia tersebut untuk dipekerjakan dan/atau menduduki sebuah jabatan dalam organisasi maupun perusahaan. Rekrutmen merupakan bagian dari strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia

Dengan sumber daya manusia yang dapat menjalankan berbagai fungsinya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang memberikan manfaat bagi perusahaan, masyarakat, dan para karyawan itu sendiri. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang khusus mendapatkan calon - calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan salah satunya melalui *recruitmen*. Kualitas sumber daya manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmennya.¹³³

Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat. Artinya, organisasi tersebut tidak memperoleh karyawan yang tepat, dalam arti kualitas maupun kuantitasnya. Apabila tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi tersebut, dapat

¹³²Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2011), Edisi 2, Cetakan IV, h. 148

¹³³Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Op. Cit.*, h. 148

dikatakan kemungkinan aktivitas kerja kurang efektif dan efisien, maka organisasi tersebut akan mengalami kegagalan.¹³⁴

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan (kualified) sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak - banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.¹³⁵ Dapat dibayangkan bagaimana kualitas sumber daya manusia sebuah perusahaan kalau perusahaan hanya dapat menjaring calon pegawai yang tidak baik. efek yang lebih jauh mungkin perusahaan akan mengeluarkan biaya yang besar untuk melatih pegawai tersebut bilaman mereka nantinya diterima.¹³⁶

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui perekrutan, yang melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan rekrutmen sumber daya manusia diambil. Dengan kata lain, proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Seleksi dalam manajemen sumber daya manusia adalah pemilihan terhadap orang – orang. Suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan

¹³⁴Edy Sutrisno, *Op. Cit.*, h. 60

¹³⁵Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Op. Cit.*, h. 150

¹³⁶Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*, (Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002) h. 97 - 98

pekerjaan. Seleksi adalah suatu proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi suatu lowongan pekerjaan.¹³⁷ Sementara itu Munandar berpendapat, bahwa seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tertentu tentang kemungkinan kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya, seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia.¹³⁸

Seleksi adalah prosedur penyaringan dan pemilihan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang terbaik, dipakai oleh bagian personalia organisasi untuk memilih orang guna mengisi lowongan pekerjaan.¹³⁹ Sedangkan penempatan berasal dari kata dasar tempat kemudian mendapatkan imbuhan pe-an, menjadi penempatan yang berarti proses, perbuatan, cara menempati.¹⁴⁰ Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen.

Seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia organisasi. seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan

¹³⁷Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2012), h. 140

¹³⁸Lijan Poltak Sinambela, *Op. Cit.* h. 140

¹³⁹Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1990), h. 800

¹⁴⁰*Ibid*, h. 500

untuk memutuskan apakah seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.¹⁴¹

Rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia juga dapat kita pahami dalam konteks lembaga pendidikan yaitu dalam rangka untuk menyiapkan sejumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas dan potensial bagi lembaga pendidikan. Adapun tujuan spesifiknya adalah sebagai berikut:¹⁴²

- a. Untuk mendapatkan kebutuhan rekrutmen sekolah masa sekarang dan yang akan datang, hubungannya dengan perencanaan sumber daya manusia dan job analysis.
- b. Untuk meningkatkan sejumlah calon tenaga pendidik dan kependidikan dengan biaya minimum.
- c. Untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu rendah (*underqualified*) atau bermutu terlalu tinggi (*overqualified*) dengan jelas.
- d. Untuk membantu menurunkan kemungkinan tenaga pendidik dan kependidikan yang setelah direkrut dan diseleksi, akan hengkang dari sekolah setelah beberapa saat kemudian.

¹⁴¹Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), h. 117

¹⁴²Mintarsih Danumiharja, *Profesi Tenaga Kependidikan*, (Yogyakarta : Deepublish, 2014), Cetakan I, h. 128

- e. Untuk memenuhi tanggung jawab sekolah bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban sosial yang berurusan dengan komposisi tenaga pendidik dan kependidikan.
- f. Untuk mengawali identifikasi dan menyiapkan tenaga pendidik dan kependidikan potensial yang akan menjadi calon tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai.
- g. Untuk meningkatkan keefektifan sekolah dan individu dalam jangka pendek dan panjang.
- h. Untuk mengevaluasi keefektifan teknik dan pencarian rekrutmen yang beragam dari semua jenis tenaga pendidik dan kependidikan.

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan perencanaan pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya adalah menyangkut hal-hal sebagaimana berikut.¹⁴³

- a. Produktifitas Kerja, Dengan pengembangan, produktufitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan semakin baik.
- b. Efisiensi, Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dang mengurangi ausnya mesin –

¹⁴³Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, h. 69-71

mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

- c. Kerusakan, Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kecelakaan, Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- e. Pelayanan, Pengembangan bertujuan meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.
- f. Moral, Dengan pengembangan moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- g. Karier, Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- h. Konseptual, Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill nya lebih baik.

- i. Kepemimpinan, Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
- j. Balas Jasa, Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- k. Konsumen, Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

4. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia harus didasarkan pada metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan, dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya, metode pengembangan harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai, sasaran pengembangan manajemen sumber daya manusia adalah:

- a. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau technical skill,
- b. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial skill dan conceptual skill.¹⁴⁴

¹⁴⁴*Ibid.*, h. 75 - 76

Pelaksanaan pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi terdiri atas :

- a. Pelatihan,
- b. Pendidikan.

Metode latihan harus didasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan lain – lain. Metode latihan menurut Andrew E. Sikula adalah sebagai berikut :¹⁴⁵

- a. *On the job*, Para peserta langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan dalam 2 cara;
 - 1) Cara informal, yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintah untuk mempraktekkannya,
 - 2) Cara formal, yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut., selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

On the job training dapat pula latihan dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi, dan lain-lain. Kebaikan cara *on the job training* ini ialah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan.

¹⁴⁵Andrew E. Sikula, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Erlangga, 2011), h. 243 - 245

Adapun keburukannya adalah pelaksanaannya sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

- b. *Vestibule*, adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat - alat, dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.
- c. *Demonstration and Example*, adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara - cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh - contoh atau percobaan yang didemonstrasikan, Demonstrasi merupakan metode latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan - penjelasannya, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekkannya.
- d. *Simulation*, merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkakan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.
- e. *Apprenticeship*, Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. *Classroom Methods*, Metode pertemuan dalam kelas meliputi:

- 1) *Lecture* (ceramah atau kuliah), Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak didalam kelas. Pelatih mengajarkan teori - teori yang diperlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya.
- 2) *Conference* (rapat), Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode konferensi pelatih dan yang dilatih sama -sama berperan aktif serta dilaksanakan dengan komunikasi dua arah. Sehingga setelah ini mereka menyadari bahwa setiap perusahaan atau jabatan saling terkait dan saling membutuhkan. Dengan demikian, dia harus bersedia memberikan informasi dan menerima informasi dari partner usahanya karena organisasi merupakan suatu sistem.
- 3) *Programmed Instruction*, Program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langka – langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar. Program instruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

- 4) Metode Studi Kasus, dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet/lengkap atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data atau informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan penyelesaiannya. Metode ini diharapkan agar peserta dapat meningkatkan kecakapan dan keterampilannya mengambil keputusan serta menyadari bahwa keputusannya itu mempunyai dampak internal dan eksternal terhadap perusahaan.
- 5) *Role Playing*, Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara. Tujuannya adalah untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi, sehingga ia dapat membina interaksi yang harmonis dengan bawahannya kelak dalam praktek di perusahaan.
- 6) Metode Diskusi, Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadapnya. Peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar. Jadi, harus ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi, dan memberikan informasi.

- 7) Metode Seminar, bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran - saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran - saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

Metode pendidikan (*Education Method*), dalam arti sempit yaitu meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif, seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Metode pendidikan menurut Andrew E. Sikula adalah sebagai berikut :¹⁴⁶

- a. *Training methods* atau *classroom method*, Merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah juga karyawan, latihan dalam kelas seperti rapat (*converence*), studi kasus (*case study*), ceramah (*lecture*), dan *role playing*.
- b. *Under Study*, adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasanya. Di sini calon disiapkan untuk mengisi jabatan tempat ia berlatih apabila pimpinannya berhenti. Jadi, merupakan *on the job training*, tetapi *under study* biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

¹⁴⁶Andrew E. Sikula, *Op. Cit.*, h. 272 - 274

- c. *Job Rotation and Planned Progression*, adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainya secara periodik, untuk menambah keahlian dan kecakapan pada setiap jabatan, Dengan demikian, ia dapat mengetahui dan menyelesaikan pekerjaan pada setiap bagian. Jika ia dipromosikan, telah mempunyai pengetahuan luas terhadap semua bagian pada perusahaan. Sedangkan pelaksanaan *planned progression* sama dengan *job rotation*. Letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.
- d. *Coaching and Counseling*, *Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.
- e. *Junior Board of Executive or Multiple Management*, Merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon - calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah - masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*top management*).

- f. *Committee Assignment*, Merupakan komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.
- g. *Business Games*, (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan -aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi - operasi bisnis. Tujuannya untuk melatih para peserta dalam pengambilan keputusan yang baik pada situasi/kondisi dan obyek tertentu.
- h. *Sensitivity Training*, dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain, para peserta diharapkan untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan perannya dengan baik.
- i. *Other Development Method*, Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, yaitu dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan, dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

Pembimbingan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia, dalam prakteknya dilapangan, baik dalam organisasi, perusahaan maupun lembaga pendidikan terbilang dalam kategori yang sangat penting, sulit dan

kompleks, yang dihadapi adalah manusia, mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, latar belakang, perilaku, kebutuhan dan keinginan yang berbeda – beda, sehingga sangat dinamis.

Tujuan organisasi, perusahaan dan lembaga pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien apabila sumber daya manusianya bergairah bekerja, mengerahkan segenap kemampuannya, menyelesaikan target pekerjaan baik kuantitas maupun kualitas, serta berkeinginan dan bermotivasi tinggi dalam mencapai prestasi kerja yang optimal.

Mempengaruhi niat, motif, sikap dan perilaku sumber daya manusia, pemimpin harus mengetahui dan memahami niat, motif dan sifat apa yang mendorong mereka mau bekerja pada perusahaan. Pada umumnya orang mau bekerja karena didorong keinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik dan rohaninya. Pemimpin disamping harus mampu memberikan balas jasa yang layak dan adil, juga harus mampu memperlakukan bawahannya dengan manusiawi, disamping itu, mampu memberikan kesadaran kepada seluruh sumber daya manusia yang ada, bahwa perusahaan mengharapkan agar sumber daya manusianya bekerja dengan giat, mematuhi disiplin kerja, serta mencapai prestasi kerja yang baik dan optimal, karena hanya dengan cara ini perusahaan tetap eksis dan dapat memperoleh laba yang besar.

5. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Langkah selanjutnya setelah pengembangan sumber daya manusia diterapkan oleh organisasi, perusahaan ataupun lembaga pendidikan, pimpinan atau manajer melakukan penilaian terhadap efektifitas dan efisiensi

dari penerapan pengembangan manajemen sumber daya manusia tersebut. Efektifitas merupakan suatu istilah yang berasal dari kata efektif, *effective* (*I'fectiv*), berhasil, manjur, tepat. *Effectiveness* (*efektivnes*), keefektifan, kemandirian, ketepatan.¹⁴⁷ Pengertian tersebut sejalan dengan rumusan yang dikemukakan oleh The Liang Gie "Effectiveness – Efektivitas : Suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya sesuatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendakinya, maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendakinya".¹⁴⁸

Pengertian efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wesely*).¹⁴⁹ Rumusan pengertian tentang efektivitas di atas bahwa untuk mengetahui sesuatu mencapai efektivitas atau tidak, harus dikaitkan antara rencana, kehendak, aturan, tujuan atau sasaran dengan hasil yang telah dicapai setelah melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau sasaran atau apa yang telah direncanakan sebelumnya.

¹⁴⁷Tim Prima Pena, 2001. *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia Inggris*, (Jakarta : Gramedia Press, 2001), h. 155

¹⁴⁸The Liang Gie, *Ensiklopedi Administrasi*, (Jakarta : PT. Gunung Agung, 2001), h. 108

¹⁴⁹MD Ihyaul Ulum, *Akuntansi Sektor Publik*, (Malang : UMM Press, 2008), h. 199

Dengan kata lain, suatu hasil dikatakan mencapai efektivitas jika hasil tersebut benar-benar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, indikator atau ukuran efektivitas adalah kesesuaian antara rencana dengan hasil yang dicapai, atau antara ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan kenyataan pelaksanaannya, atau dengan kata lain bahwa efektif adalah kesamaan antara rencana dan hasil yang dicapai.

Efisiensi merujuk pada sejumlah konsep yang terkait dengan kegunaan maksimal serta pemanfaatan seluruh sumber daya dalam proses produksi barang dan/atau jasa. Disebut efisien bila memenuhi kriteria berikut:

- a. Tidak ada yang bisa dibuat menjadi lebih makmur tanpa adanya pengorbanan,
- b. Tidak ada keluaran yang dapat diperoleh tanpa adanya peningkatan jumlah masukan,
- c. Tidak ada produksi bila tanpa adanya biaya yang rendah dalam satuan unit.¹⁵⁰

Penerapan pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan harus diukur apakah tujuan organisasi bisa tercapai dengan optimal atau tidak, dengan evaluasi atau pengukuran kita dapat menarik kesimpulan apakah perlu mengganti metode pengembangan atau hanya menyempurnakan saja, indikator – indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain, sebagai berikut :

¹⁵⁰Arthur Sullivan, *Economic : Principles In Action*, (Upper Saddle River, New Jersey 07458 : Pearson Prentice Hall, 2003), h. 15

- a. Prestasi kerja karyawan, apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik, tetapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan.
- b. Kedisiplinan karyawan, Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik berarti metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.
- c. Absensi karyawan, kalau absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik, sebaliknya jika absensi karyawan tetap, berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.
- d. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin – mesin, kalau tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin – mesin setelah karyawan mengikuti pengembangan berkurang maka metode itu cukup baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.
- e. Tingkat kecelakaan karyawan, tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan, jika tidak berkurang berarti metode pengembangan itu kurang baik, jadi perlu disempurnakan.

- f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu, tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya, jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.
- g. Tingkat kerja sama karyawan, tingkat kerja sama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik.
- h. Tingkat upah insentif karyawan, jika upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.
- i. Prakarsa karyawan, prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik, dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.
- j. Kepemimpinan dan keputusan manajer, kepemimpinan dan keputusan – keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan – ketegangan berkurang, serta kepuasan kerja karyawan meningkat, kalau hal – hal diatas tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik, sebaliknya,

jika hal – hal diatas tidak tercapai berarti metode pengembangan kurang baik.¹⁵¹

Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi karyawan, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan, baik, sedang, atau kurang, penilaian ini penting bagi setiap sumber daya manusia dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya, tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan, dan atau balas jasanya dinaikkan.¹⁵²

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.¹⁵³

Apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat

¹⁵¹Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, h. 82 - 84

¹⁵²*Ibid.*, h. 86

¹⁵³Rivai dan Basri, *Penilaian Kinerja*, 2004, diakses dari <http://jurnal.sdm.blogspot.com/>, h. 14, diakses pada tanggal 9 Oktober 2011

dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.¹⁵⁴

Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat - sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja tinggi atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.¹⁵⁵

Penilaian etika profesi tenaga pendidik dan kependidikan mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, disebutkan bahwa kompetensi yang perlu dimiliki oleh guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi profesional dan pedagogik di evaluasi dengan penilaian kinerja, sedangkan kompetensi kepribadian dan sosial dievaluasi dengan penilaian moralitas atau akhlak. Guru dituntut tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual semata, namun juga dituntut juga memiliki kecerdasan emosional dan spiritual sekaligus.

Prestasi adalah kinerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan

¹⁵⁴*Ibid.*, h. 16

¹⁵⁵Randal S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, (Jakarta : Penerbit Erlangga, 1996), Jilid 2, Edisi Keenam, h. 3

suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada kompensasi. Kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya, perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

D. Pondok Pesantren

1. Pengertian Pondok Pesantren

Pesantren, pondok pesantren, atau sering disingkat pondok atau ponpes, adalah sebuah asrama pendidikan tradisional, dimana para siswanya semua tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan guru yang lebih dikenal dengan sebutan Kiai dan mempunyai asrama untuk tempat menginap santri. Santri tersebut berada dalam komplek yang juga menyediakan masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar dan kegiatan keagamaan lainnya. Komplek ini biasanya dikelilingi oleh tembok untuk dapat mengawasi keluar masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.¹⁵⁶ Pondok Pesantren merupakan dua istilah yang menunjukkan satu pengertian. Pesantren menurut pengertian dasarnya adalah tempat belajar para santri, sedangkan pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana terbuat dari

¹⁵⁶Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta : LP3S, 1983), h.18

bambu. Disamping itu, kata pondok mungkin berasal dari Bahasa Arab Funduq yang berarti asrama atau hotel. Di Jawa termasuk Sunda dan Madura umumnya digunakan istilah pondok dan pesantren, sedang di Aceh dikenal dengan Istilah dayah atau rangkang atau menuasa, sedangkan di Minangkabau disebut surau.¹⁵⁷ Pesantren juga dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama, umumnya dengan cara non klasikal, dimana seorang kiai mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri - santri berdasarkan kitab - kitab yang ditulis dalam bahasa arab oleh ulama abad pertengahan, dan para santrinya biasanya tinggal di pondok (asrama) dalam pesantren tersebut.¹⁵⁸

Muhaimin¹⁵⁹ menjelaskan bahwa pesantren sebagai institusi sosial tidak hanya berbentuk lembaga an sich, dengan seperangkat elemen pendukungnya seperti kyai, masjid, asrama (pondok), ustadz dan santri, tapi pesantren merupakan entitas budaya yang mempunyai implikasi terhadap kehidupan social yang melingkupinya. Dengan demikian, pesantren dapat dikatakan sebagai lembaga pendidikan (Islam) sekaligus sebagai lembaga sosial kemasyarakatan dan dengan fungsi ini pesantren telah memberikan warna dan corak khas dalam masyarakat Indonesia, khususnya pedesaan, hal ini wajar terjadi karena Islam di Indonesia pada abad ke 17 dan ke 19 tersingkir ke desa, karena kota dikuasai Belanda, pesantren tumbuh dan

¹⁵⁷Nurcholis Madjid, *Bilik-BilikPesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), h. 5

¹⁵⁸Sudjono Prasodjo, *Profil Pesantren*, (Jakarta : LP3S, 1982), h. 6

¹⁵⁹Adalah dosen tetap Fakultas Tarbiyah dan guru besar dalam bidang pendidikan Islam serta Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana malik Ibrahim Malang

berkembang bersama beriringan dengan masyarakat sejak berabad – abad dan menyokong pendidikan Indonesia, inilah kemudian M. Dawam Raharjo mengungkapkan bahwa pesantren adalah lembaga yang mewujudkan proses wajah perkembangan sistem pendidikan nasional, sedangkan menurut pandangan Nurcholish Madjid pesantren tidak hanya mengandung makna keIslaman, tapi juga keaslian Indigenous Indonesia.¹⁶⁰

Pesantren berarti tempat para santri.¹⁶¹ Poerwadarminta mengartikan pesantren sebagai asrama dan tempat murid – murid belajar mengaji.¹⁶² Louis Ma’luf mendefinisikan kata pondok sebagai “khon”, yaitu setiap tempat singgah besar yang disediakan untuk menginap para turis dan orang – orang yang berekreasi.¹⁶³ Pondok juga bermakna rumah sementara waktu seperti yang didirikan di ladang, di hutan dan sebagainya.¹⁶⁴ Soegarda Purbakawatja juga menjelaskan, pesantren berasal dari kata santri, yaitu seorang yang belajar agama Islam, dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk mempelajari agama Islam.¹⁶⁵ Secara definitif Imam Zarkasyi mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, di mana kyai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwoinya, dan pengajaran agama Islam

¹⁶⁰Umiarso dan Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan, Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang : RaSAIL Media Grup, 2011), h. xvii

¹⁶¹Zamakhsyari Dhofier, *Lok. Cit.*, Lihat juga Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta : P3M, 1986), h. 16

¹⁶²WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1982), h. 764

¹⁶³Louis Ma’luf, *Kamus Munjid*, (Beirut : Dar Al Mishria, 1986), h. 597

¹⁶⁴WJS. Poerwadarminta, *Lok. Cit.*, h. 764

¹⁶⁵Soegarda Purbakawatja, *Ensiklopedi Pendidikan*, (Jakarta : Gunung Agung, 1976), h.

dibawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya.¹⁶⁶ Secara singkat pesantren bisa juga dikatakan sebagai laboratorium kehidupan, tempat para santri belajar hidup dan bermasyarakat dalam berbagai segi dan aspeknya.

Pondok Pesantren adalah lembaga, institusi dan organisasi. Istilah lembaga, menurut Ensiklopedia Sosiologi diistilahkan dengan institusi, sebagaimana didefinisikan oleh Macmillan adalah merupakan seperangkat hubungan norma-norma, keyakinan-keyakinan, dan nilai-nilai yang nyata, yang terpusat pada kebutuhan-kebutuhan sosial dan serangkaian tindakan yang penting dan berulang.

Adelman & Thomas mendefinisikan institusi sebagai suatu bentuk interaksi di antara manusia yang mencakup sekurang-kurangnya tiga tingkatan. *Pertama*, tingkatan nilai kultural yang menjadi acuan bagi institusi yang lebih rendah tingkatannya. *Kedua*, mencakup hukum dan peraturan yang mengkhususkan pada apa yang disebut aturan main (*the rules of the game*). *Ketiga*, mencakup pengaturan yang bersifat kontraktual yang digunakan dalam proses transaksi. Ketiga tingkatan institusi di atas menunjuk pada hirarki mulai dari yang paling ideal (abstrak) hingga yang paling konkrit, dimana institusi yang lebih rendah berpedoman pada institusi yang lebih tinggi tingkatannya¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Amir Hamzah Wirosukarto, dkk., *KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo : Gontor Press, 1996), h. 56

¹⁶⁷ *Ibid*, h. 1

Lembaga adalah pranata menurut Koentjaraningrat, pranata dikelompokkan ke dalam delapan golongan dengan prinsip berdasarkan kebutuhan hidup manusia ¹⁶⁸:

- a. pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan kehidupan kekerabatan, yang disebut dengan *kinship* atau *domestic institutions*,
- b. pranata-pranata yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia, yaitu untuk mata pencaharian, memproduksi, menimbun, mengolah, dan mendistribusi harta dan benda, disebut dengan *economic institutions*. Contoh: pertanian, peternakan, pemburuan, feodalisme, industri, *barter*, koperasi, penjualan, dan sebagainya,
- c. pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan penerangan dan pendidikan manusia supaya menjadi anggota masyarakat yang berguna, disebut *educational institutions*,
- d. pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan ilmiah manusia, menyelami alam semesta di sekelilingnya, disebut *scientific institutions*,
- e. pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia menyatakan rasa keindahan dan untuk rekreasi, disebut *aesthetic and recreational institutions*,
- f. pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia untuk berhubungan dengan Tuhan atau dengan alam gaib, disebut *religious institutions*,

¹⁶⁸Koentjoroningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 1995), h. 16

- g. pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia untuk mengatur kehidupan berkelompok secara besar-besaran atau kehidupan bernegara, disebut *political institutions*. Contoh dari institusi politik di sini adalah pemerintahan, demokrasi, kehakiman, kepartaian, kepolisian, ketentaraan, dan sebagainya,
- h. pranata-pranata yang mengurus kebutuhan jasmaniah dari manusia, disebut dengan *somatic institutions*.

Hendropuspito menggunakan kata institusi, merupakan suatu bentuk organisasi yang secara tetap tersusun dari pola-pola kelakuan, peranan-peranan dan relasi sebagai cara yang mengikat guna tercapainya kebutuhan-kebutuhan sosial dasar. Unsur penting yang melandasi sebuah institusi dapat dilihat dari unsur definisi sebagai berikut¹⁶⁹:

- a. Kebutuhan sosial dasar (*basic needs*)

Kebutuhan sosial dasar terdiri atas sejumlah nilai material, mental dan spiritual, yang pengadaannya harus terjamin, tidak dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor kebetulan atau kerelaan seseorang. Misalnya: kebutuhan sandang, pangan, perumahan, kelangsungan jenis/keluarga, pendidikan, kebutuhan ini harus dipenuhi.

- b. Organisasi yang relatif tetap

Dasar pertimbangannya mudah dipahami, karena kebutuhan yang hendak dilayani bersifat tetap. Memang harus diakui bahwa apa yang dibuat oleh manusia tunduk pada hukum perubahan, tetapi berdasarkan pengamatan

¹⁶⁹Hendropuspito, O.C., *Sosiologi Sistematis*, (Jakarta : Penerbit Kanisius, 1989), h. 63

dapat dikatakan bahwa institusi pada umumnya berubah lambat, karena pola kelakuan dan peranan-peranan yang melekat padanya tidak mudah berubah.

c. Institusi merupakan organisasi yang tersusun/terstruktur

Komponen-komponen penyusunnya terdiri dari pola-pola kelakuan, peranan sosial, dan jenis-jenis antarrelasi yang sifatnya lebih kurang tetap. Kedudukan dan jabatan ditempatkan pada jenjang yang telah ditentukan dalam struktur yang terpadu.

d. Institusi sebagai cara (bertindak) yang mengikat

Keseluruhan komponen yang dipadukan itu dipandang oleh semua pihak yang berkepentingan sebagai suatu bentuk cara hidup dan bertindak yang mengikat. Mereka menyadari bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam suatu institusi harus disesuaikan dengan aturan institusi. Pelanggaran terhadap norma-norma dan pola-pola kelakuan dikenai sanksi yang setimpal. Dalam institusi keterikatan pada norma dan pola dianggap begitu penting bahkan diperkuat dengan seperangkat sanksi demi tercapainya kelestarian dan ketahanan secara kesinambungan.

Sulaeman Taneko mendefinisikan institusi dengan adanya norma-norma dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat dalam institusi tersebut. Institusi merupakan pola-pola yang telah mempunyai kekuatan tetap dan aktivitas

untuk memenuhi kebutuhan haruslah dijalankan atas atau menurut pola-pola itu¹⁷⁰.

Norman T. Uphoff, seorang ahli sosiologi yang banyak berkecimpung dalam penelitian lembaga lokal, menyatakan sangat sulit sekali mendefinisikan institusi, karena pengertian institusi sering dipertukarkan dengan organisasi. Institusi atau lembaga merupakan serangkaian norma dan perilaku yang sudah bertahan (digunakan) selama periode waktu tertentu (yang relatif lama) untuk mencapai maksud/tujuan yang bernilai kolektif (bersama) atau maksud-maksud lain yang bernilai sosial¹⁷¹.

Dari berbagai definisi di atas, pondok pesantren secara kelembagaan merupakan pranata/lembaga/institusi yang bertujuan untuk menjawab dan memenuhi kebutuhan hidup manusia, yaitu berupa pendidikan manusia, kebutuhan ilmiah manusia, kebutuhan manusia terhadap agama, kebutuhan manusia terhadap asupan ruhaninya dan kebutuhan manusia dalam berhubungan dengan Tuhannya dan keyakinan - keyakinan turunannya.

Pondok pesantren juga merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia yang didalamnya terdapat interaksi sosial antara pengasuh, pengurus, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, wali murid, kementerian agama, kementerian pendidikan dasar, menengah dan kebudayaan, serta masyarakat luas, dengan tujuan yang sama sebagaimana amanah konstitusi yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Interaksi sosial

¹⁷⁰Sulaiman Taneko, *Struktur dan Proses Sosial: Suatu Pengantar Sosiologi Pembangunan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1993), h. 72

¹⁷¹Norman T. Uphoff, *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook with Cases*, (West Hartford Connecticut : Kumarian Press, 1986), h. 9

pendidikan pondok pesantren ini sudah mencakup tiga aspek, yaitu kontraktual antara masyarakat dalam hal ini adalah wali murid/wali santri dengan pihak pengasuh dan pengurus pondok pesantren, ada aturan main (peraturan) yang jelas baik internal pondok pesantren maupun hubungannya dengan masyarakat luas, yang terakhir pondok pesantren memiliki nilai-nilai kultural yang khas, meminjam istilahnya KH. Abdurrahman Wahid (Gus Dur) “pondok pesantren itu sub - kultur”, budaya yang terbentuk adalah proses dan hasil akulturasi nilai-nilai agama Islam dengan budaya nusantara yang berproses selama puluhan tahun bahkan ratusan tahun.

Lembaga dan organisasi adalah dua hal yang berbeda, namun sering tidak jelas perbedaannya. Organisasi merupakan rangkaian kegiatan kerjasama yang dilakukan beberapa orang dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Peter M. Blau & W. Richard Scott mendefinisikan bahwa organisasi itu memiliki tujuan dan memiliki sesuatu yang formal, ada administrasi staf yang biasanya eksis dan bertanggung jawab serta adanya koordinasi dalam melaksanakan kegiatan anggotanya¹⁷².

S.B. Hari Lubis & Martani Huseini mendefinisikan organisasi sebagai satu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu

¹⁷²Peter M. Blau, & W. Richard Scott, *Formal Organizations: A Comparative Approach*, (San Francisco : Chandler Publishing Co., 1962), h. 7

dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya¹⁷³.

Norman T. Uphoff, membedakan antara organisasi (*organization*) dengan kelembagaan (*institution*) sebagai berikut: *Organizations are structures of recognised and accepted roles. Institutions are complexes of norms and behaviours that persist over time by serving collectively (socially) valued purposes.* Artinya Organisasi adalah struktur peran yang telah dikenal dan diterima. Kelembagaan/pranata adalah serangkaian norma dan perilaku yang sudah bertahan atau digunakan selama periode waktu tertentu yang relatif lama untuk mencapai maksud/tujuan bernilai kolektif/ bersama atau maksud-maksud yang bernilai sosial¹⁷⁴.

Pondok pesantren disebut sebagai organisasi karena didalamnya terdapat struktur pembagian peran dan fungsi organisasi, ada pengasuh sebagai pemimpin tertinggi, ada mejalis pertimbangan sebagai penasehat, ada pengurus yang menjalankan program dan kegiatan, dan sebagainya. Pondok pesantren sebagai kelembagaan adalah institusi yang tumbuh dan berkembang ditengah – tengah masyarakat, yang bertujuan untuk menjawab dan memenuhi kebutuhan hidup manusia, yaitu berupa pendidikan manusia, kebutuhan ilmiah manusia, kebutuhan manusia terhadap agama, kebutuhan manusia terhadap asupan ruhaninya dan kebutuhan manusia dalam berhubungan dengan Tuhannya dan keyakinan - keyakinan turunannya.

¹⁷³S.B. Hari Lubis & Martani Huseini, *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*, (Depok : Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia (PAU-IS-UI), 1987), h. 1

¹⁷⁴Norman T. Uphoff, *Op. Cit.*, h. 8

Nilai kultural/budaya khas pondok pesantren/sub kultur pondok pesantren bila baru pada level diketahui komunitas pondok pesantren, maka tingkat pelembagaannya paling rendah. Apabila nilai kultural itu telah dimengerti, ukurannya masing-masing anggota komunitas mengetahui hak dan kewajiban dan menjalankan sesuai dengan ketentuan organisasi, maka telah meningkat pada level lebih tinggi. Tahapan paling tinggi yaitu bila nilai kultural telah ditaati, sudah menunjukkan adanya penghargaan dan rasa memiliki yang tinggi terhadap eksistensi lembaga dan organisasi.

2. Sejarah dan Perkembangan Pondok Pesantren

Menurut pandangan Muhaimin dan Abdul Mujib, istilah pendidikan pesantren berasal dari istilah Kuttab yang merupakan lembaga pendidikan Islam yang berkembang pada masa Bani Umayyah. Di Indonesia, istilah kuttab lebih dikenal dengan istilah pondok pesantren.¹⁷⁵ Istilah kuttab ini sebenarnya sudah muncul di masa pra Islam, namun dalam deskripsi ini kuttab yang hendak dipakai adalah yang dipakai oleh komunitas muslim sebagai lembaga pendidikan Islam.

Kuttab merupakan awal mula tempat belajar yang ada di dalam dunia Islam, yang diambil dari kata taktib, yang berarti mengajar menulis, dan memang itulah fungsi kuttab. Tetapi karena yang belajar di kuttab adalah anak – anak dan mereka yang mempelajari Al Qur'an serta pengetahuan agama, maka kuttab berarti tempat pengajaran anak – anak, ada dua jenis kuttab, pertama adalah kuttab yang hanya mengajarkan dan menulis saja

¹⁷⁵Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam : Kajian Filosofik dan Kerangka Dasar Operasionalnya*, (Bandung : Trigenda Karya, 1993), h. 298 - 299

dikarenakan guru – gurunya adalah tawanan perang atau para dzimmi, kedua adalah kuttab yang mengajarkan Al Qur’an dan ilmu – ilmu agama. Pada masa awal Islam, kuttab hanya mengajarkan baca tulis saja dengan menggunakan puisi kuno sebagai buku pelajaran, sedangkan pengajaran tentang agama Islam (terutama Al Qur’an) berlangsung di forum – forum informal, perkembangan selanjutnya kuttab justru digunakan untuk kegiatan mengajar Al Qur’an dan ajaran dasar agama Islam.¹⁷⁶

Pada mulanya, pendidikan kuttab berlangsung di rumah – rumah para guru atau disekitar pekarangan masjid, dengan karakteristiknya yang khas, kuttab merupakan wahana dan lembaga pendidikan Islam yang semula sebagai lembaga baca dan tulis sistem halaqah (sistem wetonan).¹⁷⁷ Akan tetapi setelah Islam berkembang meluas, institusi kuttab pun mengalami perkembangan yang cukup berarti, sehingga ada yang mampu menyediakan fasilitas asrama dan akomodasi bagi para muridnya,¹⁷⁸ di Indonesia model seperti ini dikenal dengan istilah pondok pesantren.¹⁷⁹

Kurikulum pendidikan kuttab hingga abad ke 4 H. masih menunjukkan penekennannya pada pelajaran baca tulis Al Qur’an bagi anak – anak kaum muslimin.¹⁸⁰ Perbedaan kuttab di tiap tempat terdapat pada penekanan materi pengajarannya yang disesuaikan dengan kebutuhan daerah

¹⁷⁶Ahmad syalabi, *Al Tarbiyah Al Islamiyah*, (Kairo : Maktabah Al Nahdhah Al Mishriyah, 1982), h. 44 – 49

¹⁷⁷Hasan Langgulong, *Asas – asas Pendidikan Islam*, (Jakarta : Pustaka Al Husna, 1988), h. 112

¹⁷⁸Ahmad Syalabi, *Lok. Cit.*, h. 49

¹⁷⁹Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999), h. 23

¹⁸⁰Hasan Abd al ‘Ali, *Al Tarbiyah Al Islamiyah fi Al Qur’an al Rabi’ al Hijri*, (Kairo : Dar al Fikr al Araby, t.t.), h. 183

tertentu dan pertimbangan para ulamanya. Misalnya, kuttab bagi umat Islam Maroko lebih menekankan pengajaran Al Qur'an dengan pendekatan onografi (mengenali suatu bentuk kata dalam hubungannya dengan bunyi bacaan), sementara di Andalusia sangat mengutamakan menulis dan membaca tanpa harus menghafalkannya, sedangkan di Afrika Utara (Tunisia dan sebagian Libya) lebih mengutamakan segi qira'at dari Al Qur'an lalu diikuti dengan seni kaligrafi dan hadits.¹⁸¹

Dari berbagai keterangan tersebut, baik dari sisi institusi maupun sistem pengajarannya, maka dapat dikatakan bahwa lembaga kuttab ini masih berkuat di sekitar mengenalkan anak dengan ilmu membaca dan menulis Al Qur'an serta prinsip – prinsip ajaran Islam.¹⁸²

Maka konklusinya bisa saja sistem pesantren yang ada di Indonesia merupakan evolusi dari kuttab ini. Maka dalam konteks ini, Muzayin Arifin mendefinisikan pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan agama yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus), di mana santri – santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa kyai dengan ciri – ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.¹⁸³

¹⁸¹Hasan Asyari, *Menyingkap Zaman Keemasan Islam*, (Bandung : Mizan, 1984), h. 27 - 28

¹⁸²Sayyed Hossein Nasr, *Science and Civilization in Islam*, (Cambridge : Harvad University Press, 1968), h. 66

¹⁸³Muzayin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Umum dan Agama*, (Semarang : Toha Putra, t. t.), h. 104

Islam masuk ke nusantara sejak pertengahan abad ke 7 Masehi, menurut P. Wheatley dalam *The Golden Kersonese : Studies in the Historical Geography of the Malay Peninsula Before A. D. 1500*, yang paling awal membawa seruan Islam ke nusantara adalah para saudagar Arab, yang sudah membangun jalur perhubungan dagang dengan nusantara jauh sebelum Islam, kehadiran saudagar Arab (tazhi) di Kerajaan Kalingga pada abad ke 7, yaitu era kekuasaan Rani Simha yang terkenal keras dalam menjalankan hukum, diberitakan cukup panjang oleh sumber – sumber cina dari Dinasti Tang. S.Q. Fatimi dalam *Islam Comes to Malaysia* mencatat bahwa pada abad ke 10 Masehi, terjadi migrasi keluarga – keluarga Persia ke Nusantara, yang terbesar diantara keluarga – keluarga itu adalah sebagai berikut :¹⁸⁴

Keluarga Lor, yang datang pada zaman Raja Nasiruddin bin Badr memerintah wilayah Lor di Persia tahun 300 H./912 M. Keluarga Lor ini tinggal di Jawa dan mendirikan kampung dengan nama Loran atau Leran, yang bermakna kediaman orang Lor. Keluarga Jawani, yang datang pada zaman Jawani Al Kurdi memerintah Iran sekitar tahun 301 H. /913 M. Mereka tinggal di Pasai, Sumatera Utara, keluarga ini yang diketahui menyusun “Khat Jawi”, artinya tulisan jawi yang dinisbatkan kepada Jawani. Keluarga Syi’ah, yang datang pada masa pemerintahan Ruknuddaulah bin Hasan bin Buwaihi Ad Dailami, sekitar tahun 357 H./969 M. Keluarga ini tinggal di bagian tengah Sumatera Timur, dan mendirikan kampong di situ yang dikenal dengan nama “Siak”, yang kemudian menjadi “Negeri Siak”.

¹⁸⁴Agus Sunyoto, *Atlas Wali Songo, Buku Pertama yang Mengungkap Wali Songo Sebagai Fakta Sejarah*, (Depok Jawa Barat : Pustaka IIMaN dan LESBUMI PBNU, 2016), h. 50 - 51

Keluarga Rumai, dari puak Sabankarah, yang tinggal di utara dan timur Sumatera, penulis – penulis Arab pada abad ke 9 dan ke 10 M. menyebut pulau Sumatera dengan nama Rumi, Al Rumi, Lambri, dan Lamuri. Secara umum, dapat dikatakan bahwa proses masuknya Islam ke Nusantara yang ditandai awal hadirnya pedagang – pedagang Arab dan Persia pada abad ke 7 Masehi, terbukti mengalami kendala sampai masuk pada pertengahan abad ke 15, ada rentang waktu sekitar delapan abad sejak kedatangan awal Islam, agama Islam belum dianut secara luas oleh penduduk pribumi Nusantara, baru pada pertengahan abad ke- 15, yaitu era dakwah Islam yang dipelopori tokoh – tokoh sufi yang di kenal dengan sebutan Wali Songo, para tokoh yang dikisahkan memiliki berbagai karomah adikodrati, Islam dengan cepat diserap ke dalam asimilasi dan sinkretisme Nusantara. Sekalipun data sejarah pada era ini kebanyakan berasal dari sumber – sumber historiografi dan cerita tutur, yang pasti peta dakwah Islam saat itu sudah bisa terdeteksi melalui jaringan kekeluargaan tokoh – tokoh keramat beragama Islam, yang menggantikan kedudukan tokoh – tokoh penting bukan Islam yang berpengaruh pada masa akhir majapahit.¹⁸⁵

Kualitas Islam dan kualitas lembaga pendidikan yang tinggi dimulai pertengahan abad ke- 10, tetapi tradisi menulis di wilayah Indonesia masih sangat lemah. Barus, antara pertengahan abad ke- 9 dan akhir abad ke- 14, merupakan Bandar metropolitan yang menjadi awal terbangunnya pusat pendidikan Islam.

¹⁸⁵*Ibid.*, h. 55

Tim arkeologi Indonesia – Perancis, selama lima tahun (1998 – 2003), telah melakukan penggalian dan penelitian situs Barus di Sumatera Utara, dan diketahui bahwa antara abad ke- 9 dan 14, Barus menjadi bandar metropolitan. Berbagai ideologi dan agama berpapasan di Barus, sebagian penduduk Barus beragama Hindu Brahma, Budha, Kristen, Yahudi dan Islam. Kini, tempat pertemuan budaya yang luar biasa itu meninggalkan sejumlah kuburan orang Islam, lengkap dengan inskripsi yang tersebar di beberapa pekuburan yang tidak berjauhan. Kebanyakan pekuburan itu berasal dari abad ke- 14 dan awal abad ke- 15, dan beberapa adalah orang – orang yang bergelar syekh, nama – nama kompleks kuburan itu antara lain : Mahligai, Tuan Ambar, dan Papan Tinggi. Mereka mengajar, bermukim dan mendirikan pusat pendidikan Islam (Pesantren).¹⁸⁶

Pondok Pesantren di Indonesia memiliki peran yang sangat besar, baik bagi kemajuan Islam itu sendiri maupun bagi bangsa Indonesia secara keseluruhan. Berdasarkan perspektif yang lain, kegiatan pendidikan agama di Nusantara telah dimulai sejak tahun 1596. Kegiatan agama inilah yang kemudain dikenal dengan nama Pondok Pesantren. Bahkan dalam catatan Howard M. Federspiel salah seorang pengkaji keIslaman di Indonesia, menjelang abad ke 12 pusat - pusat studi di Aceh (*pesantren disebut dengan nama Dayah di Aceh*) dan Palembang (*Sumatera*), di Jawa Timur dan di

¹⁸⁶Zamakhshari Dhofier, *Op. Cit.*, h. 29

Gowa (*Sulawesi*) telah menghasilkan tulisan - tulisan penting dan telah menarik santri untuk belajar.¹⁸⁷

Istilah pesantren berasal dari kata *pe-santri-an*, dimana kata "santri" berarti murid dalam Bahasa Jawa. Istilah pondok berasal dari Bahasa Arab *funduq* (فندق) yang berarti penginapan. Khusus di Aceh, pesantren disebut juga dengan nama *dayah*. Biasanya pesantren dipimpin oleh seorang Kyai. Untuk mengatur kehidupan pondok pesantren, kyai menunjuk seorang santri senior untuk mengatur adik-adik kelasnya, mereka biasanya disebut *lurah pondok*. Tujuan para santri dipisahkan dari orang tua dan keluarga mereka adalah agar mereka belajar hidup mandiri dan sekaligus dapat meningkatkan hubungan dengan kyai dan juga Tuhan. Pendapat lainnya, pesantren berasal dari kata *santri* yang dapat diartikan tempat santri. Kata *santri* berasal dari kata *Cantrik* (*bahasa Sansakerta, atau mungkin Jawa*) yang berarti orang yang selalu mengikuti guru, yang kemudian dikembangkan oleh Perguruan Taman Siswa dalam sistem asrama yang disebut *Pawiyatan*. Istilah *santri* juga dalam ada dalam bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji, sedang C. C Berg berpendapat bahwa istilah tersebut berasal dari istilah *shastri*, yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu. Terkadang juga dianggap sebagai gabungan kata *saint* (manusia baik) dengan suku kata *tra* (suka

¹⁸⁷Irfan Hielmy, *Wacana Islam* (ciamis : Pusat Informasi Pesantren, 2000), h. 120

menolong), sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik-baik.¹⁸⁸

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia, asli Indonesia dan berakar kuat dalam masyarakat, kemampuannya mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga yang lahir dari ke-Islaman dan ke-Indonesiaan serta kemampuannya beradaptasi dengan berbagai perubahan sosial masyarakat dan akselerasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan menjadikannya sebagai lembaga pendidikan masyarakat nusantara yang memiliki keunggulan kompetitif.

Anthony Johns dalam artikelnya “From Coastal Settlements to (The Establishment Of) Islamic Schools and City” menegaskan bahwa pesantren menjadi motor perkembangan Islam di Sumatera, Malaka, Jawa dan peradaban Islam Melayu Nusantara, serta terbangunnya kesultanan – kesultanan di Nusantara sejak tahun 1200. Dr. Soebardi dan Prof. Jhons juga menegaskan bahwa pesantren pada periode antara tahun 1200 sampai 1600 adalah ujung tombak pembangunan peradaban Melayu Nusantara.¹⁸⁹

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam,¹⁹⁰ sebagai unit lembaga pendidikan dan sekaligus lembaga dakwah, pertama kali dirintis oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim pada tahun 1399 M.¹⁹¹ yang berfokus pada penyebaran agama di Jawa. Selanjutnya tokoh yang berhasil mendirikan dan

¹⁸⁸Fatah, H. Rohadi Abdul, Taufik, M. Tata, Bisri, Abdul Mukti, *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*, (Jakarta Utara : PT. Listafariska Putra, 2005), h.11

¹⁸⁹Zamakhsyari Dhofier, *Op. Cit.*, h. 35 - 36

¹⁹⁰A. Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa ini*, (Jakarta : Rajawali, 1987), h. 73 - 74

¹⁹¹Ronald Alan Lukens Bull, *A Peaceful Jihad : Javanese Education and Religion Identity Construction*, (Michigan : Arizona State University, 1977), h. 60

mengembangkan pesantren adalah Raden Rahmat (Sunan Ampel). Pesantren pertama didirikan di Kembangkuning, yang waktu hanya dihuni oleh tiga orang santri, yaitu Wiryo Suroyo, Abu Hurairah, dan Kyai Bangkuning. Pesantren tersebut kemudian dipindahkan ke kawasan Ampel diseputar Delta Surabaya, karena ini pulalah Raden Rahmat akhirnya dikenal dengan sebutan Sunan Ampel, selanjutnya putra dan santri Sunan Ampel mulai mendirikan beberapa pesantren baru, Pesantren Giri oleh Sunan Giri, Pesantren Demak oleh Raden Fatah, dan Pesantren Tuban oleh Sunan Bonang.¹⁹²

Pada awal kemunculan pondok pesantren, para santri ditampung dan difasilitasi di rumah kyai, selain sebagai tempat tinggal, masa – masa awal dijadikan pula sebagai pusat kegiatan ibadah dan pendidikan. Akan tetapi, disebabkan oleh semakin banyaknya jumlah anggota masyarakat yang datang, akhirnya rumah kyai tidak memadai lagi untuk menampung para santri. Dari sinilah kemudian muncul inisiatif dari kyai dan para santri tentunya juga didukung oleh masyarakat sekitar, untuk mendirikan langgar atau masjid, yang akan dijadikan pusat kegiatan ibadah dan belajar sehari – hari, serta pondokan sebagai tempat tinggal para santri.¹⁹³

Pendidikan keterampilan, penyetaraan program pendidikan, dan penyelenggaraan program wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun yang ditawarkan sekaligus dikelola oleh Departemen Agama/Kementerian Agama dan Departemen Pendidikan Nasional/Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, melahirkan varian baru konstruksi pesantren yang lebih

¹⁹²Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, (Jakarta : Gema Insani Press, 1997), h. 70

¹⁹³Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren, Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta : LKiS, 2013), h. 34 - 35

lengkap, karena didalamnya sudah terdapat komponen baru berupa pendidikan keterampilan.¹⁹⁴

Pendidikan keterampilan yang semula hanya merupakan kurikulum titipan, selanjutnya berubah menjadi program wajib bagi setiap pesantren yang ingin disetarakan dengan SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA. Apa yang digagas dan dikembangkan oleh Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional ini tentu spektakuler, juga mengharuskan penyelenggara madrasah bernaung di bawah yayasan. Tanpa memenuhi persyaratan tersebut, maka tidak berhak mendapatkan subsidi dan bantuan pembinaan dari kementerian terkait, momen inipun dengan sendirinya menjadi titik tolak pola kepemimpinan di pesantren, dari yang semula individual menjadi kolektif, yakni kolektif dalam sistem kepemimpinan sutau yayasan.¹⁹⁵

Banyak sekali peraturan perundangan yang diterbitkan oleh Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia, guna memperkuat posisi pondok pesantren baik secara kelembagaan maupun sosial keagamaan, serta memperbesar dan memperluas peran dan fungsinya dalam pendidikan nasional, puncaknya adalah terbitnya Undang Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional berikut regulasi turunannya, pondok pesantren telah mendapatkan pengakuan sebagai lembaga pendidikan keagamaan Islam yang menyelenggarakan pendidikan formal dan nonformal.¹⁹⁶

¹⁹⁴*Ibid.*, h. 51

¹⁹⁵*Ibid.*, h. 53

¹⁹⁶Abd. Halim Soebahar, *Op. Cit.*, h. 54

3. Pondok Pesantren dan Peradaban Nusantara

Mempertahankan budaya dan tetap bersandar pada ajaran dasar Islam adalah budaya pesantren yang sudah berkembang berabad – abad, sikap ini tidak lain merupakan konsekuensi logis dari modeling, ide cultural resistance juga mewarnai kehidupan intelektual dunia pesantren. Subyek yang diajarkan di lembaga ini melalui hidayah dan berkah seorang kyai sebagai guru utama atau irsyadu ustadzin adalah kitab klasik atau kitab kuning, diolah dan ditransmisikan dari satu generasi ke generasi berikut, yang sekaligus menunjukkan kemampuan kepemimpinan kyai, isi kitab kuning menawarkan kesinambungan tradisi yang benar.¹⁹⁷

Sebagai institusi yang memproduksi manusia yang pintar agama, tentunya pesantren harus menghasilkan santri (output) yang berkualitas dan bermanfaat bagi masyarakat sekitar, output tersebut selaim berimplikasi secara personal, juga berdampak positif secara social. Artinya, sosok santri tidak hanya pada sisi personal santri sendiri tapi juga mempunyai imbas pada komunitas di mana santri tersebut ada. Adapun hasil implikasi tersebut dapat dilihat dari intensitas keuntungan yang besar yang diproduksi pesantren terhadap lingkungan sekitar, diantaranya berupa keuntungan pragmatis bagi aspek yang berdimensi budaya, edukatif dan sosial. Manusia merupakan bentuk capital sebagaimana bentuk capital lainnya, keberhasilan lembaga

¹⁹⁷Muhaimin dalam Umiarso dan Nur Zazin, *Op. Cit.*, h. xviii - xix

pendidikan menurut teori human capital diukur dari seberapa besar rate of return pendidikan terhadap pembangunan ekonomi.¹⁹⁸

Teori human capital dapat dijadikan pisau analisis dalam melihat implikasi eksistensi pesantren terhadap dimensi kultural, edukatif, dan sosial. Dalam dimensi kultural, kehidupan seorang santri di pesantren ternyata sering kali dihiasi dengan prinsip hidup yang mencerminkan kesederhanaan dan kebersamaan melalui aktivitas mukim yang memunculkan sikap solidaritas social terhadap sesama manusia. Lalu dari aspek edukatif pesantren juga mampu menghasilkan calon pemimpin agama (religious leader) yang piawai menaungi kebutuhan praktik keagamaan masyarakat sekitar, hingga aktivitas kehidupannya mendapat berkah tuhan, sedangkan dalam aspek sosial, keberadaan pesantren seakan telah menjadi semacam community learning centre (pusat kegiatan belajar masyarakat) yang berfungsi menuntun masyarakat hingga memiliki life style agar hidup dalam kesejahteraan.¹⁹⁹

Proses Islamisasi di seluruh kawasan jazirah arab sebenarnya telah usai sebelum wafatnya Nabi Muhammad SAW. Dalam masa yang sangat singkat, dengan kekuatan yang luar biasa, Islam selanjutnya menyebar keluar kawasan jazirah arab, Islam lahir dan berkembang dalam darah – daging sejarah, tidak dalam kevakuman budaya, tidak pula dalam ruang sunyi yang jauh dari hingar binger suasana kota, Islam berdialektika dengan sosio –

¹⁹⁸*Ibid.*, h. xix

¹⁹⁹*Ibid.*, h. xix

sejarah dan memunculkan berbagai varian karakter Islam yang dikatakan sebagai Islam Universal.

Setelah Nabi Muhammad SAW menerima wahyu pertama²⁰⁰ di Gua Hira' pada usia 40 tahun, Nabi Muhammad SAW tidak lagi berkunjung kesana selamanya, tetapi langsung terjun ketengah masyarakat, yang sudah sekian lama didera dan dimpit oleh ketidakadilan dan diskriminasi.²⁰¹ Nabi segera mengawali upaya – upaya pemberdayaan umat dilingkungan keluarga terdekat, kemudian secara berangsur ketengah publik. Iqra' yang berarti membaca, menelaah, menyampaikan, mendalami, meneliti, dan sebagainya, karena obyeknya bersifat umum, maka obyek kata tersebut mencakup segala yang dapat terjangkau, baik ia merupakan bacaan suci yang bersumber dari Tuhan ataupun bukan, baik menyangkut ayat – ayat tertulis maupun tidak. Perintah iqra' mencakup telaah terhadap alam raya, masyarakat dan diri sendiri serta bacaan tertulis baik suci maupun tidak.²⁰²

Dengan semangat iqra' ini, intelektualisme di dalam Islam mencapai prestasi yang gemilang, salah satu contohnya adalah lebih dari tujuh abad kekuasaan Islam di Spanyol (Andalusia), umat Islam telah mencapai kejayaannya disana, banyak prestasi yang mereka peroleh, bahkan

²⁰⁰Awal turunnya wahyu Al Qur'an merupakan perintah membaca yang termaktub dalam surah al'Alaq ayat 1-5, mengidentifikasi secara kuat, bahwa yang harus dibaca pada waktu itu bukanlah Al Qur'an, karena pada waktu turunnya ayat pertama, Al Qur'an pada waktu itu belum terkodifikasi, bahkan sama sekali tidak ada, tetapi perintah Iqra' adalah agar membaca Al Kaun yang harus pula diorientasikan dan didasarkan atas wawasan transedental, wawasan religius, wawasan ketuhanan, sebab penciptaan Al Kaun tidaklah fragmentalis (parsial), melainkan sitemik, integral, kokoh, teratur, harmonis, dan merupakan universum yang eksak.

²⁰¹Ketika diturunkan wahyu pertama kalinya, yang diterima oleh Nabi Muhammad SAW. Jibril berkata,

²⁰²M. Quraisy Shihab, *Tafsir Al Mishbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al Qur'an*, (Jakarta : Lentera Hati, 2002), Volume 15, h. 402

pengaruhnya membawa eropa dan kemudan dunia kepada kemajuan yang kompleks, baik kemajuan intelektual maupun kemegahan pembangunan fisik.²⁰³ Perlu diketahui bahwa Spanyol diduduki umat Islam pada zaman Khalifah Al Walid bin Abdul Malik (705 – 715 M.), salah seorang khalifah dari Bani Umayyah yang berpusat di Damaskus, sebelum penaklukan Spanyol umat Islam telah menguasai Afrika Utara dan menjadikannya sebagai salah satu provinsi dari Dinasti Bani Umayyah.²⁰⁴

Semangat iqra' juga berimplikasi pada terbentuknya majelis ilmu sebagai bagian dari kecintaan umat Islam terhadap ilmu pengetahuan, di Indonesia, kelompok – kelompok masyarakat Islam ortodok yang dalam suatu ukuran tertentu kerap kali disebut santri telah terbentuk di daerah – daerah pantai Sumatera dan Jawa pada abad ke-14, yang kemudian merembes ke pedalaman, terutama melalui lembaga – lembaga pesantren.²⁰⁵ Lembaga – lembaga ini didukung pula oleh lembaga pendidikan elementer yang disebut pengajian, di Jawa, lembaga pengajian dan pesantren ini pada tahun 1831 berjumlah 1853 dan berkembang menjadi 14.929 pada tahun 1885.²⁰⁶

Invasi yang dilakukan oleh lascar – lascar Kristen, Mongol, Raja – raja Katholik dari Spanyol dan lain – lainnya, telah menghancurkan pusat –

²⁰³Badri Yatim, *Sejarah Peradaban Islam*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada), 2004), h. 100

²⁰⁴Sharif, M.M., A. *History of Muslim Philosophy*, (Delhi : Low Price Publication, 1995), h. 1349

²⁰⁵Pesantren sebagai pusat transmisi Islam di Nusantara sudah mulai berdiri sejak menyebarnya Islam ke Nusantara, tokoh yang pertama kali mendirikan pesantren adalah Syekh Maulana Malik Ibrahim (w. 1419) yang berasal dari Gujarat India, sekaligus tokoh yang mengislamkan Jawa.

²⁰⁶Umiarso & Nur Zazin, *Op. Cit.*, h. 81

pusat pendidikan Islam, dan hal ini terus mengakibatkan sikap pasrah dan menutup diri di kalangan muslim, yang pada akhirnya menyebabkan peradaban Islam merosot (mundur).²⁰⁷ Dalam situasi seperti itulah pesantren di Indonesia berkembang sampai sekarang, sangat dimengerti apabila inti pendidikan pesantren sangat terbatas pada studi agama. Meskipun isi dan medan pesantren sangat terbatas, namun lembaga ini pada pertengahan kedua abad ke-19 mampu melahirkan bangunan intelektual Islam, menginjak tahun 1887 di 43.000 desa terdapat 49.819 haji dan 21.500 kyai serta guru ngaji, mulai tahun 1890 jumlah orang yang menunaikan ibadah haji meningkat terus diatas 10.000 setiap tahunnya, tak mengherankan bila pemerintah colonial Belanda semakin takut kepada Islam.²⁰⁸

Menjelang akhir abad ke-19, pemerintah Belanda mengembangkan sekolah model barat untuk penduduk pribumi yang salah satu tujuannya ialah untuk mengurangi pengaruh Islam dan pesantren, dalam perkembangannya, sekolah Missionaris/Zending ini akhirnya masuk kedalam sistem sekolah umum, memasukkan sekolah tersebut ke dalam system sekolah umum lebih mudah dari pada memasukkan ke dalam sistem pesantren.²⁰⁹ Belanda juga membantu pengembangan sekolah – sekolah Zending ini, sehingga pada

²⁰⁷Peradaban adalah sebuah organisme yang sistemik, maka jatuh banggunya suatu peradaban juga bersifat sistemik, artinya kelemahan pada salah satu organ atau elemennya akan membawa dampak pada organ lainnya, setidaknya antara satu faktor dengan faktor lainnya yang secara umum dibagi menjadi faktor eksternal dan internal berkaitan erat sekali. Ahmad Y. Al Hasan, *Factors Behind The Decline of Islamic Science After The Sixteenth Century, dalam Sharifah Shifa Al Attas, Islam and The Challenge of Modernity*, (Kuala Lumpur : ISTAC, 1996), h. 366 - 384

²⁰⁸B. Dahn, *History of Indonesia in the Twentieth Century*, (London : Pall Mall Press, 1971), h. 10

²⁰⁹Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah : Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta : LP3S, 1986), h. 5

tahun 1900 sekolah – sekolah Missionaris ini meliputi sepertiga dari seluruh jumlah sekolah di Indonesia, pertumbuhan penduduk beragama Kristen yang sangat cepat pada abad ke-20 ini dapat diterangkan sebagai buah dari aktivitas sekolah – sekolah zending tersebut.²¹⁰

Menurut Nurcholish Madjid, modernisasi pendidikan yang terjadi di Indonesia tidak bersumber dari kalangan Muslim sendiri tetapi justru diperkenalkan oleh pemerintah kolonial Belanda.²¹¹ Sebaliknya Azyumardi Azra berpendapat bahwa modernisasi di Indonesia berasal dari para pelajar Indonesia yang pulang dari Mekah yang berhasil melakukan intensifikasi Islam, maka para pelajar tersebut melakukan modernisasi di Indonesia dengan pembentukan lembaga – lembaga pendidikan modern yang diadopsi dari sistem pendidikan Belanda dengan mengambil elemen – elemen modern Barat. Pemikiran dan kelembagaan Islam termasuk pendidikan harus diperbaharui agar sesuai dengan kerangka kemodernan dalam rangka memberdayakan masyarakat Muslim menghadapi kemajuan dan tantangan dunia modern.²¹²

Dalam khazanah tradisi pesantren terdapat kaidah hukum yang menarik untuk diresapi dan diaplikasikan, pesantren mesti merespon tantangan dan kebaruan zaman, Al Muhafadzatu ‘ala al qadim al shalih wa al akhdzu bi al jaded al ashlah, melestarikan nilai – nilai Islam yang lama yang baik dan mengambil nilai – nilai baru yang lebih baik, pesantren

²¹⁰Zamakhsari Dhofier, *Op. Cit.*, h. 16 - 17

²¹¹Nurcholish Madjid, *Op. Cit.*, h. xii

²¹²Azyumardi Azra, *Modernisasi Pendidikan Islam dan Epistemologi Ilmu*, Makalah pada peringatan 70 tahun Pondok Pesantren Modern Gontor, 31 Agustus 1996.

senantiasa memelihara nilai – nilai tradisi yang baik sembari menyerap nilai – nilai baru sesuai dengan konteks zamannya, agar tercapai akurasi metodologis dalam mencerahkan peradaban bangsa.

4. Kontribusi Pondok Pesantren terhadap Pendidikan Nasional

Pesantren saat ini sudah dianggap sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Terbitnya Peraturan Pemerintah No 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan sebagai penjabaran UU Sistem Pendidikan Nasional, kendati implementasi PP tersebut masih banyak diperdebatkan oleh praktisi pesantren, dikhawatirkan akan melahirkan standarisasi pendidikan pondok pesantren yang justru akan menghilangkan karakteristik pendidikan pondok pesantren karena akan terjadi pendangkalan dan reduksi. Terlepas dari perdebatan tersebut, apabila pondok pesantren diletakkan sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, maka standarnya bisa menggunakan delapan standar nasional pendidikan, meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga pendidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Delapan standar nasional pendidikan dalam domain pondok pesantren dapat direduksi menjadi dua standar, yaitu standar kurikulum/pembelajaran dan standar manajerial. Secara etimologis, istilah kurikulum digunakan pertama kali pada dunia olah raga pada zaman Yunani kuno yang berasal dari kata *curir* (*pelari*) dan *curere* (*tempat berpacu*), pada waktu itu kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari, orang

mengistilahkan dengan tempat berpacu atau tempat berlari dari mulai *start* sampai *finish*.²¹³

Kemudian pengertian tersebut diterapkan dalam dunia pendidikan menjadi sejumlah mata pelajaran (*subject*) yang harus ditempuh oleh seorang siswa dari awal sampai akhir program pelajaran untuk memperoleh penghargaan dalam bentuk ijazah. Berdasarkan pengertian tersebut dalam kurikulum terkandung dua hal pokok, yaitu : (1) adanya mata pelajaran yang harus ditempuh oleh siswa, dan (2) tujuan utamanya yaitu untuk memperoleh ijazah.

Pengertian kurikulum seperti disebutkan diatas dianggap terlalu sempit atau sangat sederhana, jika kita mempelajari buku-buku atau literatur lainnya tentang kurikulum terutama yang berkembang di negara – negara maju maka akan ditemukan banyak pengertian yang lebih luas dan beragam, istilah kurikulum pada dasarnya tidak hanya terbatas pada sejumlah mata pelajaran saja, tetapi mencakup semua pengalaman belajar (*learning experiences*) yang dialami siswa dan memengaruhi perkembangan pribadinya.²¹⁴

Menurut Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dikatakan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang

²¹³Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktek Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), Cet. Ke-4, h., 3

²¹⁴Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, Rajawali Pers, 2011), Cet. 1., h. 2

digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.²¹⁵

Dari berbagai konsep kurikulum yang ada, kurikulum dapat diartikan sebagai sebuah dokumen perencanaan yang berisi tentang tujuan yang harus dicapai, isi materi dan pengalaman belajar yang harus dilakukan siswa, strategi dan cara yang dapat dikembangkan, evaluasi yang dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang pencapaian tujuan, serta implementasi dari dokumen yang dirancang dalam bentuk nyata. Dengan demikian, pengembangan kurikulum meliputi penyusunan dokumen, implementasi dokumen serta evaluasi dokumen yang telah disusun.²¹⁶

Menurut Bambang Warsita “Pembelajaran adalah suatu usaha untuk membuat peserta didik belajar atau suatu kegiatan untuk membelajarkan peserta didik”.²¹⁷ Sedangkan pengertian pembelajaran dalam Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 20 menjelaskan bahwa “Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar”.²¹⁸ Belajar merupakan kegiatan berproses dan merupakan unsur yang sangat fundamental dalam setiap jenjang pendidikan. Dalam keseluruhan proses pendidikan, kegiatan belajar merupakan kegiatan yang paling pokok dan penting dalam keseluruhan proses pendidikan.

²¹⁵UU RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional)*, Pasal 1 Ayat 19, (Jakarta : Sinar Grafika, 2006), Cet. Ke-3, h. 4

²¹⁶Wina Sanjaya, *Op. Cit.* 9-10

²¹⁷Bambang Warsita, *Teknologi Pembelajaran, Landasan dan Aplikasinya*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2008), h. 85

²¹⁸Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang Sisdiknas : Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta : Sinar Grafika, 2006)

Pembelajaran merupakan aspek kegiatan manusia yang kompleks, yang tidak sepenuhnya dapat dijelaskan. Pembelajaran secara simpel dapat diartikan sebagai produk interaksi berkelanjutan antara pengembangan dan pengalaman hidup. Pembelajaran dalam makna kompleks adalah usaha sadar dari seorang guru untuk membelajarkan siswanya (*mengarahkan interaksi siswa dengan sumber belajar lainnya*) dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.²¹⁹

Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.²²⁰ Pembelajaran adalah upaya membelajarkan anak didik (santri), dalam definisi ini terkandung makna bahwa dalam pembelajaran tersebut ada kegiatan memilih, menetapkan dan mengembangkan metode atau strategi yang optimal untuk menggapai hasil pembelajaran yang diinginkan dalam kondisi tertentu.²²¹

Manajerial pondok pesantren merespon pembaharuan kelebagaannya dengan adaptasi, akomodasi, adopsi dan adjustment, tujuannya disamping menjaga kontinuitas pondok pesantren dan bermanfaat bagi para santri, juga untuk menjawab kebutuhan dan tantangan zaman. Dalam wujudnya yang konkrit, pondok pesantren merespon tantangan tersebut dengan berbagai bentuk, diantaranya adalah sebagai berikut :

²¹⁹Trianto, *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif-Progresif*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 17

²²⁰Pasal 1 Ayat 20 Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang Sisdiknas : Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta : Sinar Grafika, 2006)

²²¹Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta : Pustaka Pelajar, 2003), h. 82

- a) Pembaruan substansi pembelajaran atau konten kurikulum pondok pesantren dengan memasukkan mata pelajaran yang berbasis ilmu pengetahuan sosial, sains, humaniora dan keterampilan (vocasional), tentu dengan tetap mempertahankan konten agama Islam, dengan mempertajam dan memperluas perspektifnya,
- b) Pembaruan metodologi, seperti sistem klasikal dan penjejang, namun pada proses pembelajaran yang lain tetap mempertahankan model tradisional, seperti bandongan, weton dan sorogan,
- c) Pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pesantren dan diversifikasi lembaga pendidikan,
- d) Pembaruan fungsi, dari hanya fungsi kependidikan, kemudian diperluas lagi, sehingga mencakup juga fungsi ekonomi dan sosial budaya.

5. Masa Depan Pendidikan Pondok Pesantren

Dalam konteks pondok pesantren, strategi pengembangan manajemen adalah metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan pondok pesantren yang diinginkan, yaitu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara maksimal untuk penggunaan yang paling efisien dan efektif. muaranya adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia (*human resource*) yang meliputi tenaga pendidik, tenaga kependidikan, staf dan karyawan, kualitas proses dan hasil. Inti pendidikan pondok pesantren adalah mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama Islam dan/atau menjadi ahli ilmu, baik ilmu agama, ilmu sosial,

ilmu alam, maupun ilmu humaniora dan mengamalkannya ditengah - tengah masyarakat (khairun an nas anfa'uhum li an nas).

Pesantren atau pondok adalah lembaga yang bisa dikatakan merupakan wujud proses wajar perkembangan sistem pendidikan nasional. Dari segi historis pesantren tidak hanya identic dengan makna keIslaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (indigenous). Sebab lembaga yang serupa pesantren ini sebenarnya sudah ada sejak pada masa kekuasaan Hindu – Budha, sehingga Islam tinggal meneruskan dan mengIslamkan lembaga pendidikan yang sudah ada. Tentunya ini tidak berarti mengecilkan peranan Islam dalam memelopori pendidikan di Indonesia.²²²

Seandainya negeri kita ini tidak mengalami penjajahan, mungkin pertumbuhan sistem pendidikannya akan mengikuti jalur – jalur yang ditempuh pesantren – pesantren itu, sehingga perguruan – perguruan tinggi yang ada sekarang ini tidak akan berupa UI, ITB, IPB, UGM, UNAIR atau pun yang lain, tetapi mungkin namanya Universitas Tremas, Krapyak, Tebuireng, Bangkalan, Lasem dan seterusnya. Kemungkinan ini bisa kita tari setelah melihat dan membandingkan secara kasar dengan pertumbuhan sistem pendidikan di negeri – negeri barat sendiri, dimana hamper semua universitas terkenal cikal bakalnya adalah perguruan – perguruan yang semula berorientasi keagamaan, mungkin juga seandainya kita tidak pernah dijajah, pesantren – pesantren itu tidaklah begitu jauh terpencil di daerah pedesaan

²²²Nurcholish Madjid, *Op. Cit.*, h. 3

seperti kebanyakan pesantren sekarang ini, melainkan berada di kota – kota pusat kekuasaan atau ekonomi, atau sekurang – kurangnya tidak terlalu jauh dari sana, sebagaimana halnya sekolah – sekolah keagamaan di barat yang kemudian tumbuh menjadi universitas – universitas tersebut.²²³

Gambaran konkritnya, ambil sebagai misal “pesantren” yang didirikan oleh Pendeta harvad di dekat Boston. “pesantren”nya Pndeta harvad itu telah tumbuh menjadi sebuah universitas yang paling prestisius di Amerika, dan hamper secara pasti memegang kepeloporan dalam pengembangan ilmu pengetahuan modern dan gagasan – gagasan mutakhir. Demikian pula, kaitannya dengan kekuasaan, Universitas Harvad memegang rekor dalam menghasilkan orang – orang besar yang menduduki kekuasaan tertinggi di Amerika Serikat. Tetapi di Indonesia, sebagaimana kita ketahui, peranan “Harvad” itu tidak dimainkan oleh Tebuireng, Tremas, ataupun Lasem, melainkan oleh suatu perguruan tinggi umum yang sedikit banyak merupakan kelanjutan lembaga masa penjajahan, UI misalnya.²²⁴

Sistem pendidikan pesantren sejauh ini terdiri dari dua kategori, yaitu salafi dan khalafi, pesantren dikategorikan salafi jika memiliki komponen kyai, santri, mushalla/masjid, pengajian kitab – kitab Islam klasik, dan pondok/asrama dengan kurikulum yang seratus persen berisikan ilmu – ilmu agama yang disajikan secara sorogan, bandongan, atau weton, kategori salafi itu akan berubah jika terjadi suatu inovasi yang bisa memunculkan komponen baru, seperti keterampilan, sistem pendidikan madrasah, sistem pendidikan

²²³*Ibid.*, h. 4

²²⁴*Ibid.*, h. 4

sekolah umum, lembaga pengembangan masyarakat, atau yang lainnya. Penambahan komponen itu sendiri bisa satu, dua, atau lebih. Jika kategori salafi hanya mempunyai makna tunggal dengan lima komponen yang dimilikinya, kategori khalafi selamanya akan mengandung multitafsir akibat ketidakjelasan definisinya, sebab kategori yang disebut terakhir ini memang memiliki pola yang sangat beragam dan tidak mungkin diseragamkan.²²⁵

Secara umum ada tiga pola inovasi sistem pendidikan dan pembelajaran yang dikembangkan pondok pesantren di Indonesia. *Pertama*, pola inovasi yang diprakarsai oleh Kementerian Agama, pada awalnya hanya berupa kurikulum keterampilan, ditujukan sekedar sebagai tambahan terhadap kurikulum yang sudah ada di pesantren. Pada perkembangannya berubah menjadi syarat penyetaraan sistem pendidikan pesantren dengan sistem pendidikan madrasah dan perguruan tinggi yang dikelola Kementerian Agama.²²⁶

Kedua, pola inovasi yang diprakarsai oleh LP3ES²²⁷ dan P3M²²⁸, bekerja sama dengan pemerintah dan lembaga swadaya masyarakat, mengembangkan program inovasi berupa pengembangan masyarakat melalui pondok pesantren, agar antara pesantren dan masyarakat terjalin suatu hubungan kemitraan yang lebih produktif. Seperti program pengembangan

²²⁵ Abd. Halim Soebahar, *Op. Cit.*, h. 183

²²⁶ *Ibid.*, h. 184

²²⁷ LP3ES adalah Lembaga penelitian, pendidikan dan penerangan ekonomi dan social, didirikan pada 19 Agustus 1971, dikenal sebagai salah satu lembaga swadaya masyarakat terbesar di Indonesia, memiliki pengalaman dan kompetensi dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan penerbitan, penelitian serta pendidikan politik, sosial, budaya, dan ekonomi. www.lp3es.or.id

²²⁸ P3M adalah Perhimpunan pengembangan pesantren dan masyarakat, lembaga atau organisasi sosial kemasyarakatan dan non-pemerintah yang berbasis pada komunitas pesantren sebagai pusat pendidikan dan keagamaan masyarakat. Didirikan pada tahun 1983 di Jakarta, oleh sejumlah Kyai dan beberapa tokoh nasional. <https://www.p3m.or.id>

wawasan keulamaan, kajian fiqh al nisa', kajian fiqh al siyasa dll. *Ketiga*, pola inovasi sporadis, dikembangkan melalui berbagai cara di tiap – tiap pesantren, pola inovasi ini relatif aman dari kontroversi karena pengadopsian inovasinya dilakukan tanpa keterlibatan pihak luar. Daintaranya, inovasi melalui pengembangan metode pembelajaran, inovasi melalui pengembangan madrasah diniyah klasikal, inovasi melalui pengembangan pesantren luhur (ma'had 'aly), dan lain sebagainya.²²⁹

Sebagai lembaga pendidikan Islam, fungsi utama pondok pesantren dapat dilihat pada layanan pendidikan yang dilakukannya. Layanan pendidikan di pesantren berwatak populis dan memiliki tingkat kelenturan yang tinggi. Semua orang, tidak peduli berasal dari strata sosial manapun, akan diterima dengan terbuka tanpa hambatan administratif atau finansial. Setiap santri mendapat perlakuan yang sama dalam layanan pembelajaran, layanan peribadatan maupun layanan kemasyarakatan.²³⁰

Pendidikan pada saat ini masih diyakini sebagai satu – satunya sarana dalam menanamkan moral, budi pekerti, dan emosional pada calon generasi penerus bangsa dan sangat lazim apabila pendidikan dijadikan sebagai bentuk proses yang terus menerus dari penyesuaian yang lebih tinggi bagi makhluk manusia yang telah berkembang secara fisik dan mental, yang bebas dan sadar kepada Tuhan, seperti termanifestasi dalam alam intelektual, emosional dan kemanusiaan.²³¹

²²⁹*Ibid.*, h. 184 - 187

²³⁰Abd. Halim Soebahar, *Op. Cit.*, h. 139

²³¹Umiarso dan Nur Zazin, *Op. Cit.*, h. 179

Pendidikan yang benar adalah membebaskan seseorang dari berbagai kungkungan, intimidasi, dan eksploitasi. Disinilah letak afinitas dari pedagogik, yaitu membebaskan manusia secara komprehensif dari ikatan – ikatan yang terdapat diluar dirinya atau dikatakan sebagai sesuatu yang mengikat kebebasan seseorang. Bahkan John Dewey²³² mengemukakan bahwa pendidikan yang demokratis humanistik bukan hanya untuk mempersiapkan peserta didik bagi kehidupan mereka nanti di masyarakat, tetapi sekolah sendiri harus menjadi masyarakat mini, dimana praktek yang ada di masyarakat perlu diadakan secara nyata di sekolah. Pendidikan harus dipandang sebagai sebuah proses hidup bukan hanya persiapan untuk kehidupan yang akan datang. Oleh karena itu, pendekatan pembelajaran kontekstual pun adalah sebuah keharusan. Pada tataran ini, Pondok Pesantren telah jauh melaksanakan pembelajaran yang akan mengkonstruksi santri menjadi anggota masyarakat yang sesungguhnya melalui masyarakat mini (pesantren) tersebut.

Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia akan tetap menjadi yang terdepan dalam dunia pendidikan nasional yang berorientasi pada keunggulan karakter, dengan syarat mampu menjawab kebutuhan zaman, yaitu fokus pada kepuasan pelanggan/stakeholders, ada lima jenis layanan yang harus dilakukan oleh pondok pesantren agar tetap menjadi yang terdepan, yaitu sebagai berikut :

- a. *Reability* (kepercayaan), yaitu layanan sesuai dengan yang dijanjikan,

²³²John Dewey, *Democracy and Education An Introduction to the Philosophy of Edacation*, (New York : The Macmillan Company, 1964), h. 93

- b. *Assurance* (keterjaminan), yaitu mampu menjamim kualitas layanan yang diberikan,
- c. *Tangible* (penampilan), yaitu iklim pesantren yang kondusif,
- d. *Emphaty* (perhatian), yaitu memberikan perhatian penuh kepada santri sebagai pelanggan utama,
- e. *Responsiveness* (ketanggapan), tanggap terhadap kebutuhan santri.²³³

E. Keunggulan Karakter

1. Pengertian Karakter

Islam menjadikan takwa sebagai karakter tertinggi yang harus dimiliki setiap muslim, takwa yang dimaksudkan disini adalah takwa yang seluruhnya, bukan yang setengah setengah. Dalam salah satu ayat Al Qur'an Allah SWT menuntut kepada orang – orang yang beriman agar bertakwa kepada-Nya dengan takwa yang sebenarnya. Allah SWT berfirman,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ ۚ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُمْ مُسْلِمُونَ



Artinya :

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah sebenar-benar takwa kepada-Nya; dan janganlah sekali-kali kamu mati melainkan dalam keadaan beragama Islam. (QS. Ali 'Imran :102)²³⁴

²³³Bambang H. Hadi Wiardjo dan Sulistijarningsih Wibisono, *Memasuki Pasar Internasional Dengan ISO 9000 : Sistem Manajemen Mutu*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1996), h. 190

Sebagai konsekuensi dari tuntutan tersebut, Allah SWT menjadikan takwa sebagai satu – satunya ukuran baik atau tidaknya seorang manusia di hadapan – Nya. Allah SWT berfirman,

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ

لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya :

Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal. (QS. Al Hujurat : 13)²³⁵

Secara etimologis, kata karakter (Inggris : character) berasal dari bahasa Yunani, yaitu charassein yang berarti *to engrave*.²³⁶ Kata *to engrave* bisa diterjemahkan mengukir, melukis, memahatkan, atau menggoreskan.²³⁷ Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kata karakter diartikan dengan tabiat, sifat – sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan yang lain, dan watak. Dengan demikian, orang berkarakter berarti orang yang berkepribadian, berperilaku, bersifat, bertabiat, atau berwatak.

²³⁴ Al Qur'anul Karim Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 92

²³⁵ *Ibid.*, h. 847

²³⁶ Kevin Ryan dan Karen E. Bohlin, *Building Character in School, Practical Ways to Bring Moral Instruction to Life*, (San Fransisco : Josey Bass, 1999), h. 5

²³⁷ M. Jhon Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia : An English Indonesian Dictionary*, (Jakarta : PT. Gramedia, 1995), Cet. XXI, h. 214

Dengan makna seperti itu, berarti karakter identik dengan kepribadian atau akhlak. Kepribadian merupakan ciri, karakteristik, atau sifat khas diri seseorang yang bersumber dari bentukan – bentukan yang diterima dari lingkungan, seperti keluarga pada masa kecil dan bawaan sejak lahir.²³⁸

Secara terminologis, Thomas Lickona menyitir pendapat Aristoteles, seorang filsuf Yunani Kuno, karakter yang baik adalah kehidupan dengan melakukan tindakan – tindakan yang benar dari diri seseorang dengan orang lain. Lickona juga menyitir pendapat Michael Novak, seorang filsuf kontemporer, yang mengemukakan bahwa karakter merupakan campuran yang harmonis dari seluruh kebaikan yang diidentifikasi oleh tradisi religius, cerita sastra, kaum bijaksana, dan kumpulan orang berakal sehat yang ada dalam sejarah. Dari beberapa pandangan tentang karakter, Lickona kemudian mengemukakan bahwa karakter adalah *a reliable inner disposition to respond to situations in a morally good way*, yang artinya, suatu watak terdalam untuk merespons situasi dalam suatu cara yang baik dan bermoral. Selanjutnya Lickona menambahkan, *character so conceived has three interrelated parts : moral knowing, moral feeling, and moral behavior*, artinya, karakter tersusun kedalam tiga bagian yang saling terkait, yaitu pengetahuan tentang moral, perasaan bermoral, dan perilaku bermoral.²³⁹

Berdasarkan pandangannya tersebut, Lickona menegaskan bahwa karakter mulia (*good character*) meliputi pengetahuan tentang kebaikan

²³⁸Doni Koesoema, *Pendidikan Karakter : Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, (Jakarta : Grasindo, 2007), h. 80

²³⁹Thomas Lickona, *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*, (New York, Toronto, London, Sydney, Aucland: Bantam books. 1991), h. 50 - 51

(*knowing the good*), lalu menimbulkan komitmen (niat) terhadap kebaikan (*desiring the good*), dan akhirnya benar – benar melakukan kebaikan (*doing the good*). Inilah tiga pilar karakter yang diharapkan menjadi kebiasaan (*habits*), yaitu kebiasaan dalam pikiran (*habits of the mind*), kebiasaan dalam hati (*habits of the heart*), dan kebiasaan dalam tindakan (*habits of action*). Dengan kata lain, karakter mengacu kepada serangkaian pengetahuan (*cognitive*), sikap (*attitudes*), motivasi (*motivations*), perilaku (*behaviors*) dan keterampilan (*skills*).²⁴⁰

Karakter identik dengan akhlak, sehingga karakter merupakan nilai – nilai perilaku manusia universal yang meliputi seluruh aktivitas manusia, baik dalam rangka berhubungan dengan Tuhan, diri sendiri, sesama manusia, maupun lingkungannya yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatannya berdasarkan norma – norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat.

Masalah karakter merupakan masalah yang paling urgen dalam kehidupan manusia, oleh karena itu akhir akhir ini semakin banyak orang menyadari betapa pentingnya pendidikan karakter ditengah dekadensi moral yang merajalela dimana – mana, maraknya tindak kekerasan, inkoherensi politisi atas retorika politik dan perilaku keseharian yang tanpa kepedulian sesama, pendidikan karakter yang menekankan dimensi etis religius menjadi relevan untuk diterapkan.²⁴¹

²⁴⁰*Ibid.*, h. 51

²⁴¹Larry P. Puccy dan Narcia, *Narvaes Hand Book Pendidikan Moral dan Karakter*, (terjemahan) Imam Baihaqi dan Derta Sri Widowati, (Bandung : Nusa Media Ujung Berung, 2014), h. 131

Pendidikan hingga kini masih dipercaya oleh umat manusia sebagai tempat, wahana dan media yang sangat ampuh dalam membangun kepribadian dan kecerdasan anak manusia menjadi lebih baik, oleh karena itu pendidikan secara terus menerus dibangun dan dikembangkan agar dapat mempersiapkan generasi berikutnya yang lebih baik sesuai dengan harapan semua pihak sebagai penerus estafet kepemimpinan pada masa yang akan datang.

Bangsa Indonesia sebagai bangsa yang besar terus berupaya lewat dunia pendidikan untuk meninggalkan sejauh mungkin keterbelakangan dalam berbagai bidang kehidupan, perubahan peradaban umat manusia yang mengalami akselerasi sebagai akibat dari ditemukannya teknologi informasi dan komunikasi telah membawa peradaban umat manusia masuk kedalam revolusi industri 4.0.²⁴² Berbagai cara telah dilakukan dalam dunia pendidikan untuk mengintegrasikan teknologi cyber baik secara fisik maupun non fisik kedalam proses pembelajaran siswa di sekolah, sehingga menjadi tuntutan dan kebutuhan baru dalam dunia pendidikan, proses pembelajaran diharapkan mampu meramu pembelajaran dan mengekspor kompetensi ini kepada peserta didik. Disamping itu ada tuntutan dan kebutuhan yang juga sangat urgen dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, bukan hanya cerdas, trampil dan mandiri, namun juga berbudi pekerti yang luhur, jujur, amanah dan berintegritas, disiplin dan dedikatif, loyal dan militan, profesional dan berakhlakul karimah.

²⁴²Transformasi komprehensif dalam keseluruhan aspek produksi dengan menggabungkan teknologi digital, internet dan industri konvensional, (lihat Angela Merkel, *The Chancellor and Her World*, 2014), Alma Books, h. 300

Kecerdasan ditambah karakter, itulah tujuan pendidikan yang sebenarnya.²⁴³ Kecerdasan yang dimaksud disini adalah kecerdasan secara koqnitif, seseorang ketika memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi kemudian diimbangi dengan karakter yang baik, maka tujuan pendidikan telah berhasil dengan baik, reputasi adalah sekilas, popularitas adalah petaka, kekayaan akan hilang dengan cepat, hanya satu hal yang kekal yaitu karakter.²⁴⁴ Menurut Thomas Lickona :

“How²⁴⁵ Our Schools Can Teach Respect and Responsibility, down through history, in countries all over the world, education has had two great goals, to help young people become smart and to help them become good”²⁴⁶

Menjadikan manusia cerdas dan pintar, boleh jadi mudah melakukannya, tetapi menjadikan manusia agar menjadi orang baik dan bijak, tampaknya jauh akan lebih sulit untuk dilakukan.

Inti pendidikan karakter yang efektif adalah terletak pada kemiteraan yang kuat antara orang tua, sekolah dan lingkungan masyarakat, keluarga adalah sekolah kebajikan pertama yang diberikan kepada anak, di dalam keluarga kita belajar cinta dan kasih sayang, pengorbanan, saling menghormati, kedisiplinan, jujur, rasa syukur, serta belajar iman kepada Dzat yang telah menciptakan alam semesta dan seisinya, keluarga merupakan

²⁴³Martin Luther King, JR yang dikutip dalam buku *Character Matters (Persoalan Karakter, Bagaimana Membantu Anak dalam Mengembangkan Penilaian yang Baik, Integritas, dan Kebajikan Penting Lainnya)*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2012), h. x

²⁴⁴Horace Greeley, yang dikutip dalam buku *Character Matters (Persoalan Karakter, Bagaimana Membantu Anak dalam Mengembangkan Penilaian yang Baik, Integritas, dan Kebajikan Penting Lainnya)*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2012), h. vii

²⁴⁵Bagaimana sekolah kita dapat mengajar, menghormati dan bertanggung jawab, melalui sejarah, di Negara – Negara di seluruh dunia, pendidikan memiliki dua tujuan besar, membantu orang muda menjadi cerdas dan membantu mereka menjadi baik.

²⁴⁶Thomas Lockona, *Educating For Character : How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*, (New York : Bantam Books, 1991), h. 6

fondasi moral awal yang melandasi semua bangunan sosial kehidupan umat manusia.

Pendidikan karakter menurut Thomas Lickona mengandung tiga unsur pokok, yaitu mengetahui kebaikan (*knowing the good*), mencintai kebaikan (*desiring the good*), dan melakukan kebaikan (*doing the good*).²⁴⁷ Karakter mulia (*good character*) meliputi pengetahuan tentang kebaikan, lalu menimbulkan komitmen (niat) terhadap kebaikan, dan akhirnya benar – benar melakukan kebaikan. Dengan kata lain, karakter mengacu kepada serangkaian pengetahuan (*cognitives*), sikap (*attitudes*), dan motivasi (*motivations*), serta perilaku (*behaviors*) dan keterampilan (*skills*). Karakter juga berkaitan dengan konsep moral (*moral knowing*), sikap moral (*moral felling*), dan perilaku moral (*moral behavior*).²⁴⁸

Thomas Lickona menyebutkan tujuh unsur karakter esensial dan utama yang harus ditanamkan kepada peserta didik, meliputi :

1. Ketulusan hati dan kejujuran (*honesty*);
2. Belas kasih (*compassion*);
3. Kegagahberanian (*courage*);
4. Kasih sayang (*kindness*);
5. Kontrol diri (*self – control*);
6. Kerja sama (*cooperation*);
7. Kerja keras (*deligence or hard work*).

²⁴⁷*Ibid.*, h. 69

²⁴⁸*Ibid.*, h. 51

Tujuh karakter ini (*core characters*) inilah yang paling penting dan mendasar untuk dikembangkan pada peserta didik, disamping sekian banyak unsur – unsur karakter lainnya.²⁴⁹

Menurut Yusuf Qardhawi, pendidikan Islam merupakan pendidikan manusia seutuhnya, akal dan hatinya, rohani dan jasmaninya, pendidikan Islam mempersiapkan manusia untuk menghadapi kehidupan yang sebenarnya, dengan segala kebaikan dan kejahatannya, manis dan pahitnya.²⁵⁰ Banyak pendidikan pada prakteknya hanya berorientasi pada nilai kognitif saja, sehingga banyak yang cerdas dan pandai namun karakter dan akhlakunya tidak baik, sehingga berdampak pada moralitas umat manusia dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Konsep pemikiran Yusuf Qardhawi tentang pendidikan karakter dalam kitabnya *Madkhal Lima'rifatil Islam* memuat lima karakteristik sebagaimana berikut :

1. Rabbaniyah, Allah SWT. merupakan Rabbul 'Alamin disebut juga Rabbunnas dan banyak lagi sebutan lainnya, Rabbaniyah artinya Islam merupakan agama yang bersumber dari Allah SWT. Bukan dari manusia, sedangkan Nabi Muhammad SAW. tidak membuat agama ini tapi beliau hanya menyampaikannya, karenanya dalam kapasitasnya sebagai Nabi beliau berbicara berdasarkan wahyu yang diturunkan kepadanya. Allah SWT. Berfirman dalam surah An Najm ayat 3 – 4

²⁴⁹*Ibid.*, h. 5

²⁵⁰Yusuf Al Qardhawi, Pendidikan Islam dan Madrasah Hasan Al Banna, terj. Prof. Bustami a. Gani dan Drs. Zainal Abidin Ahmad, (Jakarta : Bulan Bintang, 1980), h. 157

وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ ﴿٣﴾ إِنَّ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ ﴿٤﴾

Artinya :

dan tiadalah yang diucapkannya itu (Al-Quran) menurut kemauan hawa nafsunya. Ucapannya itu tiada lain hanyalah wahyu yang diwahyukan (kepadanya) (QS. An Najm : 3 – 4)²⁵¹

2. Insaniyah, Islam merupakan agama yang diturunkan untuk manusia, karena itu Islam merupakan satu – satunya agama yang cocok dengan fitrah manusia, pada dasarnya tidak ada satupun ajaran Islam yang bertentangan dengan jiwa manusia, pada dasarnya manusia itu mempunyai kecenderungan untuk cinta pada harta, tahta, wanita dan segala hal yang bersifat duniawi, semua itu tidak dilarang dalam Islam namun harus diatur keseimbangannya dengan kenikmatan ukhrawi. Allah SWT. Berfirman dalam surah Al Qashash ayat 77 :

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءَاتِكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ

وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ

لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya :

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada

²⁵¹ Al Qu'anul Karim Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 871

orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS. Al Qashash : 77)²⁵²

3. Syumuliyah, Islam merupakan agama yang lengkap tidak hanya mengutamakan satu aspek lalu mengabaikan aspek lainnya, kelengkapan ajaran Islam itu nampak dari konsep Islam dalam berbagai bidang kehidupan mulai dari urusan pribadi, keluarga, masyarakat, sampai pada persoalan – persoalan berbangsa dan bernegara.
4. Al Waqi'iyah, karakteristik lain dari ajaran Islam adalah Al Waqi'iyah ini menunjukkan bahwa Islam merupakan agama yang dapat diamalkan oleh manusia atau dengan kata lain dapat direalisasikan dalam kehidupan sehari – hari, Islam dapat diamalkan oleh manusia meskipun mereka berbeda latar belakang, kaya, miskin, pria, wanita, dewasa, remaja, anak – anak berpendidikan tinggi, berpendidikan rendah, bangsawan, rakyat biasa, berbeda suku, adat istiadat, dan sebagainya.
5. Al Jam'u Baina Ats Tsabat wa Al Murunnah, di dalam Islam tergabung juga ajaran yang permanen dengan yang fleksibel, yang dimaksud dengan yang permanen adalah hal – hal yang tidak bisa diganggu gugat dia mesti begitu misalnya shalat lima waktu yang mesti dikerjakan tapi dalam melaksanakannya ada ketentuan yang bisa fleksibel misalnya bila seorang muslim sakit dia bisa shalat dengan duduk atau berbaring, kalau

²⁵² Al Qu'anul Karim Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 623

dalam perjalanan jauh bisa dijama' dan diqashar serta bila tidak ada air atau dengan sebab – sebab tertentu berwudhu bisa diganti dengan tayamum, dengan demikian menjadi jelas bagi kita bahwa Islam merupakan satu – satunya agama yang sempurna dan kesempurnaan itu memang bisa dirasakan oleh penganutnya yang setia.²⁵³

Akhlak dalam Islam sangat penting, Islam dalam tingkat substansi esensialnya merupakan suatu risalah moral (akhlak), akhlak merasuk kedalam semua eksistensi Islam dan dalam semua ajarannya, sampai pada akidah, ibadah dan mu'amalah. Tujuan pendidikan karakter Islam adalah membangun manusia yang shalih, berlandaskan Al Qur'an dan As Sunnah. Ilmu pengetahuan sangat penting untuk peserta didik karena berkaitan dengan apa yang benar dan apa yang salah, apa yang boleh dan apa yang tidak boleh. Strategi pendidikan karakter adalah berkumpul atas dasar akidah, menghargai amal shalih, jihad dijalan Allah SWT. Persaudaraan dan cinta kasih, lemah lembut dan kasih sayang, saling mendukung dan menolong, saling kerjasama dan memberikan solidaritas, saling memberi nasehat dan memberi petunjuk, menjadi bagian dari masyarakat yang maju.

Metode pendidikan karakter meliputi :

1. Thariqul Ibadah (metode ibadah),
2. Thariqul Adab (metode sopan santun),
3. Thariqu Al Tarbiyah wa Al Ta'win (metode pendidikan dan pembentukan),

²⁵³Yusuf Qardhawi, *Pengantar Kajian Islam (Studi Analitik Komprehensif tentang Pilar – Pilar Substansi, Karakteristik, Tujuan dan Sumber Acuan Islam)*, (Jakarta : Pustaka Al Kautsar, 2010), h. 102

4. Thariqu Al Ilmi wa Al Taujih (metode memberikan pengetahuan, pengarahan dan peradaban umat),
5. Thariqu Al Tasyri' (metode peraturan perundang – undangan).²⁵⁴

Kehendak (niat) merupakan awal terjadinya akhlak (karakter) pada diri seseorang, jika kehendak itu diwujudkan dalam bentuk pembiasaan sikap dan perilaku.²⁵⁵ Kata akhlak berasal dari bahasa arab, yaitu al-akhlaq yang merupakan bentuk jamak dari kata al-khuluq. Al- khuluq adalah ath-thabi'ah yang artinya tabi'at, watak, pembawaan.²⁵⁶ Atau as-sajiyah yang artinya tabiat, pembawaan, karakter.²⁵⁷

Kata al-khuluq, dari makna etimologis yang dijelaskan dalam Lisan Al-'Arab, memiliki tiga makna, (1) kata al-khuluq menunjuk pada sifat – sifat alami dalam penciptaan manusia yang fitri, yaitu keadaan yang lurus dan teratur, (2) akhlak juga menunjuk pada sifat – sifat yang diupayakan dan terjadi seakan – akan tercipta bersamaan dengan wataknya, (3) akhlak memiliki dua sisi, sisi kejiwaan yang bersifat bathin dan sisi perilaku yang bersifat lahir.²⁵⁸ Akhlak tidak semata – mata terwujud pada perilaku seseorang yang tampak secara lahir, tetapi juga bagaimana orang itu memiliki sikap bathin ketika melakukan perilaku tersebut, akhlak juga tidak hanya mengandalkan sifat – sifat bawaan lahir manusia, tetapi juga harus

²⁵⁴*Ibid.*, h. 104

²⁵⁵Ahmad Amin, *Etika (Ilmu Akhlak)*, Terjemah oleh Farid Ma'ruf, (Jakarta : Bulan Bintang, 1995), h. 62

²⁵⁶Ahmad Warson Munawwir, *Al-Munawwir : Kamus Arab Indonesia*, (Surabaya : Pustaka Progresif, 1997), Cetakan XIV, h. 838

²⁵⁷*Ibid.*, h. 613

²⁵⁸Miqdad Yaljan, *'Ilmu Al-Akhlaq Al-Islamiyyah*, (Riyadh : Dar Alam Al-Kutub li Ath-Thiba'ah wa An-Nasyr wa At-Tauzi, 2003), h. 34

diupayakan agar sifat – sifat bawaan itu bisa berkembang sehingga mewarnai sikap dan perilaku sehari – hari sehingga bermakna dalam kehidupan. Dalam perspektif Islam, perilaku yang bermakna (bernilai ibadah) adalah perilaku yang didasari oleh niat yang ikhlas dalam rangka mencapai keridhaan Allah SWT. Inilah yang dalam perspektif Islam disebut dengan akhlak mulia.²⁵⁹

Akhlak juga sudah berkembang menjadi satu disiplin ilmu pengetahuan, yaitu ilmu pengetahuan tentang akhlak/karakter, epistemologi bayannya banyak juga terdapat dalam Al Qur'an, diantaranya adalah Al Qur'an diturunkan oleh Allah SWT. Kepada manusia untuk menjadi petunjuk dan menjadi pemisah antara yang hak dan yang batil sesuai dengan firman-Nya dalam surat Al Baqarah ayat 185:

شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِّنَ الْهُدَىٰ
وَالْفُرْقَانِ فَمَن شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ ۖ وَمَن كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَىٰ
سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ
وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَا هَدَيْكُم وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿١٨٥﴾

Artinya :

(Beberapa hari yang ditentukan itu ialah) bulan Ramadhan, bulan yang di dalamnya diturunkan (permulaan) Al Quran sebagai petunjuk bagi manusia dan penjelasan-penjelasan mengenai petunjuk itu dan pembeda (antara yang hak dan yang bathil). karena itu, Barangsiapa di antara kamu hadir (di negeri

²⁵⁹Marzuki, *Pendidikan Karakter Islam*, (Jakarta : Amzah, 2015), h. 22

tempat tinggalnya) di bulan itu, Maka hendaklah ia berpuasa pada bulan itu, dan Barangsiapa sakit atau dalam perjalanan (lalu ia berbuka), Maka (wajiblah baginya berpuasa), sebanyak hari yang ditinggalkannya itu, pada hari-hari yang lain. Allah menghendaki kemudahan bagimu, dan tidak menghendaki kesukaran bagimu. dan hendaklah kamu mencukupkan bilangannya dan hendaklah kamu mengagungkan Allah atas petunjuk-Nya yang diberikan kepadamu, supaya kamu bersyukur. (QS. Al Baqarah : 185)²⁶⁰

Al Qur'an juga menuntun manusia untuk menjalani segala aspek kehidupan, termasuk di dalamnya menuntut dan mengembangkan ilmu pengetahuan. Al Qur'an menempatkan ilmu dan ilmuan dalam kedudukan yang tinggi sejajar dengan orang-orang yang beriman :

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا

يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا

مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya :

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.

²⁶⁰ Al Qur'anul Karim Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 45

dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al Mujadilah : 11)²⁶¹

Al Qur'an menghargai panca indra dan menetapkan bahwasanya indra tersebut adalah menjadi pintu ilmu pengetahuan :

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ
السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٧٨﴾

Artinya :

Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam Keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur. (QS. An Nahl : 78)²⁶²

Syekh Mahmud Abdul Wahab Fayid mengatakan bahwa ayat ini mendahulukan pendengaran dan penglihatan dari pada hati disebabkan karena keduanya itu sebagai sumber petunjuk berbagai macam pemikiran dan merupakan kunci pembuka pengetahuan yang rasional.²⁶³

Kuntowijoyo mengatakan bahwa Al Qur'an sesungguhnya menyediakan kemungkinan yang sangat besar untuk dijadikan sebagai cara berfikir, cara berfikir inilah yang dinamakan paradigma Al Qur'an, paradigma Islam. Pengembangan eksperimen-eksperimen ilmu pengetahuan yang berdasarkan pada paradigma Al Qur'an jelas akan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan. Kegiatan ini mungkin menjadi pendorong munculnya

²⁶¹ *Ibid.*, h. 910

²⁶² *Ibid.*, h. 413

²⁶³ Syekh Mahmud Abdul Wahab Fayid, *Al Tarbiyah Fie Kitab Allah*, diterjemahkan Judi Al Falasany, *Pendidikan Dalam Al Qur'an*, (Semarang : Penerbit CV. Wicaksana, 1989), h. 23-24

ilmu-ilmu pengetahuan alternatif. Jelas bahwa premis-premis normatif Al Qur'an dapat dirumuskan menjadi teori-teori empiris dan rasional. Struktur transendental Al Qur'an adalah sebuah ide normatif dan filosofis yang dapat dirumuskan menjadi paradigma teoritis. Ia akan memberikan kerangka bagi pertumbuhan ilmu pengetahuan empiris dan rasional yang orisinal, dalam arti sesuai dengan kebutuhan pragmatis umat manusia sebagai khalifah di bumi. Itulah sebabnya pengembangan teori-teori ilmu pengetahuan Islam dimaksudkan untuk kemashlahatan umat Islam.²⁶⁴

2. Keunggulan Karakter

Karakter secara etimologis diartikan sebagai sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dari yang lain²⁶⁵. Sedangkan dalam pengertian yang lain kata karakter berarti tabiat, watak, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan orang lain²⁶⁶.

Syarbini menyatakan kata karakter berasal dari bahasa Inggris, karakter (*character*) yang berarti *a distinctive differentiating mark*, tanda atau sifat yang membeda-kan seseorang dengan orang lain²⁶⁷. Kata karakter berasal juga dari bahasa Yunani yang berarti *to mark* (menandai) dan

²⁶⁴Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu*, (Jakarta : Penerbit Teraju, 2005), h. 25-26

²⁶⁵Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Gramedia, 2008), h. 258

²⁶⁶W.J.S. Poerwodarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), h. 521

²⁶⁷Amirulloh Syarbini, *Buku Pintar Pendidikan Karakter*, (Jakarta : As@-Prima Pustaka, 2012), h. 13

menfokuskan pada bagaimana mengaplikasikan nilai kebaikan dalam bentuk tindakan atau tingkah laku²⁶⁸.

Majid dan Andayani menjelaskan kalau kata karakter²⁶⁹ berasal dari bahasa Latin: “*kharakter*”, “*kharassein*”, “*kharax*”, dalam bahasa Inggris “*character*”, dalam bahasa Indonesia “karakter”, dan dalam bahasa Yunani “*character*”, dari “*charassein*” yang berarti membuat tajam, membuat dalam²⁶⁹. Karakter merupakan ungkapan kata yang berasal dari bahasa Yunani, “*charasseim*”, yang berarti “mengukir” atau “dipahat”²⁷⁰. Suatu ukiran adalah melekat kuat di atas suatu benda yang diukir yang tidak mudah hilang. Menghilangkan ukiran sama halnya menghilangkan benda yang diukir.

Secara konseptual, karakter dapat diartikan sebagai usaha terus menerus seorang individu atau kelompok dengan berbagai cara untuk mengukir, mengembangkan atau melembagakan sifat-sifat kebajikan pada dirinya sendiri atau pada orang lain²⁷¹.

Sedangkan dalam Kamus Psikologi kata “karakter” yang berarti sifat, karakter, dan watak memiliki beberapa makna :

- a. Satu kualitas atau sifat yang tetap, terus menerus dan kekal yang dapat dijadikan ciri untuk mengidentifikasi seorang pribadi, suatu objek atau kejadian,

²⁶⁸*Ibid.*, h. 15

²⁶⁹Abdul Majid dan Dian Andayani, *Pendidikan Karakter Perspektif Islam*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2011), h. 11

²⁷⁰Furqon Hidayatullah, *Pendidikan Karakter Membangun Peradaban Bangsa*, (Surakarta : Yuma Pustaka, 2010), h. 12

²⁷¹Nuraida dan Rihlah Nur Aulia, *Character Building Untuk Guru*, (Jakarta : Aulia Publishing House, 2007), h. 4

- b. Integrasi atau sintesa dari sifat-sifat individual dalam bentuk suatu unitas atau kesatuan,
- c. Kepribadian seseorang dipertimbangkan dari titik pandang etis dan moral²⁷².

Istilah karakter juga sering dihubungkan dan dipertukarkan dengan istilah ahlak, moral, etika dan atau nilai yang berkaitan dengan kekuatan moral, berkonotasi positif bukan netral²⁷³. Karakter juga sering diasosiasikan dengan istilah apa yang disebut dengan temperamen yang lebih memberi penekanan pada definisi psikososial yang dihubungkan dengan pendidikan dan konteks lingkungan. Sedangkan karakter dilihat dari sudut pandang behavior lebih menekankan pada unsur somatopsikis yang dimiliki seseorang sejak lahir.

Karakter menunjukkan bagaimana seseorang bersikap, bertutur kata dan bertindak laku. Apabila seseorang bersikap, bertutur kata dan berperilaku tidak baik, tidak jujur, dzolim, kejam, atau rakus, dapatlah dikatakan orang tersebut berkarakter buruk. Sebaliknya, apabila seseorang bersikap, bertutur kata dan berperilaku baik, jujur, ikhlas, bertanggung jawab, suka menolong sesama, tentulah orang tersebut berkarakter mulia. Pada intinya istilah karakter sama dengan kepribadian dalam pandangan psikologi, halnya akhlakul karimah dalam Agama Islam, dimulai dari niat yang baik, cara berfikir yang baik, sikap dan tutur kata yang baik, diakhiri dengan

²⁷²JP. Chaplin, *Kamus Lengkap Psikologi*, (Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada, 2004), h. 82

²⁷³Kementerian Pendidikan Nasional, *Pedoman Pelaksanaan Pendidikan Karakter: Berdasarkan Pengalaman Di Satuan Pendidikan Rintisan*, (Jakarta : Puskur Balitbang Kemdiknas, 2011), h. 258

perilaku yang baik, baik dalam niat, proses dan hasil, adanya kesatuan niat, pikiran dan perbuatan (konsistensi), maka interpretasi dari kesatuan tersebut adalah karakter.

Karakter secara terminologis menurut para ahli diantaranya adalah sebagai berikut: Menurut Lickona, karakter berkaitan dengan konsep moral (*moral knowing*), sikap moral (*moral feeling*), dan perilaku moral (*moral behavior*)²⁷⁴. Berdasarkan ketiga komponen ini dapat dinyatakan bahwa karakter yang baik didukung oleh pengetahuan tentang kebaikan, keinginan untuk berbuat baik, dan melakukan perbuatan kebaikan.

Doni Koesoema memahami bahwa karakter sama dengan kepribadian. Kepribadian dianggap sebagai ciri atau karakteristik atau gaya atau sifat khas dari diri seseorang yang bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima dari lingkungan, misalnya lingkungan keluarga pada masa kecil dan juga bawaan seseorang sejak lahir²⁷⁵. Menurut Simon Philips dalam Masnur, karakter adalah kumpulan tata nilai yang menuju pada suatu sistem, yang melandasi suatu pemikiran, sikap, dan perilaku yang ditampilkan²⁷⁶.

Karakter merupakan sifat watak dasar manusia yang tertanam dalam jiwa, sehingga akan muncul secara spontan baik jika diperlukan atau tidak, tanpa memerlukan pemikiran atau pertimbangan lebih dahulu, serta tidak memerlukan dorongan dari luar. Jadi karakter bersifat spontan dan alami,

²⁷⁴Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter*, (Jakarta : Kenana Prenada Media Group, 2011), h. 29

²⁷⁵A, Doni Koesoema, *Pendidikan Karakter*. (Jakarta : Grasindo, 2010), h. 80

²⁷⁶Masnur Muslich, *Pendidikan Karakter Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011), h. 70

tertanam didalam jiwa melahirkan niat yang baik, menjadi cara berfikir dan perilaku yang baik.

Dharma Kesuma menyatakan bahwa karakter merupakan nilai tentang sesuatu. Suatu nilai yang diwujudkan dalam bentuk perilaku individu itulah yang disebut karakter yang melakat dengan nilai dari perilaku tersebut. Karenanya tidak ada perilaku yang tidak bebas dari nilai. Hanya sejauhmana kita memahami nilai-nilai yang terkandung didalam perilaku individu yang memungkinkan dalam kondisi yang tidak jelas. Dalam arti bahwa nilai dari suatu perilaku sangat sulit dipahami oleh orang lain²⁷⁷.

Menurut Barbara A. Lewis²⁷⁸, karakter merupakan kualitas positif seperti: peduli, adil, jujur, hormat terhadap sesama dan bertanggung jawab. Sedangkan menurut Megawangi karakter ini mirip dengan ahlak yang berasal dari kata *Khuluk*, yaitu tabiat atau kebiasaan melakukan hal-hal yang baik²⁷⁹.

Terminologi karakter sama dengan akhlakul karimah dan moral, yaitu nilai-nilai kebaikan yang tertanam dalam jiwa manusia, seperti kejujuran, keikhlasan, tanggung jawab, setia kawan, solidaritas, toleransi, keadilan dan simpatik, serta semua nilai kebaikan yang terwujud dalam niat, pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan baik dalam rangka berhubungan dengan Tuhannya, dengan dirinya, dengan sesama manusia, maupun dengan lingkungannya.

²⁷⁷Dharma Kesuma, dkk., *Pendidikan Karakter, Kajian Teori Dan Praktik Di Sekolah* (Bandung : PT Rosdakarya 2011), h. 11

²⁷⁸Barbara A. Lewis, *Character Building Untuk Anak-Anak*, (Batam : Karisma Publishing Group, 2004), h. 6

²⁷⁹Ratna Megawangi, *Pendidikan Karakter Solusi Yang Tepat Untuk Membangun Bangsa*, (Jakarta : Indonesia Heritage Foundation), h. 23

Karakter identik dengan akhlak, dalam perspektif Islam, karakter atau akhlak mulia merupakan buah yang dihasilkan dari proses penerapan syariah (ibadah dan muamalah) yang dilandasi oleh fondasi akidah yang kokoh. Karakter dalam Islam atau akhlak Islami pada prinsipnya didasarkan pada dua sumber pokok ajaran Islam, yaitu Al Qur'an dan Sunnah Nabi. Baik dan buruk dalam karakter Islam memiliki ukuran yang standar, yaitu baik dan buruk menurut Al Qur'an dan Sunnah Nabi. Melalui kedua sumber inilah dapat dipahami dan diyakini bahwa sifat-sifat sabar, qanaah, tawakal, syukur, pemaaf, ikhlas, dermawan, dan pemurah termasuk sifat-sifat yang baik dan mulia. Sebaliknya dapat dipahami pula bahwa sifat-sifat syirik, kufur, nifak, ujub, iri hati, su'udzon, takabur, dan hasad merupakan sifat-sifat tercela.²⁸⁰

Meskipun demikian, Islam tidak mengabaikan adanya standar atau ukuran lain selain Al Qur'an dan Sunnah Nabi untuk menentukan nilai-nilai karakter manusia, standar lain yang dimaksud adalah hati nurani, akal fikiran dan pandangan umum (tradisi) yang disepakati nilainya oleh masyarakat. Dengan hati nurani, manusia dapat menentukan ukuran baik dan buruk sebab Allah SWT memberikan potensi dasar (fitrah) berupa hati nurani, mendambakan dan merindukan kebenaran, namun demikian, pengaruh lingkungan yang buruk atau pengalaman manusia yang salah membuat fitrah manusia menjadi kotor dan tertutup, selain itu, nafsu yang ada pada manusia juga ikut memengaruhi terwujudnya keinginan manusia yang menyimpang dari fitrah kesucian tersebut, oleh karena itu, ukuran baik dan buruk tidak

²⁸⁰Marzuki, *Op. Cit.*, h. 30

dapat diserahkan kepada hati nurani belaka, tetapi harus dikembalikan kepada wahyu yang terjamin kebenarannya.²⁸¹

Selain hati nurani, manusia juga dibekali akal fikiran, yang kedudukannya sama dengan hati nurani, nilai baik atau buruk yang ditentukan oleh akal fikiran bersifat subyektif dan relatif. Standar atau ukuran lain adalah kebiasaan (tradisi), standar ini juga bersifat relatif, derajat nilainya paling rendah dibandingkan kedua standar sebelumnya. Standar terakhir ini sangat terkait dengan kualitas masyarakat yang memiliki tradisi tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa ukuran baik dan buruk dari karakter manusia dapat diperoleh melalui berbagai sumber, dari sekian banyak sumber yang ada, hanyalah sumber Al Qur'an dan Sunnah Nabi yang tidak diragukan kebenarannya.²⁸²

3. Keunggulan Karakter Pendidikan Pondok Pesantren

Pendidikan merupakan landasan utama pembangunan bangsa dan negara. Kemajuan suatu bangsa dalam berbagai aspek kehidupan berbangsa dan bernegara sangat ditentukan oleh kemajuan pendidikannya. Keniscayaan bila pemerintah dan masyarakat memprioritaskan pembangunan bidang pendidikan secara menyeluruh. Terutama pendidikan yang membentuk karakter nasional bangsa. Pondok Pesantren sebagai bagian dari sistem Pendidikan Nasional yang indigenous Indonesia, mempunyai keunggulan kompetitif dan karakteristik khusus dalam menerapkan pendidikan karakter

²⁸¹Yunahar Ilyas, *Kuliah Akhlak*, (Yogyakarta : LPPI UMY., 2004), h. 4

²⁸²Marzuki, *Op. Cit.*, h. 31-32

bagi anak didiknya (santri) baik dalam internalisasi nilai-nilai maupun artikulasinya. Karakteristik khas pendidikan pondok pesantren:

a. Adanya Jiwa dan Falsafah

Pesantren mempunyai jiwa dan falsafah yang ditanamkan kepada anak didiknya. Jiwa dan falsafah inilah yang akan menjamin kelangsungan sebuah lembaga pendidikan bahkan menjadi motor penggeraknya menuju kemajuan di masa depan. Panca Jiwa pendidikan pondok pesantren :

- 1) Keikhlasan,
- 2) Kesederhanaan,
- 3) Kemandirian,
- 4) Ukhuwah Islamiyah,
- 5) Kebebasan dalam menentukan lapangan perjuangan dan kehidupan.

Falsafah pendidikan pondok pesantren :

- 1). Apa yang dilihat, didengar, dirasakan, dan dikerjakan oleh santri sehari-hari adalah pendidikan,
- 2). Hidup sekali, hiduplah yang berarti,
- 3). Berani hidup tak takut mati, takut mati, jangan hidup, takut hidup mati saja,
- 4). Berjasalah, tetapi jangan minta jasa,
- 5). Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi sesamanya,
- 6). Hanya orang penting yang tahu kepentingan, dan hanya pejuang yang tahu arti perjuangan.

- b. Terwujudnya Integralitas dalam Jiwa, Nilai, Sistem dan Standar Operasional Pelaksanaan. Terciptanya integralitas yang solid pada jajaran para pendidik hingga anak didik, terhadap pemahaman jiwa, nilai, visi, misi dan orientasi, sistem hingga standar operasional pelaksanaan yang sama. Transformasi nilai-nilai pendidikan pesantren yang berlangsung sepanjang tahun, melalui berbagai sarana (lisan, tulisan perbuatan dan kenyataan), telah mampu memadukan seluruh komponen pesantren dalam satu barisan. Sehingga tidak terjadi tarik-menarik kepentingan dan orientasi antara satu pihak dengan lainnya. Semuanya melandasi gerak langkahnya dengan bahasa keikhlasan, kesederhanaan, kesungguhan, perjuangan dan pengorbanan untuk menggapai ridha Allah.
- c. Terciptanya Tri Pusat Pendidikan yang Terpadu
Keberhasilan pendidikan tidak terlepas dari tiga faktor yang saling menopang dan mendukung, yaitu pendidikan sekolah, pendidikan keluarga dan pendidikan masyarakat, yang semua itu harus mendapat dukungan dari Pemerintah. Bila di luar lingkungan pendidikan pesantren hal ini sulit direalisasikan secara ideal dan optimal, alhamdulillah di pesantren, ketiga faktor pendidikan ini dapat dipadukan. Para santri hidup bersama dalam asrama yang padat kegiatan dan berdisiplin, dibawah bimbingan para guru dan pengasuh.
- d. Totalitas Pendidikan
Pesantren menerapkan totalitas pendidikan dengan mengandalkan keteladanan, penciptaan lingkungan dan pembiasaan melalui berbagai

tugas dan kegiatan. Sehingga seluruh apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dikerjakan oleh santri adalah pendidikan. Selain menjadikan keteladanan sebagai metode pendidikan utama, penciptaan milieu juga sangat penting. Lingkungan pendidikan itulah yang ikut mendidik. Penciptaan lingkungan dilakukan melalui :

- 1). Penugasan,
- 2). Pembiasaan,
- 3). Pelatihan,
- 4). Pengajaran,
- 5). Pengarahan,
- 6). Keteladanan.

Semuanya mempunyai pengaruh yang besar dan substantif dalam pembentukan karakter anak didik. Pemberian tugas tersebut disertai pemahaman akan dasar-dasar filosofisnya, sehingga anak didik akan mengerjakan berbagai macam tugas dengan kesadaran dan keterampilan.

4. Pondok Pesantren dan Karakter Bangsa

Pendidikan karakter memiliki makna lebih tinggi dari pendidikan moral, karena pendidikan karakter tidak hanya berkaitan dengan masalah benar-salah, tetapi bagaimana menanamkan kebiasaan (*habit*) tentang hal-hal yang baik dalam kehidupan, sehingga anak/peserta didik memiliki kesadaran, dan pemahaman yang tinggi, serta kepedulian dan komitmen untuk menerapkan kebajikan dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian dapat

dikatakan bahwa karakter merupakan sifat alami seseorang dalam merespons situasi secara bermoral, yang diwujudkan dalam tindakan nyata melalui perilaku baik, jujur, bertanggung jawab, hormat terhadap orang lain, dan nilai-nilai karakter mulia lainnya. Dalam konteks pemikiran Islam, karakter berkaitan dengan iman dan ihsan. Hal ini sejalan dengan ungkapan Aristoteles, bahwa karakter erat kaitannya dengan habit atau kebiasaan yang terus menerus dipraktikkan dan diamalkan.²⁸³

Karakter berkaitan erat dengan kepribadian (*personality*) seseorang, sehingga bisa disebut orang yang berkarakter (*a person of character*) jika perilakunya sesuai dengan etika atau kaidah moral. Megawangi, pencetus pendidikan karakter di Indonesia telah menyusun 9 pilar karakter mulia yang selayaknya menjadi acuan dalam pendidikan, yaitu sebagai berikut :

- a. Cinta Allah dan kebenaran
- b. Tanggung jawab, disiplin, dan mandiri
- c. Amanah
- d. Hormat dan santun
- e. Kasih sayang, peduli, dan kerja sama
- f. Percaya diri, kreatif, dan pantang menyerah
- g. Adil dan berjiwa kepemimpinan
- h. Baik dan rendah hati
- i. Toleran dan cinta damai.²⁸⁴

²⁸³H.E. Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), h. 3

²⁸⁴*Ibid.*, h. 4-5

Pondok Pesantren sebagai bagian dari pendidikan nasional memiliki peran dan fungsi yang strategis bagi pembentukan karakter bangsa Indonesia, pendidikan yang berbasis pembiasaan, kontinyu, istiqomah, mandiri, berbagi, berbasis personal, dua puluh empat jam (dari bangun tidur sampai tidur kembali, bahkan tidurnya), semuanya terjadwal, teratur, terbiasa dan masuk dalam kurikulum pembelajaran, baik terdokumen maupun tidak terdokumen. Pondok pesantren berhasil mempertahankannya ditengah responnya terhadap arus globalisasi, modernisasi pendidikan dan tuntutan kebutuhan masyarakat.

Respon pondok pesantren terhadap perubahan, *pertama*, pembaruan substansi atau isi pendidikan pesantren dengan memasukkan subjek-subjek umum dan vocational, *kedua*, pembaruan metodologi, seperti sistem klasikal dan penjenjangan, *ketiga*, pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pesantren dan diversifikasi lembaga pendidikan, *keempat*, pembaruan fungsi, dari kependidikan, diperluas sehingga mencakup ekonomi, social, budaya dan lain-lain.²⁸⁵

Pondok pesantren ternyata mampu bertahan ditengah arus globalisasi, modernisasi pendidikan dan tuntutan kebutuhan masyarakat modern. Dengan tetap istiqomah mempertahankan nilai-nilai tradisi yang baik, yang bersumberkan dari teks suci Al Qur'an, tradisi sunnah Nabi dan atsar para shahabat, tabi'in dan ulama sebagai kelanjutan dari sunnah itu sendiri, seperti pembangunan dan pembentukan karakter peserta didik (santri), namun tetap berusaha melakukan penyesuaian dengan adopsi, adaptasi dan modifikasi

²⁸⁵Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*, (Jakarta : Kecana Prenada Media Group, 2012), h. 128

pendidikan dalam segala aspeknya. Sehingga pondok pesantren tetap mampu menempatkan dirinya pada posisi yang penting dan signifikan dalam sistem pendidikan nasional Indonesia.

F. Hasil Penelitian yang Relevan

Dari penelusuran peneliti terhadap kajian dan/atau penelitian yang sedikit banyak berkaitan dengan tema/judul penelitian peneliti, yaitu strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di pondok pesantren provinsi lampung, peneliti mendapatkan beberapa buku dan hasil penelitian yang berhubungan dengan tema yang peneliti angkat, antara lain: Mastuhu, dalam penelitiannya yang berjudul *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* berupaya menemukan sistem pendidikan, nilai-nilai luhur dalam pesantren yang patut dikembangkan dan gaya kepemimpinan. Penelitiannya dilakukan pada 6 Pondok Pesantren, Yaitu Pondok Pesantren Guluk-guluk, Pondok Pesantren Sukorejo, Pondok Pesantren Blok Agung, Pondok Pesantren Tebuireng, Pondok Pesantren Paciran dan Pondok Pesantren Gontor. Hasil penelitian ini menggambarkan adanya perubahan signifikan yang positif dalam penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren tersebut. Diantara perubahannya adalah ditemukan perubahan kepemimpinan kyai yang kharismatik menuju kepemimpinan yang rasional.²⁸⁶

Abd. Halim Soebahar tertarik untuk meneliti Transformasi kepemimpinan di pesantren – pesantren di Madura, apalagi jika dikaitkan dengan aspek

²⁸⁶Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren : Suatu Kajian tentang Unsur Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1989), h. 37

kompetensi kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap inovasi sistem pendidikan yang terjadi di pesantren – pesantren yang tersebut, adapun pesantren yang diteliti adalah Pondok Pesantren Syaikhona Kholil Bangkalan, Pondok Pesantren At Taroqqi Sampang, Pondok Pesantren Banyuanyar Pamekasan, Pondok Pesantren Annuqayah Sumenep, dan Pondok Pesantren Al Amien Sumenep, dengan tema/judul penelitiannya, Modernisasi Pesantren, Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren.²⁸⁷

Zamakhsyari Dhofier dalam penelitiannya terhadap kyai dan pesantren dalam perspektif yang tak jauh beda dengan para peneliti sebelumnya, akan tetapi ia menitik beratkan pada peranan kyai dalam usaha melestarikan Islam tradisional di Jawa. Ia berusaha mengkaji internal evolution (*evolusi dari dalam*) dari tradisi pesantren dan Islam tradisional di Jawa, temuannya para kyai berusaha mengembangkan pesantren agar memenuhi kebutuhan masyarakat modern, dengan cara membina pendidikan dan sekolah - sekolah modern dalam lingkungan pesantren, akan tetapi hal ini tidak boleh dicapai dengan cara meninggalkan atau menolak Islam tradisional, namun dengan menyegarkan kembali pengertian dan jiwa dari ideologi Ahlus Sunnah Wal Jama'ah, sehingga pandangan hidup Islam tradisional tetap relevan dengan kehidupan modern.²⁸⁸

Moh. Khoiri, dalam penelitiannya menekankan pada pengelolaan pesantren dalam membangun semangat kenabian santri, Hasil penelitiannya adalah Membangun semangat kenabian santri adalah sebagai tujuan idealistik

²⁸⁷ Abd. Halim Soebahar, *Op. Cit.*, h. 9

²⁸⁸ Zamakhsyari Dhofier, *Op. Cit.* h. 88

pondok pesantren dan merupakan misi utama di dalam pengembangan pondok pesantren.²⁸⁹

Hiroko Horikoshi dalam *Kyai dan Perubahan Sosial*, memotret peran Kyai Yusuf Tajri dalam perubahan social di Jawa Barat. Ia menunjukkan bahwa kyai bisa berperanan kreatif dalam perubahan social. Kyai tidaklah berkeinginan meredam akibat perubahan yang terjadi, tetapi justru memelopori perubahan sosial dengan caranya sendiri, kyai bukan melakukan penyaringan informasi, melainkan menawarkan agenda perubahan nyata yang sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya. Kyai sepenuhnya berperan dalam proses perubahan sosial, justru karena ia mafhum bahwa perubahan tersebut merupakan sunnatullah yang tak terelakkan lagi.²⁹⁰

Muhammad Ikhsan dalam penelitiannya, gaya kepemimpinan kyai dalam perannya mengembangkan pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur menjelaskan beberapa temuannya antara lain bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para kyai di Pondok Pesantren Wali Songo merupakan kolaborasi dari figur kepemimpinan rasionalistik dengan gaya demokratik. Terdapat pola-pola hubungan kyai dengan komunitas pesantren dibangun atas dasar tata aturan formal yang mengikat bukan bersifat pribadi.²⁹¹

Penelitian disertasi M. Bahri Ghazali dengan judul *Pengembangan Lingkungan Hidup dalam Masyarakat, Kasus Pondok Pesantren An Nuqayah dalam Menumbuhkan Kesadaran Lingkungan Hidup*, menurutnya pesantren

²⁸⁹Moh.Khoiri, *Pondok Pesantren Salafiyah, Studi Kasus Pondok Pesantren Baron Nganjuk Dalam Membangun Semangat Kenabian Santri*, (UIN Malang : Tesis, PPs., 2001), h. 17

²⁹⁰Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta : P3M, 1987), h. 37

²⁹¹Muhammad Ikhsan, *Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur*, (UIN Jogjakarta : Tesis, PPs., 2007), h. 47

berpeluang menjadi salah satu alternatif jawaban umat Islam dalam memecahkan masalah sosial termasuk problem lingkungan hidup. Pesantren An Nuqayah Guluk – Guluk Sumenep Madura merupakan pesantren komprehensif yang tetap mampu mempertahankan ciri tradisionalnya dan menerima adanya modernisasi baik dibidang pendidikan maupun bidang sosial. Dalam menghadapi masalah social sikapnya sangat reseptif (menerima) dan adaftif (menyesuaikan) dengan tuntutan perkembangan masyarakat dan pembangunan, bahkan dalam beberapa hal pesantren ini bersikap proaktif, misalnya dalam upayanya meningkatkan pendapatan masyarakat.²⁹²

Amir Faishol juga menulis disertasi dengan judul Tradisi Keilmuan Pesantren (Studi Banding antara Nurul Iman dan Assalam). Pesantren memiliki subkultur dengan tiga elemen dasar yakni pola kepemimpinan, literatur universal dan sistem nilai tersendiri yang terus dipelihara, yang terpisah dari masyarakat luas. Nurul Iman sebagai pesantren salafi menganggap bahwa ilmu keislaman klasik adalah ilmu keislaman utama yang tidak dapat disejajarkan dengan ilmu produk ulama sesudahnya. Sedangkan Assalam sebagai pesantren khalafi menganggap bahwa semua ilmu keislaman berada dalam derajat kebenaran relatif yang terbuka untuk dikritisi.²⁹³

Selain karya-karya formal-ilmiah (disertasi) diatas, karya penelitian dan isu-isu kontemporer tentang pesantren penting dikemukakan. Diataranya adalah karya Sukamto yang berjudul Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren : Kasus

²⁹²M. Bahri Ghazali, *Pengembangan Lingkungan Hidup dalam Masyarakat, Kasus Pondok Pesantren An Nuqayah dalam Menumbuhkan Kesadaran Lingkungan Hidup*, Disertasi Doktor, (Yogyakarta : Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 1995), h. 77

²⁹³Amir Faishol, *Tradisi Keilmuan Pesantren (Studi Banding Antara Nurul Iman dan Assalam)*, Disertasi Doktor, (Yogyakarta : Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga, 2001), h. 102

Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Jombang. Kajian tentang pesantren juga pernah dilakukan oleh Abdurrahman Wahid dalam Bunga Rampai Pesantren dan Menggerakkan Tradisi : Esai-esai Pesantren. M. Dawam Raharjo dalam Pergulatan Dunia Pesantren. Manfred Oepen dan Karcher Wolfgang dalam *The Impact of Pesantren : Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*, Martin Van Bruinessen dalam Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat, dan Nurcholish Madjid dalam penelitiannya Bilik – Bilik Pesantren : Sebuah Potret Perjalanan .²⁹⁴

Berbeda dengan beberapa hasil penelitian disertasi seputar pondok pesantren dan karya tulis ilmiah seputar isu-isu kontemporer pondok pesantren di atas, penulis dalam penelitian disertasi ini mencoba memfokuskan penelitiannya pada Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung.

Penelitian semacam ini tidak didapatkan dalam penelitian - penelitian yang ada sehingga penelitian ini tentunya sangat menarik untuk dikaji dan ditelaah lebih jauh, fokus dan komprehensif agar mendapatkan suatu gambaran bagaimana Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung, berhasil membangun karakter peserta didik (santri) dengan karakteristiknya masing-masing yang khas, sehingga menjadi semacam diskursus dan rujukan ilmiah bagi manajemen pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren yang berorientasi pada keunggulan karakter.

²⁹⁴ Abd. Halim Soebahar, *Op. Cit.*, h. 12

G. Kerangka Berfikir

Manajemen pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren adalah suatu usaha manajemen untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi teknis, teoritis, konseptual dan moral sumber daya manusia yang ada sesuai dengan kebutuhan pondok pesantren, suatu proses yang dilakukan secara sadar, terarah, terprogram, dan terpadu. Manajemen pengembangan sumber daya manusia meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren terdiri atas : (1) Analisis Pekerjaan, (2) Rekrutmen, (3) Seleksi, (4) Penempatan. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren didasarkan pada metode yang telah ditetapkan dalam program dan kegiatan, metode pengembangan didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai, yaitu (1) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis, (2) Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan. Pelaksanaan pengembangan manajemen sumber daya manusia pondok pesantren terdiri atas : (1) Pelatihan, (2) Pendidikan. Evaluasi terhadap pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan pondok pesantren mengacu pada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, meliputi kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Kompetensi profesional dan pedagogik di evaluasi dengan penilaian kinerja, sedangkan kompetensi kepribadian dan sosial dievaluasi dengan penilaian moralitas atau akhlakul karimah.

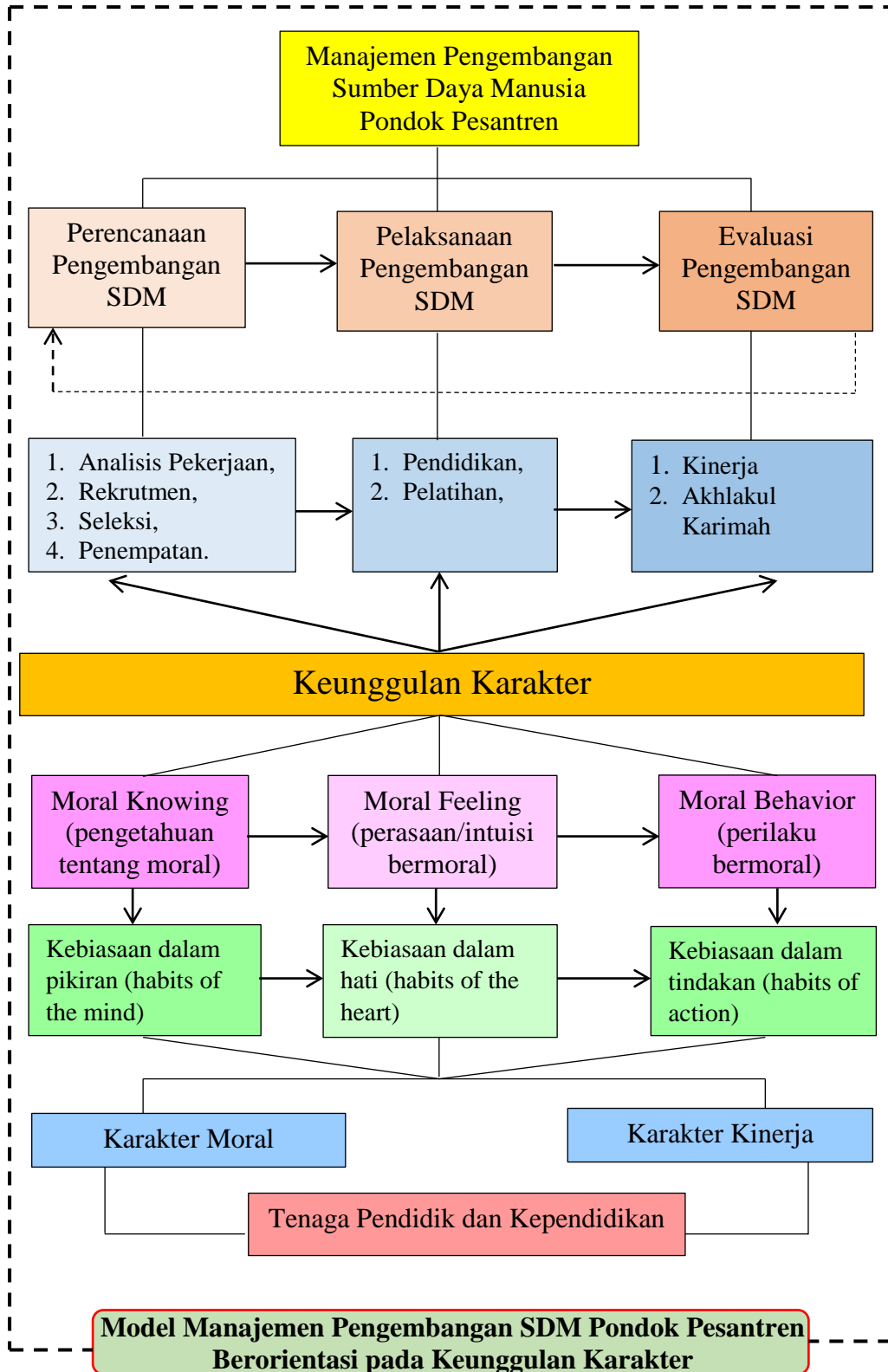
Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan sumber daya

manusia pondok pesantren memiliki dua substansi didalamnya. *Pertama*, kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang keilmuan yang dibutuhkan pondok pesantren. *Kedua*, akhlakul karimah yang meliputi loyalitas, militansi, amanah, tanggungjawab, ikhlas, qona'ah, santun, hidup sederhana dan Lillahi Ta'ala. Inilah yang dimaksud dengan keunggulan karakter. karakter ini dibentuk dengan edukasi tiada henti, pemahaman secara utuh tentang akhlakul karimah (*moral knowing*), membiasakan diri dengan selalu beprasangka baik dan memulai segala sesuatu dengan niat yang baik (*moral felling*), serta memberikan keteladanan dan membiasakan berakhlakul karimah dalam kehidupan sehari - hari (*moral behavior*). Inilah tiga pilar keunggulan karakter yang diharapkan menjadi kebiasaan (*habits*), yaitu kebiasaan dalam pikiran (*habits of the mind*), kebiasaan dalam hati (*habits of the heart*), dan kebiasaan dalam tindakan (*habits of action*).

Tenaga pendidik dan kependidikan pondok pesantren disamping memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang keilmuan yang dibutuhkan, juga harus dipastikan memiliki loyalitas perjuangan yang tinggi, militan dalam mengemban tugas dan amanah, mempunyai motivasi pengabdian, ikhlas, qona'ah, santun, sederhana dalam hidup dan Lillahi Ta'ala

Pondok pesantren menerapkan totalitas pendidikan dengan edukasi tiada henti, keteladanan, penciptaan lingkungan dan pembiasaan melalui berbagai tugas dan kegiatan. Sehingga seluruh apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dikerjakan oleh santri adalah pendidikan. Edukasi tiada henti, keteladanan guru penciptaan dan pembiasaan budaya belajar atau lingkungan belajar menjadi tiga pilar utama pendidikan pondok pesantren.

Gambar 2.2
Kerangka Berfikir



DAFTAR PUSTAKA

- Al Ali, Hasan Abd., *Al Tarbiyah Al Islamiyah fi Al Qur'an al Rabi' al Hijri*, (Kairo : Dar al Fikr al Araby, t.t.).
- Al Ghazali, Imam, *Ihya 'Ulum Al-Din*, Jilid III (Beirut : Daar Al-Fikr, tt).
- Al Hasan, Ahmad Y., *Factors Behind The Decline of Islamic Science After The Sixteenth Century, dalam Sharifah Shifa Al Attas, Islam and The Challenge of Modernity*, (Kuala Lumpur : ISTAC, 1996).
- Al Qardhawi, Yusuf, *Pendidikan Islam dan Madrasah Hasan Al Banna*, terj. Prof. Bustami a. Gani dan Drs. Zainal Abidin Ahmad, (Jakarta : Bulan Bintang, 1980).
- _____, *Pengantar Kajian Islam (Studi Analitik Komprehensif tentang Pilar – Pilar Substansi, Karakteristik, Tujuan dan Sumber Acuan Islam*, (Jakarta : Pustaka Al Kautsar, 2010).
- Ali, A. Mukti, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa ini*, (Jakarta : Rajawali, 1987).
- Alwi, Syafaruddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta : BPFE, 2001).
- Amin, Ahmad, *Etika (Ilmu Akhlak)*, Terjemah oleh Farid Ma'ruf, (Jakarta : Bulan Bintang, 1995).
- Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004).
- Arifin, Muzayin, *Kapita Selekta Pendidikan Umum dan Agama*, (Semarang : Toha Putra, t. t.).
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2010).
- Asyari, Hasan, *Menyingkap Zaman Keemasan Islam*, (Bandung : Mizan, 1984).
- Azra, Azyumardi, *Modernisasi Pendidikan Islam dan Epistemologi Ilmu*, Makalah pada peringatan 70 tahun Pondok Pesantren Modern Gontor, 31 Agustus 1996.
- _____, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*, (Jakarta : Kecana Prenada Media Group, 2012).

- Barnawi dan Jajat Darajat, *Penelitian Fenomenologi Pendidikan, Teori dan Praktek*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2018).
- Blau, Peter M., & W. Richard Scott, *Formal Organizations: A Comparative Approach*, (San Francisco : Chandler Publishing Co., 1962).
- Brantas, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta : Alfabeta, 2009).
- Bull, Ronald Alan Lukens, *A Peaceful Jihad : Javanese Education and Religion Identity Construction*, (Michigan : Arizona State University, 1977).
- Chaplin, J.P., *Kamus Lengkap Psikologi*, (Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada, 2004).
- Dahn, B., *History of Indonesia in the Twentieth Century*, (London : Pall Mall Press, 1971).
- Danumiharja, Mintarsih, *Profesi Tenaga Kependidikan*, (Yogyakarta : Deepublish, 2014).
- Darajat, Zakiyah, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta : Bulan Bintang, 1996).
- David, Fred R., *Manajemen Strategis, Edisi Bahasa Indonesia*, (Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2004).
- Departemen Agama RI., *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung : CV. Penerbit Jumanatul Ali, 2005).
- Departemen Pendidikan Nasional, Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 8 dan pasal 10 ayat (1) Departemen Pendidikan Nasional, (Jakarta: Depdiknas, 2005).
- Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam, *Ensiklopedi Islam, Jilid III*, (Jakarta : Ichtiar Baru van Hoeve, Cet. X, 2002).
- Dewey, John, *Democracy and Education An Introduction to the Philosophy of Edacation*, (New York : The Macmillan Company, 1964).
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta : LP3ES,1994).
- Echols, M. Jhon, dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia : An English Indonesian Dictionary*, (Jakarta : PT. Gramedia, 1995).

- Faishol, Amir, *Tradisi Keilmuan Pesantren (Studi Banding Antara Nurul Iman dan Assalam)*, Disertasi Doktor, (Yogyakarta : Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga, 2001).
- Fatah, H. Rohadi Abdul, Taufik, M. Tata, Bisri, Abdul Mukti, *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*, (Jakarta Utara : PT. Listafariska Putra, 2005).
- Fatah, Rohadi Abdul, dkk., *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*, (Jakarta : PT. Lisatafariska Putra, 2008).
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2013).
- Fayid, Syekh Mahmud Abdul Wahab, *Al Tarbiyah Fie Kitab Allah*, diterjemahkan Judi Al Falasany, *Pendidikan Dalam Al Qur'an*, (Semarang : Penerbit CV. Wicaksana, 1989).
- Gaol, Chr. Jimmy L., *A To Z Human Capital, Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori, dan pengembangan dalam konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, (Jakarta : Kompas Gramedia, 2015).
- Ghazali, M. Bahri, *Pengembangan Lingkungan Hidup dalam Masyarakat, Kasus Pondok Pesantren An Nuqayah dalam Menumbuhkan Kesadaran Lingkungan Hidup*, Disertasi Doktor, (Yogyakarta : Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 1995).
- Gibson, *Organisasi Perilaku – Struktur – Proses*, Terjemahan, (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2002).
- Gie, The Liang, *Ensiklopedi Administrasi*, (Jakarta : PT. Gunung Agung, 2001).
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003).
- Griffin, *Komitmen Organisasi*, Terjemahan, (Jakarta : Erlangga, 2004).
- Griffin, Ricy W., dan Ronald J. Ebert, *Business*, Terjemahan Sita Wardhani (Jakarta : Erlangga, 2006).
- Hafidudin, Didin, dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prkatik*, (Jakarta : Gema Insani, 2003).
- Hakim, Masykur, dan Tanu Widjaya, *Model Masyarakat Madani*, (Jakarta : Intimedia Cipta Nusantara, 2003).
- Handoko, Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta : BPFE, 2003).

- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2003).
- Hariadi, Bambang, *Akuntansi Manajemen : Suatu Sudut Pandang*, (Yogyakarta : BPFE, Edisi Pertama, 2003).
- Hariandja, M.T.E., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Grasindo, 2002).
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*, (Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002).
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999).
- Hasibuan, M., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT.Bumi Aksara, 2003).
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000).
- Hendropuspito, O.C., *Sosiologi Sistematis*, (Jakarta : Penerbit Kanisius, 1989).
- Hidayatullah, Furqon, *Pendidikan Karakter Membangun Peradaban Bangsa*, (Surakarta : Yuma Pustaka, 2010).
- Hielmy, Irfan, *Wacana Islam* (ciamis : Pusat Informasi Pesantren, 2000).
- Horikoshi, Hiroko, *Kyai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta : P3M, 1987).
- Horton, Paul B., dan Chester L. Hunt, *Sosiologi*, (Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama, 1996).
- Hunger, J. David, & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta : Andi, 1996).
- Husein, Umar, *Metode Penelitian : Aplikasi dalam Pemasaran*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 1999).
- Ibrahim, Mahdi bin, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta : Pustaka Al Kautsar, 1997).
- Ikhsan, Muhammad, *Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur*, (UIN Jogjakarta : Tesis, PPs., 2007).

- Ilyas, Yunahar, *Kuliah Akhlak*, (Yogyakarta : LPPI UMY., 2004).
- Ivancevich, John M. Konopaske Robert & Matteson Michael T., *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Alih Bahasa Gina Gania, (Jakarta : Erlangga, 2007).
- Jackson, Schuller R.S., *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. (Jakarta : Penerbit Erlangga, 1997).
- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Praktik*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016).
- Kementerian Pendidikan Nasional, *Pedoman Pelaksanaan Pendidikan Karakter: Berdasarkan Pengalaman Di Satuan Pendidikan Rintisan*, (Jakarta : Puskur Balitbang Kemdiknas, 2011).
- Kesuma, Dharma, dkk., *Pendidikan Karakter, Kajian Teori Dan Praktik Di Sekolah* (Bandung : PT Rosdakarya 2011).
- Khoiri, Moh., *Pondok Pesantren Salafiyah, Studi Kasus Pondok Pesantren Baron Nganjuk Dalam Membangun Semangat Kenabian Santri*, (UIN Malang : Tesis, PPs., 2001).
- Khozin, *Jejak-jejak Pendidikan Islam di Indonesia, Rekonstruksi Sejarah Untuk Aksi*, (Malang : UMM Press, 2006).
- Koentjoroningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 1995).
- Koesoema, A. Doni, *Pendidikan Karakter*. (Jakarta : Grasindo, 2010).
- Koesoema, Doni, *Pendidikan Karakter : Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, (Jakarta : Grasindo, 2007).
- Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu*, (Jakarta : Penerbit Teraju, 2005).
- Langgulung, Hasan, *Asas – asas Pendidikan Islam*, (Jakarta : Pustaka Al Husna, 1988).
- Lewis, Barbara A., *Character Building Untuk Anak-Anak*, (Batam : Karisma Publishing Group, 2004).
- Lickona, Thomas, *Educating for Character : Mendidik untuk Membentuk Karakter*, Terj. Juma Wadu Wamaungu dan editor Uyu Wahyuddin dan Suryani, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012).

- Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2017).
- Lubis, S.B. Hari, & Martani Huseini, 1987. *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*, (Depok : Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia (PAU-IS-UI), 1987).
- Ma'luf, Louis, *Kamus Munjid*, (Beirut : Dar Al Mishria, 1986).
- Madjid, Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997).
- Magginson dan Mathews, Alih Bahasa Filicia, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Gramedia, 1993).
- Majid, Abdul, dan Andayani, Dian, *Pendidikan Karakter Perspektif Islam*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2011).
- Marzuki, *Pendidikan Karakter Islam*, (Jakarta : Amzah, 2015).
- Mas'ud, Abdurahman, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002).
- _____, *Menuju Paradigma Islam Humanis*, (Yogyakarta : Gama Media, 2003).
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren : Suatu Kajian tentang Unsur Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1989).
- Mastuhu, *Gaya dan Suksesi Kepemimpinan Pesantren* (Jakarta : Jurnal Ulumul Qur'an, 1990).
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson, *Human Resources Management*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat, 2006).
- Megawangi, Ratna, *Pendidikan Karakter Solusi Yang Tepat Untuk Membangun Bangsa*, (Jakarta : Indonesia Heritage Foundation).
- Miles, Matthew B., dan A. Michael Huberman , *Qualitative Data Analysis, (terjemahan)*, (Jakarta : UI Press, 2005).
- Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2004).
- Muchlas, Makmuri, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2012).

- Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam : Kajian Filosofik dan Kerangka Dasar Operasionalnya*, (Bandung : Trigenda Karya, 1993).
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta : Pustaka Pelajar, 2003).
- Mujiman, Haris, *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2011).
- Mulyasa, H.E., *Manajemen Pendidikan Karakter*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013).
- Munawwir, Ahmad Warson, *Al-Munawwir : Kamus Arab Indonesia*, (Surabaya : Pustaka Progresif, 1997), Cetakan XIV.
- Muslich, Masnur, *Pendidikan Karakter Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011).
- Nasr, Sayyed Hossein, *Science and Civilation in Islam*, (Cambridge : Harvad University Press, 1968).
- Nasution, S., *Azas – Azas Kurikulum*, (Bandung : Penerbit Terate, 1964).
- Nawawi, Imam, *Matan Hadis Arba'in Nawawi*, (Solo : Pustaka Arafah, 2012), Hadits Nomor 17, Abu Husain Muslim bin Al Hajjaj, Shahih Muslim, (Beirut : Dar al Fikr, t.th.).
- Nimran, Umar, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya : Citra Media, Karya Anak Bangsa, 1997).
- Nuraida dan Rihlah Nur Aulia, *Character Building Untuk Guru*, (Jakarta : Aulia Publishing House, 2007).
- Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 04 Tahun 2012 tentang Penataan dan Pembentukan Kelurahan dan Kecamatan. Kota Bandar Lampung menjadi 20 kecamatan dengan 126 kelurahan.
- Poerwodarminta, W.J.S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006).
- Prasodjo, Sudjono, *Profil Pesantren*, (Jakarta : LP3S, 1982).
- Purbakawatja, Soegarda, *Ensiklopedi Pendidikan*, (Jakarta : Gunung Agung, 1976).
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Gramedia, 2008).

- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta : Kalam Mulia, 2008).
- Rapar, J.H., *Filsafat Politik Plato*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1996).
- Rivai, Veithzal, dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2011).
- Riyanto, Yatim, *Metodologi Penelitian Pendidikan Tinjauan Dasar*, (Surabaya : SIC, 1996).
- Robbins, S., dan M. Coulter, *Manajemen*, (Jakarta : PT. Indeks, 2007).
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Index, 2003).
- Ryan, Kevin, dan Karen E. Bohlin, *Building Character in School, Practical Ways to Bring Moral Instruction to Life*, (San Fransisco : Josey Bass, 1999).
- S., Rijadi, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Menghadapi PJPT II, Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, (Malang : FPIPS, 28 Juli 1994).
- Saharuddin, 2001. *Nilai Kultur Inti dan Institusi Lokal Dalam Konteks Masyarakat Multi-Etnis*, Bahan Diskusi Tidak Diterbitkan, (Depok : Program Pascasarjana Universitas Indonesia, 2001).
- Sanjaya, Wina, *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktek Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011).
- Schuler, Randal S., dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, (Jakarta : Penerbit Erlangga, 1996).
- Sergiovanni, Thomas J., et-al., *Educational Governance and Administration*, (New Jersey : Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, 1987).
- Setiawan, Iwan, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, Edisi-2., Cetakan 2, 2002).
- Setiyanti, Sri Wiranti, *Membangun Kerja Sama Tim (Kelompok)*, (Semarang : Jurnal STIE, Vol. 4, No. 3, Edisi Oktober 2012).
- Setyowati, *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013).
- Sharif, A. *History of Muslim Philosophy*, (Delhi : Low Price Publication, 1995).

- Shihab, M. Quraisy, *Tafsir Al Mishbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al Qur'an*, (Jakarta : Lentera Hati, 2002).
- Sholihin, Ismail, *pengantar organisasi*, (Jakarta : Gelora Aksara Pratama, 2009).
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Strategik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2000).
- Sikula, Andrew E., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Erlangga, 2011).
- Sinambela, Lijan Poltak, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2017).
- Siswanto, *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011).
- SK dari Dirjen Choirul Fuad Yusuf, *Pedoman Pesantren Mu'adalah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Direktur Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2009).
- SK Gubernur No. G/185.B.111/Hk/1988 tanggal 6 Juli 1988 serta surat persetujuan Mendagri nomor 140/1799/PUOD tanggal 19 Mei 1987 tentang pemekaran kelurahan di wilayah kota Bandar Lampung.
- Slamet, Moh. Untung, *Muhammad Sang Pendidik*, (Semarang : Pustaka Rizki Putera, 2005).
- Soebahar, Abd. Halim, *Modernisasi Pesantren, Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta : LKiS, 2013).
- Soetjipto, Budi W., *Kisah Sukses Para Kampiun SDM*, (Jakarta : Salemba Empat, 2008).
- Steenbrink, Karel A., *Pesantren, Madrasah, Sekolah : Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta : LP3S, 1986).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*, (Bandung : Alfabeta, 2010).
- Sullivan, Arthur, *Economic : Principles In Action*, (Upper Saddle River, New Jersey 07458 : Pearson Prentice Hall, 2003).
- Sumarsono, Sony, *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003).

- Sunyoto, Agus, *Atlas Wali Songo, Buku Pertama yang Mengungkap Wali Songo Sebagai Fakta Sejarah*, (Depok Jawa Barat : Pustaka IIMaN dan LESBUMI PBNU, 2016).
- Susilo, Ahmad, *Strategi Adaptasi Pondok Pesantren*, (Jakarta : PT. Moyo Segoro Agung, 2003).
- Sutrisno, Budiono Hadi, *Sejarah Walisongo, Misi Peng-Islaman di Tanah Jawa*, (Yogyakarta : Graha Pustaka, 2010).
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2016).
- Syalabi, Ahmad *Al Tarbiyah Al Islamiyah*, (Kairo : Maktabah Al Nahdhah Al Mishriyah, 1982).
- _____, *Sejarah Pendidikan Islam*, terj. Muhtar Yahya dan Sanusi Latif, (Jakarta: Bulan Bintang, 1973).
- Syarbini, Amirulloh, *Buku Pintar Pendidikan Karakter*, (Jakarta : As@-Prima Pustaka, 2012).
- Taneko, Sulaiman, *Struktur dan Proses Sosial: Suatu Pengantar Sosiologi Pembangunan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1993).
- Terry, George R., dan Leslie W. Rue, *Principle of Management*, (Jakarta : Bumi aksara, 2000).
- _____, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006).
- Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, Rajawali Pers, 2011).
- Tim Prima Pena, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia Inggris*, (Jakarta: Ginamedia Press, 2001).
- Trianto, *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif-Progresif*, (Jakarta : Kencana, 2009).
- Tuckman, B. W., and M. A. Jensen, *Stages Of Small Group*, (Development Revisited : Group Org., 1977).
- Tunggal, Amin Widjaja, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta : Harvindo, 2009).
- U.R., Wisnu, dan Nurhasanah, *Teori Organisasi, Struktur dan Desain*, (Malang : UMM Press, 2005).

- Ulum, M.D. Ihyaul, *Akuntansi Sektor Publik*, (Malang : UMM Press, 2008).
- Umiarso dan Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan, Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang : RaSAIL Media Grup, 2011).
- Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang Sisdiknas : Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta : Sinar Grafika, 2006).
- Undang-Undang No. 5 tahun 1975 dan Peraturan Pemerintah No. 3 tahun 1982 tentang perubahan wilayah, kota Bandar Lampung diperluas dengan pemekaran dari 4 kecamatan 30 kelurahan menjadi 9 kecamatan 58 kelurahan.
- Uphoff, Norman T., *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook with Cases*, (West Hartford Connecticut : Kumarian Press, 1986).
- Vocational Business, *Training, Developing and Motivating People*, (Richard Barrett : Business & Economics, 2003).
- Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, (Jakarta : Gema Insani Press, 1997).
- Warsita, Bambang, *Teknologi Pembelajaran, Landasan dan Aplikasinya*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2008).
- Werther, Jr., William B, Keith Davis, *Managing Personalia*, (United States of Amerika : Mc Graw Hill Book Co., 1993).
- Wiardjo, Bambang H. Hadi, dan Sulistijarningsih Wibisono, *Memasuki Pasar Internasional Dengan ISO 9000 : Sistem Manajemen Mutu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996).
- Wijayanto, Dian, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2012).
- Wirosukarto, Amir Hamzah, dkk., *KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo : Gontor Press, 1996).
- Yaljan, Miqdad, *Ilmu Al-Akhlaq Al-Islamiyyah*, (Riyadh : Dar Alam Al-Kutub li Ath-Thiba'ah wa An-Nasyr wa At-Tauzi, 2003).
- Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2012).
- YAPPI, M.U., *Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren*, (Jakarta : Media Nusantara, 2008).

- Yasin, Ahmad Fatah, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang : UIN Maliki Press, 2012).
- Yatim, Badri, *Sejarah Peradaban Islam*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada), 2004).
- Zainal, Vethzal Rivai, Salim Basalamah dan Natsir Muhammad, *Islamic Human Capital Management, Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2014).
- Zakia, Rahima, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, (Jakarta : The Minangkabau Fondations, 2006).
- Zarkasyi, Abdullah Syukri, Pimpinan Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor Ponorogo, *Peran Pesantren dalam Pendidikan Karakter Bangsa*, (Gontor Ponorogo : Santri Menulis, 12 Januari 2010).
- Ziemek, Manfred, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta : P3M, 1986).
- Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter*, (Jakarta : Kenana Prenada Media Group, 2011).
- Griffin, Business, 8th Edition. NJ : Prentice Hall. (<http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen>), diunduh 23 Juli 2018, jam 11.20 WIB.
- <http://elqorni.wordpress.com/2012/05/22/sejarah-manajemen/>, diunduh 23 Juli 2018, jam 10.15 WIB.
- <http://pakdeazemi.wordpress.com/2011/06/22/rahasia-bahan-pembuat-piramida-mesir-terjawab-dalam-al-quran/>, diunduh 13 Juli 2018, jam 18.30 WIB.
- Rivai dan Basri, *Penilaian Kinerja*, 2004, diakses dari <http://jurnal.sdm.blogspot.com/>, h. 14, diakses pada tanggal 9 Oktober 2011

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BERORIENTASI PADA KEUNGGULAN KARAKTER
DI PONDOK PESANTREN PROVINSI LAMPUNG**

NO	FOKUS PENELITIAN	SUB FOKUS PENELITIAN	PERTANYAAN PENELITIAN	PERTANYAAN WAWANCARA
1	Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung	1. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung, 2. Pelaksanaan	1. Bagaimana Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi	1. Bagaimana bentuk analisis pekerjaan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) pondok pesantren di Provinsi Lampung? 2. Dalam menganalisa pekerjaan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) pondok pesantren melibatkan siapa saja? 3. Apakah dalam menganalisa pekerjaan

		<p>Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung,</p> <p>3. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung.</p>	<p>Lampung?</p> <p>2. Bagaimana Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung?</p> <p>3. Bagaimana Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter di Pondok</p>	<p>sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) disamping mempertimbangkan kebutuhan internal juga mempertimbangkan kebutuhan eksternal ?</p> <p>4. Apakah ada rapat khusus dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) ?</p> <p>5. Bagaimana sistem rekrutmen sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) pada pondok pesantren di Provinsi Lampung?</p> <p>6. Apakah menggunakan sistem terbuka atau sistem tertutup ?</p> <p>7. Bagaimana cara menentukan pola rekrutmen sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan)?</p>
--	--	---	--	--

			<p>Pesantren Provinsi Lampung?</p>	<ol style="list-style-type: none">8. Apakah ada rapat dalam menentukan pola rekrutmen sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan)?9. Apa saja yang menjadi standar kompetensi dalam merekrut sumber daya manusia pondok pesantren?10. Apakah ada tahapan seleksi dalam merekrut sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan)?11. Apakah tahapan seleksi dilaksanakan dengan sistem terbuka atau sistem tertutup?12. Siapa saja yang terlibat dalam tahapan seleksi sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan)?13. Apa saja syarat-syarat dalam rekrutmen dan tahapan seleksi sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di
--	--	--	------------------------------------	--

				<p>pondok pesantren?</p> <p>14. Apa saja kriteria sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) yang akan direkrut dan diseleksi?</p> <p>15. Apakah sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) yang akan direkrut dan diseleksi berasal dari keluarga pengasuh (kyai) dan/atau berasal dari alumni dan/atau berasal dari stakeholders pondok pesantren dan/atau berasal dari masyarakat umum?</p> <p>16. Bagaimana kriteria penempatan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren?</p> <p>17. Bagaimana sistem penerapan pengembangan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) yang ada pada pondok pesantren di provinsi</p>
--	--	--	--	--

				<p>Lampung?</p> <p>18. Apakah ada pelatihan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren?</p> <p>19. Bagaimana bentuk pelatihan terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan)?</p> <p>20. Apakah ada pendidikan terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren?</p> <p>21. Bagaimana bentuk pendidikan terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren?</p> <p>22. Apakah pelatihan dan pendidikan terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) pondok pesantren dilakukan secara sistematis dan terukur, misalnya dalam bentuk kurikulum</p>
--	--	--	--	---

				<p>pelatihan dan pendidikan?</p> <p>23. Bagaimana pola pembinaan yang dilakukan oleh kyai di pondok pesantren kepada para ustadz ustadzah?</p> <p>24. Apakah dalam pengembangan Sumber daya manusia di pondok pesantren menggunakan sistem pengkaderan atau kaderisasi?</p> <p>25. Apakah dalam pengembangan Sumber daya manusia di pondok pesantren menggunakan sistem pengembangan karir?</p> <p>26. Apakah dalam pengembangan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren menggunakan sistem peningkatan kemampuan profesional?</p> <p>27. Apakah dalam pengembangan sumber</p>
--	--	--	--	---

				<p>daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren menggunakan sistem peningkatan kemampuan pedagogis?</p> <p>28. Apakah dalam pengembangan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren menggunakan sistem peningkatan kemampuan kepribadian?</p> <p>29. Apakah dalam pengembangan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren menggunakan sistem peningkatan kemampuan sosial?</p> <p>30. Apakah dalam pengembangan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren menggunakan sistem peningkatan</p>
--	--	--	--	--

				<p>kemampuan kepemimpinan?</p> <p>31. Apakah dalam pengembangan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren berorientasi pada keunggulan karakter?</p> <p>32. Adakah reward atau penghargaan kepada para ustadz ustadzah yang berprestasi?</p> <p>33. Apa bentuk reward atau penghargaan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan pondok pesantren yang berprestasi?</p> <p>34. Bagaimana cara menentukan prestasi sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan)?</p> <p>35. Apakah penentuan prestasi sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) berorientasi pada keunggulan karakter?</p>
--	--	--	--	---

				<p>36. Bagaimana penilaian atau evaluasi terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren?</p> <p>37. Apakah penilaian atau evaluasi terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren berorientasi pada keunggulan karakter?</p> <p>38. Apakah ada rapat penilaian atau evaluasi terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren?</p> <p>39. Apakah rapat penilaian atau evaluasi terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren dilaksanakan secara insidental ataukah rutin?</p> <p>40. Apakah ada tindak lanjut terhadap hasil</p>
--	--	--	--	--

				<p>penilaian atau evaluasi terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren?</p> <p>41. Adakah uji kompetensi yang dilakukan terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di pondok pesantren?</p> <p>42. Apakah uji kompetensi dilaksanakan secara rutin atau insidental?</p> <p>43. Bagaimana bentuk uji kompetensinya?</p> <p>44. Bagaimana manajemen sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) berorientasi keunggulan karakter yang dikembangkan oleh pengasuh atau kyai?</p> <p>45. Apakah ada aspek moral knowing, moral feeling dan moral behavior yang dikembangkan oleh pengasuh / kyai?</p>
--	--	--	--	---

				<p>46. Bagaimana kyai mengedukasi moral terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan)?</p> <p>47. Bagaimana kyai mengembangkan sikap moral terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan)?</p> <p>48. Bagaimana kyai mencontohkan dan membiasakan perilaku moral dalam kehidupan sehari – hari terhadap sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan)?</p> <p>49. Apakah karakter moral dan karakter kinerja kyai memberikan dampak pada karakter moral dan karakter kinerja para ustadz ustadzah?</p>
--	--	--	--	--

Lampiran 2

PEDOMAN OBSERVASI

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BERORIENTASI PADA KEUNGGULAN KARAKTER
DI PONDOK PESANTREN PROVINSI LAMPUNG**

NO	FOKUS PENELITIAN	PERTANYAAN PENELITIAN	ASPEK-ASPEK DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	DATA YANG DIPERLUKAN	SUMBER
1	Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren	1. Bagaimana Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi	1. Aspek perencanaan pengembangan SDM 2. Aspek pelaksanaan pengembangan SDM 3. Aspek evaluasi pengembangan SDM	1. Risalah rapat analisa pekerjaan dan kebutuhan sumber daya manusia, 2. Dokumen rekrutmen sumber daya manusia, 3. Risalah rapat penetapan rekrutmen	<ul style="list-style-type: none"> • Pengasuh Pondok Pesantren, • Pengurus Pondok Pesantren, • Tenaga pendidik dan kependidikan pondok pesantren,

	<p>Provinsi Lampung</p>	<p>Lampung?</p> <p>2. Bagaimana Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung?</p> <p>3. Bagaimana Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung?</p>		<p>sumber daya manusia,</p> <p>4. Dokumen tahapan seleksi rekrutmen sumber daya manusia,</p> <p>5. Risalah rapat yang memuat pertimbangan pertimbangan dalam menerima dan menempatkan sumber daya manusia,</p> <p>6. Dokumen pelatihan dan pendidikan sumber daya manusia,</p> <p>7. Dokumen dan pengamatan langsung terhadap program dan kegiatan pengembangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wali santri, • Masyarakat sekitar, • Stakeholders pondok pesantren.
--	-------------------------	--	--	---	---

				<p>sumber daya manusia yang substansinya sama dengan pelatihan dan pendidikan,</p> <p>8. Pengamatan langsung terhadap kegiatan ngaji rutin oleh kyai yang harus diikuti seluruh ustadz ustadzah,</p> <p>9. Pengamatan langsung terhadap kegiatan tawajjuhah thoriqoh ustadz ustadzah, qiyamul lail, dzikir, istighotsah dll. yang diimami langsung oleh</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>pengasuh/kyai,</p> <p>10. Risalah rapat tenaga pendidik dan kependidikan yang berisi pengarahan, ceramah, kuliah, studi kasus, diskusi dll. Yang dipimpin oleh pengasuh, dewan masyayikh atau pengurus pondok pesantren.</p> <p>11. Dokumen diklat formal maun informal, baik dilaksanakan oleh internal pondok pesantren maupun dilaksanakan oleh</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>instansi eksternal pondok pesantren,</p> <p>12. Dokumen evaluasi sumber daya manusia,</p> <p>13. Pengamatan terhadap rapat evaluasi,</p> <p>14. Dokumen data tenaga pendidik dan kependidikan,</p> <p>15. Dokumen struktur organisasi pondok pesantren,</p> <p>16. Dokumen data santri di pondok pesantren,</p> <p>17. Dokumen kurikulum pondok pesantren,</p> <p>18. Tata tertib tenaga pendidik dan</p>	
--	--	--	--	--	--

				<p>kependidikan,</p> <p>19. Tugas pokok dan fungsi tenaga pendidik dan kependidikan,</p> <p>20. Dokumen supervisi dan pengawasan,</p> <p>21. Dokumen tindak lanjut setelah evaluasi,</p> <p>22. Dokumen tentang usaha usaha pondok pesantren dalam meningkatkan kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan,</p> <p>23. Dokumen dokumen lainnya yang berkaitan, baik</p>	
--	--	--	--	---	--

				langsung maupun tidak langsung.	
--	--	--	--	------------------------------------	--

Lampiran 3

CATATAN LAPANGAN HASIL WAWANCARA DAN OBSERVASI

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BERORIENTASI PADA KEUNGGULAN KARAKTER
DI PONDOK PESANTREN PROVINSI LAMPUNG**

No.	Nama Pondok Pesantren	Aspek Perencanaan	Aspek Pelaksanaan	Aspek Evaluasi
1	Pondok Pesantren Islamiyah Salafiyah Darussalamah Desa Brajadewa Kecamatan Way Jepara Kabupaten Lampung Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem perencanaan pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Islamiyah Salafiyah Darussalamah Lampung Timur harus melibatkan pengurus dan pengasuh pondok pesantren, • Sistem rekrutmennya 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembinaan dilakukan minimal 2 bulan sekali oleh kepala madrasah diniyah masing masing tingkatan, • Setiap akhir semester pembinaan dilakukan secara menyeluruh oleh pengasuh dan pengurus pondok pesantren, • Pengajian rutin untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi rutin oleh kepala madrasah dua bulan sekali, • Evaluasi rutin oleh pengasuh dan pengurus setiap akhir semester.

		<p>diserahkan sepenuhnya pada pengurus setelah menerima arahan dari pengasuh, serta dilaksanakan secara tertutup,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen tenaga pengajar di pondok pesantren Darussalamah diawali dengan analisis kebutuhan sumber daya manusia melalui rapat pengasuh bersama pengurus, kemudian proses rekrutmen dan seleksi sepenuhnya dilakukan oleh pengurus pondok pesantren, 	<p>ustadz ustadzah setiap ba'da shalat wajib setiap hari secara bergantian / bergiliran menyesuaikan dengan jadwal mengajar santri,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembinaan spiritualitas dalam bentuk tawajjuh thariqoh sebulan sekali dan langsung diimami pengasuh yang sekaligus juga mursyid 	
--	--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya manusia yang direkrut adalah alumni pondok pesantren, apabila ada yang mendaftarkan diri dari luar, maka harus dididik dulu dipondok pesantren 1 – 2 tahun sebelum ditetapkan sebagai tenaga pengajar. 		
2	Pondok Pesantren Mathla'ul Huda Desa Ambarawa Kabupaten Pringsewu	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem perencanaan pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Mathla'ul Huda Kabupaten Pringsewu harus melibatkan pengurus dan pengasuh pondok pesantren, • Rekrutmen pengurus 	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap hari jum'at ba'da subuh dilaksanakan kajian tafsir oleh pengasuh pondok pesantren untuk ustadz ustadzah, • Pembinaan spiritualitas dalam bentuk tawajjuh thariqoh dilaksanakan dua minggu sekali diimami 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi rutin oleh masing masing unit pendidikan setiap satu bulan sekali, • Evaluasi bersama dengan melibatkan pengurus, tenaga pengajar dan karyawan, setiap enam bulan sekali.

		<p>pondok pesantren dengan melibatkan tokoh tokoh masyarakat, bahkan ada yang lintas kabupaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengurus pondok pesantren dalam merekrut guru/ustadz memprioritaskan para alumni pondok pesantren yang sudah dikuliahkan, apabila kebutuhan sumber daya manusia dalam bidang keilmuan tertentu tidak ditemukan pada alumni, maka dibuka untuk masyarakat umum dengan pemberitahuan dari mulut ke mulut, 	<p>langsung oleh pengasuh,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qiyamul lail (shalat malam, dzikir dan membaca Al Qur'an) setiap malam pada jam 02.30 sampai menjelang subuh bersama pengasuh. 	
--	--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Besaran jumlah alumni yang akan di kuliahkan setiap tahunnya sekitar 1 sampai 3 orang alumni, • Alumni yang sudah di kuliahkan, maka mereka otomatis diangkat menjadi guru atau tenaga pendidik di pondok pesantren sesuai dengan bidang-bidang kompetensi yang dibutuhkan. 		
3	Pondok Pesantren Madarijul Ulum Kelurahan Batu Putuk Kecamatan Teluk Betung Barat Kota Bandar Lampung	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem perencanaan pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Madarijul Ulum Kota Bandar Lampung harus 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengajian wajib untuk semua guru, ustadz, ustadzah dan karyawan setiap hari rabu pagi sampai siang ditutup 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi secara rutin pada unit unit pendidikan satu bulan sekali, enam bulan sekali, dan setiap akhir tahun pelajaran,

		<p>melibatkan pengurus dan pengasuh pondok pesantren,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengasuh dan pengurus inti setelah berkoordinasi akan menginformasikan kepada guru dan semua karyawan untuk mencari calon tenaga pendidik dan kependidikan yang dibutuhkan, • Ketika sudah mendapatkan calon tenaga pendidik dan/atau kependidikan, maka yang bersangkutan harus mengikuti tahapan seleksi yang akan dilakukan 	<p>dengan makan siang bersama, materi yang disampaikan seputar fiqih, akhlak dan tasawwuf,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guru, ustadz dan ustadzah didorong aktif mengikuti pelatihan, seminar, sarasehan dan workshop yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah maupun swasta, • Pengasuh dan para pengurus mengadakan study banding ke beberapa pondok pesantren yang sudah maju, pelaksanaannya sesuai 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengasuh dan beberapa pengurus inti selalu melakukan evaluasi setiap saat
--	--	---	---	---

		<p>langsung oleh kepala madrasah dan pengasuh pondok pesantren,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untuk rekrutmen sumber daya manusia Ma'had Aly langsung dilakukan oleh pengasuh melalui jaringan kyai dan pondok pesantren. 	<p>kebutuhan dan ketersediaan anggaran pondok pesantren,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapat pembinaan yang dilaksanakan secara rutin, satu bulan sekali, enam bulan sekali, dan setiap akhir tahun pelajaran. 	
4	<p>Pondok Pesantren Darul Huffaz Desa Bernung Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem perencanaan pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Darul Huffaz Kabupaten Pesawaran harus melibatkan pengurus dan pengasuh pondok pesantren, • Sejak tahun 2012 sistem 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustadz ustadzah yang sudah hafal 1 juz harus melakukan upgrade hafalan dan kualitas bacaan dengan program tahsin dan tahfidz guru, • Pengasuh dan guru tahfidz yang sudah hafal 30 juz melakukan bimbingan 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi rutin dilaksanakan satu bulan sekali, tiga bulan sekali dan enam bulan sekali • Evaluasi dilaksanakan secara berjenjang, sesuai dengan kebutuhan

		<p>rekrutmen sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan secara terbuka dan dibuka untuk umum,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tahapan seleksi dilakukan secara ketat dan terukur, dengan ketentuan bagi tenaga pendidik dan kependidikan minimal sudah harus hafal 1 juz dan untuk guru tahfidz, sudah harus hafal 30 juz, • Untuk tenaga pendidik dan kependidikan harus mengikuti program tahsin dan tahfidz, sedangkan guru 	<p>kepada guru yang sudah bermodalkan hafalan 1 juz,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembinaan dilakukan oleh pengasuh dan pengurus secara berjenjang, satu bulan sekali, tiga bulan sekali, dan enam bulan sekali, • Memberikan beasiswa kepada guru tahfidz sesuai dengan jumlah hafalan, 	
--	--	---	--	--

		<p>pembimbing tahfidz bersama pengasuh harus ikut membimbing tahsin dan tahfidz tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah bermodalkan 1 juz,</p> <ul style="list-style-type: none">• Untuk penduduk sekitar biasanya diangkat untuk menjadi karyawan dapur, kebersihan, wirausaha dan pertanian.• Untuk beasiswa masyarakat sekitar pondok pesantren lebih ditekankan pada anak yatim atau keluarga tidak mampu.		
--	--	---	--	--

Lampiran 4

DOKUMEN PENDUKUNG**1. Pondok Pesantren Islamiyah Salafiyah Darussalamah Lampung Timur****PROGRAM STUDI PONDOK PESANTREN SALAFIYAH
DARUSSALAMAH****1. Studi Ahlaq/Sosial**

- 1) 'Idhotun Nasyi'in
- 2) Washoya
- 3) Tarbiyah
- 4) Tahliyah
- 5) Taklim Al-Muta'alim
- 6) Akhlaq
- 7) Tanbihul Muta'alim

2. Studi Ushuluddin

- 1) Husunul Hamidiyah
- 2) Jawahir Al-Tauhid
- 3) Kifayah Al-Awam
- 4) Jawahir Al-Kalamiah
- 5) Khoridah Al-Bahiyah
- 6) 'Aqoid Al-Diniyah

3. Studi Ilmu Bhasa Daqn Sastra

- 1) 'Uqud Al-Juman
- 2) Jawahir Al-Maknun
- 3) Alfiyah
- 4) Sulam Al-Munawaroq/Mantiq
- 5) Qowa'id Al-I'rob
- 6) Al-'Imrithi
- 7) Al-Maqsud
- 8) Al-Durroh Al-Yatimah
- 9) Al-Jurumiyah
- 10) Al-Amtsilah At-Tasrifiyah
- 11) Qowaid Al-I'lal
- 12) I'lal As-Shorfi

4. Studi Sejarah

- 1) Tarikh Tasyri' Islam
- 2) Tadrid Al-Nujaba
- 3) Khulasoh Nurul Yaqin
- 4) Tarikh Nabi

5. Studi Ulum Al-Qur'an

- 1) Tafsir Jalalain
- 2) Durroh Al-Tsaniyah
- 3) Jazariyah
- 4) Tanwir Al-Qori
- 5) Hidayah Al-Sibyan
- 6) Tuhfah Al-Athfal
- 7) Tajwid Jawa

6. Studi Ulum Al-Hadits

- 1) Mustholah Al-Hadits
- 2) Bulugh Al-Marom
- 3) Arba'in Nawawi
- 4) Sokhoh Bukhori Muslim

7. Studi Astronomi

- 1) Durus Al-Falakiyah
- 2) Sulam An-Nairoin

8. Studi Psikologi Agama

- 1) Syarah Al-Hikam
- 2) Ikhya' 'Ulumuddin

9. Studi Syari'ah/Fiqh

- 1) Thoharoh
- 2) Sholat
- 3) Zakat
- 4) Puasa
- 5) Haji
- 6) Pernikahan
- 7) Perdagangan
- 8) Jasa
- 9) Perbankan
- 10) Akad
- 11) Waris

10. Studi Da'wah

- 1) Khitobiyah

11. Studi Kesenian

- 1) 'Arud
- 2) Qiro'ah
- 3) Al-Barzanji
- 4) Sholawat
- 5) Hadroh

12. Olah Raga

- 1) Sepak Bola
- 2) Volley Ball
- 3) Tenis Meja
- 4) Bulu Tangkis
- 5) Senam

13. Extra Kurikuler

- 1) Jahit Menjahit
- 2) Pertukangan
- 3) Meubel
- 4) Computer
- 5) Ro'an

14. Kesehatan

- 1) PHBS
- 2) KES, Reproduksi
- 3) PMR

**ADMINISTRASI SANTRI PUTRA DAN PUTRI
PONDOK PESANTREN SALAFIYAH DARUSSALAMAH
BRAJA DEWA WAY JEPARA KABUPATEN LAMPUNG TIMUR
TAHUN AJARAN 1439-1440 H./2018-2019 M.**

1. PENDAFTARAN

A. Syarat Pendaftaran

1. Menyerahkan pas foto ukuran 3x4 cm. sebanyak dua lembar
2. Membawa Foto copy Ijazah Pendidikan Terakhir.
3. Mempersiapkan pakaian seragam sekolah baju warna putih dan hijau
4. Membawa surat keterangan Domisili dari Kepala Desa / Lurah tempat tinggal calon santri.
5. Membawa foto copy kartu keluarga 2 Lembar
6. Membawa kartu kesehatan semisal BPJS, KIS, ASKES dan JAMKESMAS.

B. Administrasi Pendaftaran

1. Pendaftaran	Rp. 50.000,-
2. Bangunan	Rp. 200.000,-
3. Seragam	Rp. 250.000,-
4. Raport	Rp. 20.000,-
5. Materai	Rp. 7.000,-
6. Foto 3x4	Rp. 5.000,-
7. Foto Copy	Rp. 3.000,-
8. Syahriyah Minimal Satu Bulan	Rp. 30.000,-
9. <u>Listrik Minimal Satu Bulan</u>	<u>Rp. 20.000,-</u>
Jumlah	Rp.585.000

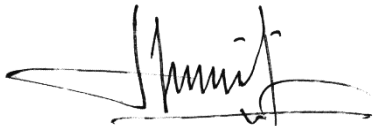
Untuk santri lama diharuskan membayar daftar ulang :Rp. 10.000,-
dan syahriyah minimal 1 bulan :Rp. 50.000,-

Jumlah:Rp. 60.000.-

- C. Biaya Bulanan (Syahriyah) Santri Pondok Pesantren Salafiyah Darussalamah, Meliputi SPP, UKS dan Kegiatan Ubudiyah adalah senilai Rp. 30.000,- dan listrik Rp. 20.000,-Perbulan atau Rp 600.000 Pertahun.**

Ditetapkan Di : Braja Dewa
Tanggal : 12 Mei 2018

**Pengurus Pondok Pesantren Salafiyah Darussalamah
Braja Dewa Kecamatan Way Jepara Kabupaten Lampung Timur**



KH. AHMAD MUHLISIN
Kepala Pondok Pesantren



MUHAMMAD ALI MA'SUM
Sekretaris Pondok Pesantren

Stuktur Kurikulum Pondok Pesantren Islamiyah Salafiyah Darussalamah Lampung Timur

جدوال دروس المعهد الإسلامية السلفية دار السلامة

المررة	المهارة	الـ									
		الحفظ	المحاسبة	المحاسبة	اللغة الإنذسية	الخط	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية
1	المهارة	الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الأولى	التي
2		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الثانية	
3		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الثالثة	
4		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الرابعة	
5		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الخامسة	
6		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	السادسة	
7		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	السابعة	
8		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الثامنة	
9		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	التاسعة	
10		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	العاشر	
11		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الحادي عشر	
12	الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الثاني عشر		

المررة	المهارة	الـ									
		الحفظ	المحاسبة	المحاسبة	اللغة الإنذسية	الخط	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية
1	التي	الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الأولى	التي
2		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الثانية	
3		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الثالثة	
4		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الرابعة	
5		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الخامسة	
6		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	السادسة	
7		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	السابعة	
8		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الثامنة	
9		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	التاسعة	
10		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	العاشر	
11		الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الحادي عشر	
12	الخط	القرآن	التهمة	الطهارة	القرآن	التهمة	الأخلاق	التهجدية	الثاني عشر		



**PERATURAN PONDOK PESANTREN
ISLAMIYAH SALAFIYAH DARUSSALAMAH
BRAJA DEWA WAY JEPARA LAMPUNG TIMUR**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Demi terwujudnya tata laksana kehidupan pesantren yang sehat dan kondusif, serta terciptanya suasana kegiatan belajar mengajar yang optimal di lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Darussalamah Braja Dewa Way Jepara Lampung Timur, yang meliputi Kegiatan Belajar Mengajar kurikuler dan ekstra kurikuler, Praktik amaliyah ibadah Ala Ahlus Sunnah Wal Jamaah An-Nahdliyyah, adab dan atau etika maka Pengurus Pondok Pesantren Salafiyah Darussalamah, dengan ini menerbitkan Peraturan Pondok Pesantren dengan memperhatikan ketentuan hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

**BAB II
KETENTUAN KHUSUS**

Pasal 2

Yang dimaksud dengan Peraturan Pondok Pesantren ini adalah peraturan dan atau tata tertib yang dibuat berdasarkan Musyawarah Dewan Pengurus Pondok Pesantren. Peraturan ini berlaku mengikat bagi seluruh santri Pondok Pesantren Salafiyah Darussalamah Braja Dewa Kecamatan Way Jepara Kabupaten Lampung Timur. Peraturan Pondok Pesantren ini disusun dan diterapkan dalam rangka penyelenggaraan seluruh rangkaian kegiatan di lingkungan Pondok Pesantren.

Pasal 3

Dalam Peraturan Pondok Pesantren ini yang dimaksud dengan :

- (1) Pondok Pesantren Salafiyah Darussalamah adalah sebuah wadah penyelenggaraan pendidikan keagamaan yang berhaluan Ahlus Sunnah wal

Jama'ah Annahdliyyah. Berkedudukan di Desa Braja Dewa Kecamatan Way Jepara kabupaten Lampung Timur. Didirikan pada tahun 1965 oleh KH. Ahmad Shodiq yang sekaligus sebagai Pengasuh di Pondok Pesantren tersebut. Pondok Pesantren Salafiyah Darussalamah Menyelenggarakan Pendidikan Agama Islam yang meliputi Pendidikan Dasar tingkat Raudlatul Athfal (RA/TK) dan Pendidikan Pesantren Tingkat Ibtida'iyah (MI/SD), serta pendidikan tingkat lanjutan yang meliputi Pendidikan Pesantren Tingkat Tsanawiyah (MTs/SLTP) dan Tingkat Aliyah (MA/SLTA), juga menyelenggarakan pengajian-pengajian Kitab Kuning, khitobah, qiro'ah, serta kegiatan ekstra kurikuler lainnya. Selanjutnya disebut Pesantren.

- (2) Pengasuh Pesantren adalah Kyai Pendiri dan Pengasuh Pesantren serta beberapa orang yang disepakati oleh keluarga pendiri pesantren, yang bertanggung jawab melakukan Pengawasan, Pembinaan, Bimbingan serta arahan terhadap seluruh jajaran yang terkait di Pondok Pesantren, baik terhadap para Pengurus, Guru maupun seluruh santri. Selanjutnya disebut Pengasuh.
- (3) Pembina adalah Orang-orang yang ditunjuk oleh musawarah pengurus pesantren untuk ikut serta membantu tugas tugas Pengawasan, Pembinaan, Bimbingan serta arahan sebagaimana amanat Pengasuh Pesantren. Selanjutnya disebut dengan Pembina.
- (4) Pengurus Pesantren adalah orang-orang yang dianggap memenuhi kualifikasi serta ditunjuk untuk secara bersama-sama mengelola Pesantren. Selanjutnya disebut Pengurus.
- (5) Dewan Guru adalah para pengajar di Pesantren atau orang-orang yang ditunjuk oleh pengurus untuk membimbing dan mengajar santri. Selanjutnya disebut Guru
- (6) Santri adalah seluruh pelajar di lingkungan Pesantren yang secara syah terdaftar dalam administrasi di Pesantren. selanjutnya disebut Santri.
- (7) Wali Santri adalah orang tua atau penanggung jawab santri ketika berada di luar Pesantren selanjutnya disebut Wali Santri.
- (8) Mustahiq adalah Guru yang ditunjuk untuk menjadi wali kelas. selanjutnya disebut Mustahiq.
- (9) Ta'zir adalah sanksi yang diberikan kepada Santri atas pelanggaran yang dilakukan agar menimbulkan efek jera. Selanjutnya disebut Ta'zir.
- (10) Isada adalah singkatan dari Ikatan Santri Darussalamah, yaitu wadah edukasi, aspirasi dan komunikasi antara santri, Guru, dan Pengurus Pesantren. Selanjutnya disebut ISADA.
- (11) Syawir adalah Forum Musyawarah, Belajar Bersama diantara santri satu kelas. Selanjutnya disebut Syawir.
- (12) Lalaran adalah Kegiatan Membaca Nadzom mata pelajaran secara bersama-sama atau sendiri. selanjutnya disebut Lalaran.

BAB III T U J U A N

Pasal 4

Tujuan diberlakukannya Peraturan Pondok Pesantren adalah :

- (1) Memberikan Kepastian dan kekuatan hukum bagi segala bentuk tindakan di lingkungan Pesantren
- (2) Menjadi landasan dan acuan bagi segala bentuk penyelenggaraan kegiatan dan atau proses belajar mengajar di Pesantren

BAB IV KEGIATAN PESANTREN

Pasal 5

Kegiatan di Pesantren meliputi :

- (1) Kegiatan Belajar Mengajar di Pesantren mulai pada tanggal 15 Syawal sampai dengan 10 Sya'ban setiap tahun ajaran.
- (2) Libur umum Pesantren mulai pada tanggal 11 Sya'ban sampai dengan 14 Syawal setiap tahun ajaran.
- (3) Kegiatan belajar mengajar yang dimaksud sebagaimana ayat 1 di atas meliputi kegiatan Kurikuler dan Ekstra Kurikuler.
- (4) Kegiatan kurikuler meliputi kegiatan belajar mengajar pada Pondok Pesantren Tingkat Roudlotul Athfal, Tingkat Ibtidaiyah, Tingkat Tsanawiyah dan Tingkat Aliyah serta pengkajian kitab kuning.
- (5) Kegiatan Ekstra Kurikuler meliputi Khitobah, Barzanji, Qiro'ah, Jahit-menjahit, Pertanian, Kerajinan, Komputer, Palang Merah Remaja (PMR), Perilaku Hidup Bersih dan Sehat (PHBS) dan kegiatan ekstra kurikuler lain yang diselenggarakan oleh Pesantren.
- (6) Pelaksanaan Ulangan umum dilaksanakan setiap semester, atau dilaksanakan 2 (dua) kali dalam setiap tahun pelajaran, yaitu dilaksanakan pada Bulan Dzulhijjah (Bulan Besar) dan Bulan Robi'u Tsani (Ba'do Mulud)
- (7) Pemegang Jabatan ketua ISADA adalah santri yang belajar di tingkat dan kelas paling tinggi, dengan ketentuan melalui mekanisme pemilihan dan ditetapkan oleh Pengurus.
- (8) Pemegang Jabatan ketua Asrama Pesantren adalah santri yang belajar di tingkat dan kelas paling tinggi dalam Asrama, dengan ketentuan melalui mekanisme pemilihan.

BAB V HAK - HAK SANTRI

Pasal 6

Setiap santri berhak untuk :

- (1) Mendapatkan tempat pemondokan atau Asrama tempat tinggal di Pesantren.
- (2) Memperoleh Guru pembimbing di Asrama masing - masing.
- (3) Memperoleh Kartu Tanda Santri (KTS).
- (4) Mengikuti seluruh proses kegiatan belajar mengajar di lingkungan Pesantren sesuai dengan jenjang pendidikannya.
- (5) Mengikuti seluruh kegiatan pengkajian Kitab Kuning.
- (6) Mengikuti seluruh kegiatan Ekstra Kurikuler yang diselenggarakan di lingkungan Pesantren.
- (7) Merantau bagi santri Putra yang secara ekonomi sangat membutuhkan dengan ketentuan minta izin dari Mustahiq/Pengurus dan tidak lebih dari tujuh hari.
- (8) Pulang ke rumah orang tua/Wali pada masa liburan Pesantren.

BAB VI

KEWAJIBAN SANTRI

Pasal 7

Setiap Santri berkewajiban untuk :

- (1) Menjaga nama baik Almamater Pesantren, baik di dalam maupun di luar lokasi Pesantren.
- (2) Melunasi seluruh kewajiban administrasi yang sudah menjadi ketentuan Pesantren.
- (3) Sudah berada di Pesantren sebelum tanggal 15 Syawal setiap Tahun ajaran.
- (4) Melakukan Daftar Ulang setiap awal Tahun Pelajaran.
- (5) Bertempat tinggal di Asrama Pesantren.
- (6) Mengikuti kegiatan sholat wajib lima waktu secara berjama'ah di Masjid / Musholla Pesantren.
- (7) Mengenakan Pakaian ala Santri, ketika berada di lingkungan Pesantren.
- (8) Membawa Kartu Tanda Santri (KTS) serta mengenakan Pakaian yang beridentitas Pesantren (seperti Jas) ketika berada atau keluar dari lingkungan Pesantren.
- (9) Mentaati peraturan lalulintas ketika menggunakan kendaraan tatkala keluar dari pesantren.
- (10) Mengikuti kuliah Umum tentang Aswaja bagi Santri Madrasah Aliyah yang diselenggarakan di Pesantren.
- (11) Mengikuti pengkajian Kitab kuning yang dibimbing langsung oleh Romo KH. Ahmad Shodiq setiap pagi mulai pukul 06.00 WIB.
- (12) Mematuhi perintah Pengurus Pesantren sepanjang tidak bertentangan dengan Syari'at Islam dan ketentuan hukum yang berlaku.
- (13) Meminta Rekomendasi dari Mustahiq untuk mendapatkan Surat Izin bepergian atau pulang.
- (14) Menitipkan seluruh uang kiriman (selain uang pembayaran pondok, kas, asrama, makan/kost) kepada Koperasi Khoiriyah pondok pesantren Darussalamah (bagi santri putra) atau kepada pengurus pondok putri (bagi

- santri putri). Adapun pengambilan uang titipan bisa dilakukan setiap hari maksimal Rp. 20.000 (dua puluh ribu rupiah).
- (15) Melapor pada Pengurus Pesantren, dan tetap wajib mentaati seluruh ketentuan dan Peraturan di Pesantren. Bagi Santri yang tidak pulang pada masa libur umum.
 - (16) Mengikuti Musyawarah/Syawir pada waktu yang telah ditentukan.
 - (17) Mengikuti Lalaran di kelas masing-masing pada waktu yang telah ditentukan.
 - (18) Menyetorkan Lalaran kepada Mustahiq masing masing.
 - (19) Wajib mengikuti program pengabdian minimal selama Satu Tahun sampai tanggal 15 Syawal tahun berikutnya bagi Santri yang telah tamat jenjang Aliyah
 - (20) Wajib hadir di Pesantren pada Tanggal 3 Syawal setiap tahun bagi Santri kelas II Tingkat Tsanawiyah
 - (21) Kost/Katering hanya dapat dilakukan di Koperasi Khoiriyah Pondok Pesantren.
 - (22) Menambal ketertinggalan pelajaran bagi santri yang pulang dan atau menggunakan hak merantau.

BAB VII
LARANGAN SANTRI
Pasal 8

Setiap santri dilarang untuk :

- (1) Main hakim sendiri ketika ada permasalahan.
- (2) Mengganggu atau mengambil hak – hak orang lain.
- (3) Berhubungan dan atau Berkomunikasi langsung dengan lawan jenis tanpa izin dari Pengurus Pesantren.
- (4) Memanjangkan Rambut serta Kuku bagi santri putra.
- (5) Membawa dan atau menggunakan alat elektronik seperti Radio, Tape Rekorder, Photo Kodak, Handphone (Telepon Genggam), Laptop, Play Station (PS), dan lain-lain, di dalam maupun di luar Pesantren.
- (6) Membawa kendaraan bermotor.
- (7) Membawa dan atau menggunakan alat alat perjudian.
- (8) Mengganggu ketenangan dan ketertiban umum.
- (9) Mengenakan pakaian berbahan dasar levis.
- (10) Menyelenggarakan dan atau menyaksikan pertunjukan tanpa izin dari Pengurus Pesantren.
- (11) Keluar dari lokasi Pesantren pada malam hari (mulai pukul 18,00 sampai dengan pukul 07.00 Wib).
- (12) Mencari ilmu yang tidak diridloi oleh Pengasuh Pesantren.
- (13) Mengaji di luar Pesantren.
- (14) Melakukan Bisnis di lingkungan Pesantren.
- (15) Menjadi Sinoman/rewang.
- (16) Belanja kebutuhan harian di luar Koperasi Khoiriyah Pesantren.
- (17) Memasang Instalasi listrik tanpa izin dari pengurus Pesantren.

- (18) Merantau lebih dari satu minggu setiap Bulan bagi santri putra

BAB VIII
TA'ZIR / SANKSI - SANKSI
Pasal 9

Bagi setiap Santri yang melakukan pelanggaran terhadap Bab VI tentang kewajiban Santri sebagaimana diatur dalam Pasal 7 peraturan ini, akan dikenai Ta'zir sebagai berikut :

- (1) Melanggar Pasal 7 ayat 1, ayat 5 dan ayat 9 di atas, dikenai ta'zir berupa teguran, peringatan, sampai dengan dikembalikan kepada orang tuanya (Wali)
- (2) Melanggar Pasal 7 ayat 2 di atas, dikenai ta'zir berupa teguran, atau menurut kebijaksanaan Pesantren.
- (3) Melanggar Pasal 7 ayat 3 di atas dikenai ta'zir berupa kewajiban Daftar Ulang sebagaimana layaknya santri baru.
- (4) Melanggar Pasal 7 ayat 4 di atas, dikenai ta'zir membersihkan lingkungan Pesantren.
- (5) Melanggar Pasal 7 ayat 6 di atas dikenai Ta'zir berdasarkan kebijakan pengurus Pesantren.
- (6) Melanggar Pasal 7 ayat 7, ayat 8 dan ayat 9 di atas, dikenai ta'zir berupa Peringatan, dan meminta tanda tangan Pengurus yang bertempat tinggal di luar lokasi Pesantren, atau sesuai kebijakan pengurus Pesantren.
- (7) Melanggar Pasal 7 ayat 10 di atas, dikenai ta'zir menghafal beberapa surat Al-Qur'an di kelas lain dan meminta tanda tangan pengurus yang bertempat tinggal di luar lokasi Pesantren atau sesuai kebijakan pengurus, sampai dengan dikembalikan kepada orang tua (wali).
- (8) Melanggar Pasal 7 ayat 11, ayat 12 dan ayat 13 di atas dikenai ta'zir sesuai ketentuan yang ada.
- (9) Melanggar pasal 7 ayat 14 di atas, menanggung segala resiko sesuai ketentuan yang berlaku.
- (10) Melanggar pasal 7 ayat 15, ayat 16 dan ayat 17 di atas dikenai ta'zir tidak naik kelas
- (11) Melanggar pasal 7 ayat 18 di atas dikenai ta'zir tidak mendapat syahadah/ijazah
- (12) Melanggar pasal 7 ayat 19 di atas dikenai ta'zir berupa Ijazah ditahan selama 1 tahun dan dikenai administrasi penyimpanan Ijazah sebesar Rp. 1.000.000,00 (Satu Juta Rupiah).
- (13) Melanggar pasal 7 ayat 20 dikenai Ta'zir sesuai dengan kebijakan Mustahiq.
- (14) Melanggar pasal 7 ayat 21 dikenai Ta'zir berupa:
 - a. Pelanggaran pertama dikenai ta'zir berupa peringatan lisan
 - b. Pelanggaran kedua dikenai ta'zir berupa peringatan kedua dan menandatangani Surat Perjanjian kesediaan dikembalikan kepada orang tua apabila melanggar lagi.

c. Pelanggaran ketiga dikenakan ta'zir dikembalikan kepada orang tua.

- (15) Melanggar Pasal 7 Ayat 22 dikenai ta'zir berupa peringatan keras oleh Mustahiq.

Pasal 10

Bagi setiap Santri yang melakukan pelanggaran terhadap Bab VI tentang Larangan Santri sebagaimana diatur dalam Pasal 8 peraturan ini, akan dikenai Ta'zir sebagai berikut :

- (1) Melanggar Pasal 8 ayat 1, dan ayat 2 di atas, dikenai ta'zir mengganti kerugian yang diakibatkan oleh perbuatannya, di skors, hingga dikembalikan kepada orang tua (Wali)
- (2) Melanggar Pasal 8 ayat 3 di atas, dikenai ta'zir berupa peringatan dan/atau dilabeli tulisan mengenai pelanggaran dimaksud dan mengucapkan janji di muka umum, diskorsing, sampai dengan dikembalikan kepada orang tuanya (Wali)
- (3) Melanggar Pasal 8 ayat 4 di atas, dikenai ta'zir berupa teguran, dan dilakukan pemotongan rambut/dicukur.
- (4) Melanggar Pasal 8 ayat 5 di atas dikenai ta'zir berupa penyitaan terhadap barang bawaan dimaksud, serta menjadi infaq di Pesantren.
- (5) Melanggar pasal 8 ayat 6 di atas dikenai ta'zir berupa penyitaan untuk segera diambil oleh wali dan dibawa pulang.
- (6) Melanggar Pasal 8 ayat 7 di atas, dikenai ta'zir berupa penyitaan barang untuk dihanguskan, dan dikenai denda sejumlah satu (1) Rit Pasir Pasangan.
- (7) Melanggar Pasal 8 ayat 8 di atas, dikenai ta'zir berupa peringatan serta ta'zir menurut kebijakan pengurus Pesantren.
- (8) Melanggar pasal 8 ayat 9 di atas, dikenai ta'zir berupa penyitaan, dan dapat diambil oleh pemiliknya pada akhir tahun pelajaran, atau dihanguskan.
- (9) Melanggar pasal 7 ayat 10 di atas, dikenai ta'zir berupa Peringatan, dan meminta tanda tangan pengurus yang bertempat tinggal di luar lokasi Pesantren, atau sesuai kebijakan pengurus.
- (10) Melanggar Pasal 8 ayat 11, ayat 12, ayat 13, ayat 14, dan ayat 15 di atas, dikenai ta'zir berupa peringatan, atau ta'zir menurut kebijakan pengurus Pesantren sampai dengan dikembalikan kepada orang tuanya (Wali).
- (11) Melanggar pasal 8 ayat 16 di atas dikenai ta'zir berupa denda senilai barang yang telah dibeli sampai dengan dikembalikan kepada orang tuanya (Wali).
- (12) Melanggar pasal 8 ayat 17 dikenai ta'zir berupa denda kepada Asrama sejumlah Rp. 500.000 (Lima Ratus Ribu Rupiah) dan pelepasan Instalasi dimaksud.
- (13) Melanggar Pasal 8 ayat 18 dikenai ta'zir menambal dan mempresentasikan pelajaran yang ditinggalkan.

BAB IX
P E N U T U P

Pasal 12

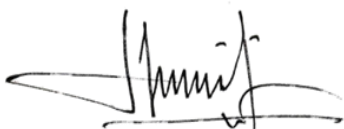
Peraturan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan. Hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan Pondok Pesantren ini akan diatur dan ditetapkan kemudian.

Pasal 13

Perubahan atas Peraturan Pesantren ini hanya dapat dilaksanakan oleh Musyawarah Dewan Pengurus Pesantren.

DITETAPKAN DI : BRAJA DEWA
PADA TANGGAL : 12 MEI 2018

PENGURUS PONDOK PESANTREN SALAFIYAH DARUSSALAMAH
BRAJA DEWA KECAMATAN WAY JEPARA KABUPATEN LAMPUNG
TIMUR



KH. AHMAD MUHLISIN
Kepala Pondok Pesantren



MUHAMAD ALI MA'SUM
Sekretaris Pondok Pesantren

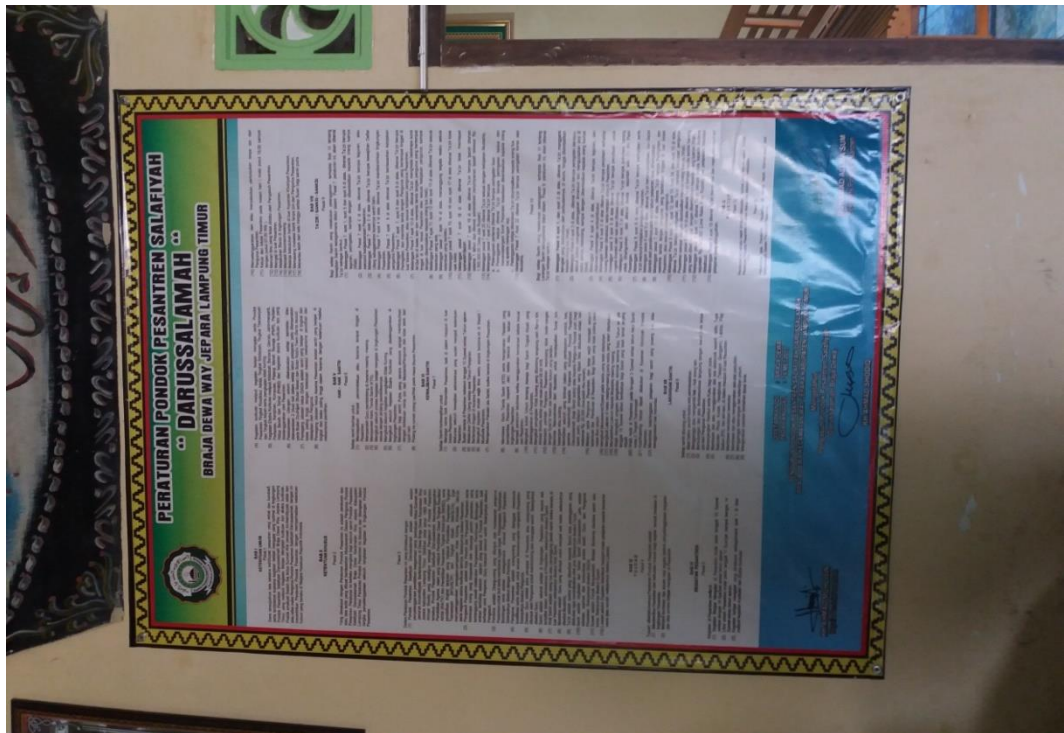
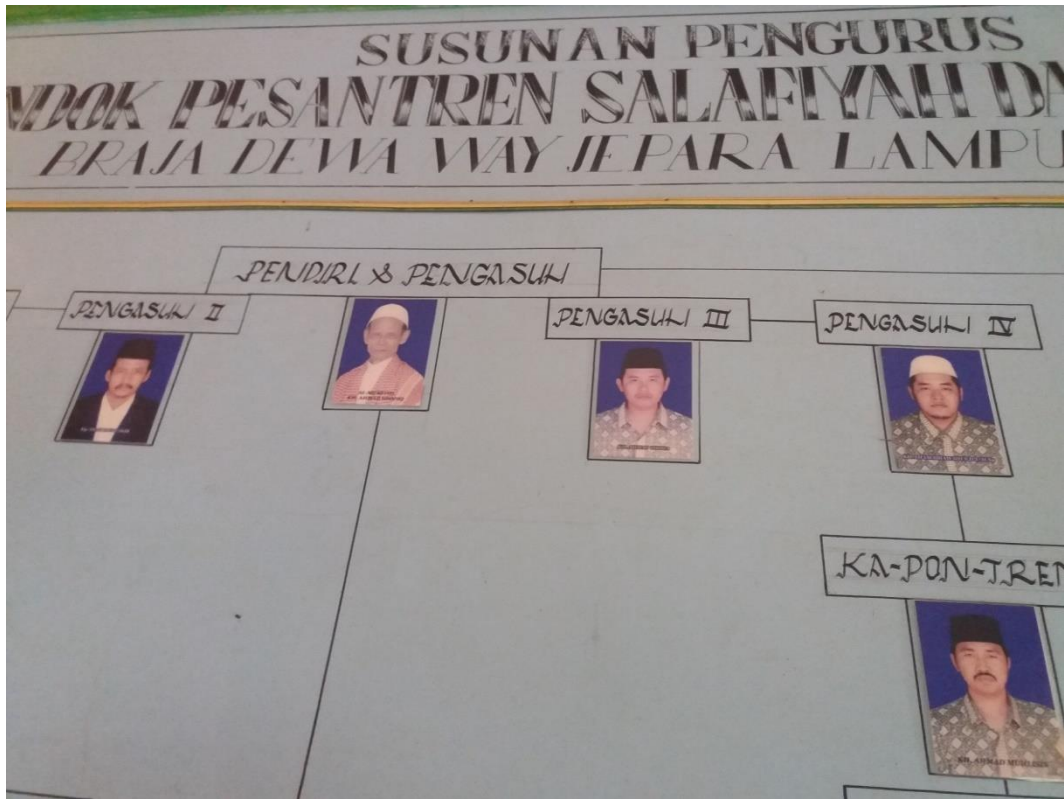
Mengetahui,
Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah
Darussalamah Braja Dewa,



KH.AHMAD SHODIQ

Dokumentasi Pondok Pesantren Salafiyah Darussalamah Lampung Timur



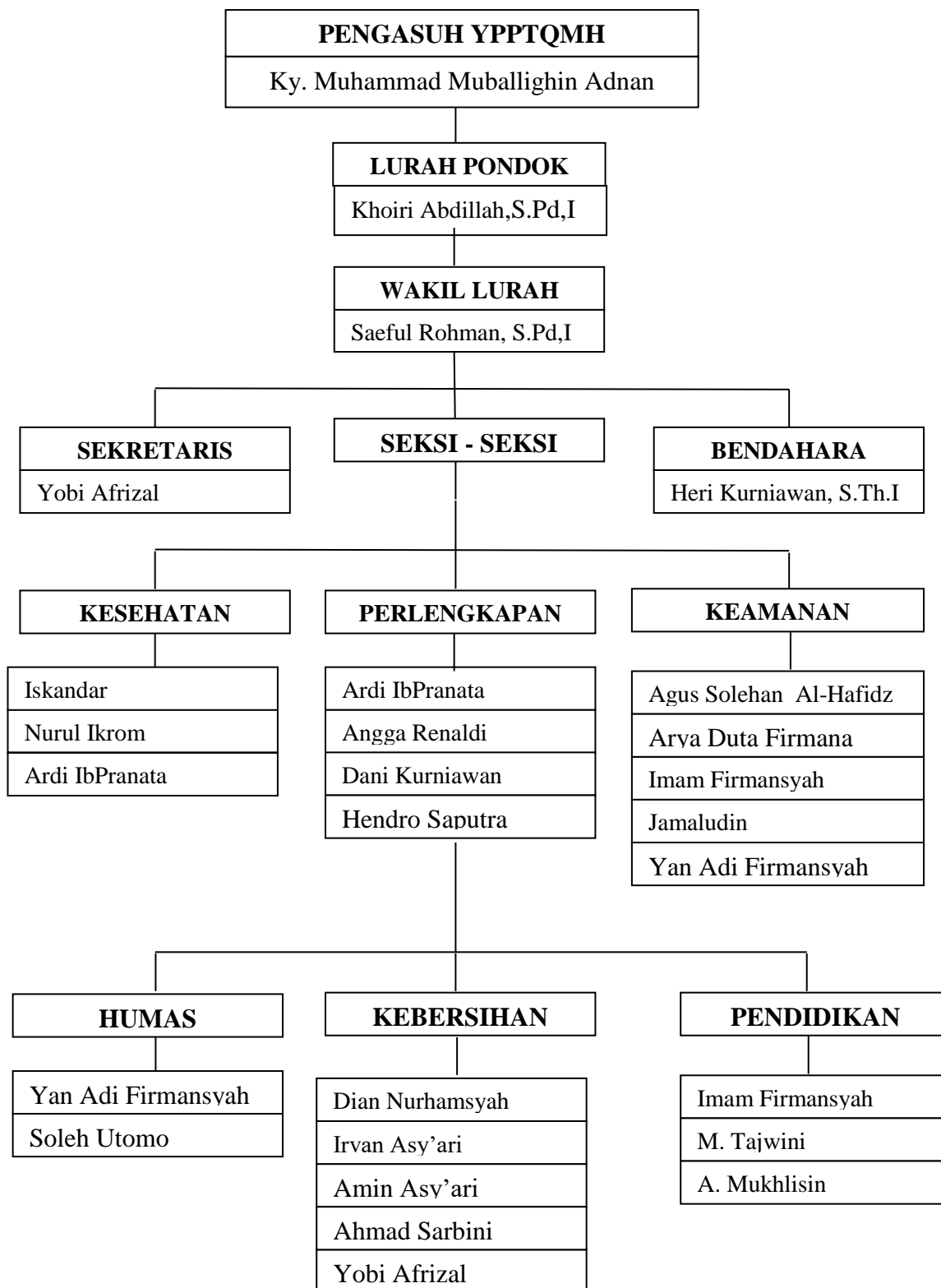






2. Pondok Pesantren Mathla'ul Huda Kabupaten Pringsewu

Susunan Kepengurusan PP Mathla'ul Huda Ambarawa Tahun 2019/2020



Dokumentasi Pondok Pesantren Mathla'ul Huda Pringsewu











3. Pondok Pesantren Madarijul Ulum Bandar Lampung

Struktur Kurikulum PDF Ulya

KOMPONEN MATA PELAJARAN	Kelas dan Alokasi Waktu per Minggu		
	Kelas 1	Kelas 2	Kelas 3
A. Agama Islam			
1. Al Qur'an	2	2	2
2. Tafsir-Ilmu Tafsir	4	4	4
3. Hadits-Ilmu Hadits	4	4	4
4. Tauhid	2	2	2
5. Fiqh-Ushul Fiqh	4	4	4
6. Akhlak-Tasawuf	2	2	2
7. Tarikh	2	2	2
8. Bahasa Arab	4	3	3
9. Nahwu-Sharaf	4	4	4
10. Balaghah	2	2	2
11. Ilmu Kalam	2	2	2
12. Ilmu Arudh		2	2
13. Ilmu Mantiq		2	2
14. Ilmu Falaq		2	2
B. Pendidikan Umum			
15. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2
16. Bahasa Indonesia	2	2	2
17. Matematika	2	2	2
18. Seni Budaya Islam	2	2	2
Jumlah	40	47	47

Mata Pelajaran dan Kitab Rujukan Pendidikan Diniyah Formal Ulya

No	MATA PELAJARAN	KITAB SUMBER		
		KELAS I	KELAS II	KELAS III
1	Al Qur'an & Tajwid	Tahsinul Qur'an	Hidaayatushibyan	Tuhfathul Athfal
2	Tafsir-Ilmu Tafsir	Tafsir Ibnu Katsir juz 1-2	Tafsir Ibnu Katsir Juz 3-4	Al Itqan fi Ulumil Qur'an
3	Hadits-Ilmu Hadits	- Riyadhushalih in - Mukhtarul	- Shohih Muslim juz 1 - Manhaj dzawi al-	- Shohih Muslim juz 2 - Manhaj dzawi

		Hadits - Syarh al Manzhumah Al Baiquniyyah fi Musthalah al Hadits	Nazhar	al-Nazhar
4	Tauhid	Dasuki Ummul Barahin	Al Ibanah 'an Ushulidiyanah	Al Milal Wa An- Nihal
5	Fiqh-Ushul Fiqh	Fathul Muin	Fathul Muin	Fathul Muin
6	Akhlak Tashawuf	Ihya Ulumuddin Juz 1	Ihya Ulumuddin Juz 2	Ihya Ulumuddin Juz 3
7	Tarikh	Rahiqul Makhtum	Rahiqul Makhtum	Sirah Nabawiyah
8	Bahasa Arab	- Al Arabiyyah bayna Yadayk juz I - Al Arabiyyah li an Nasyi'in	- Al Arabiyyah bayna Yadayk juz II - Al Arabiyyah li an Nasyi'in	- Al Arabiyyah bayna Yadayk juz III - Al Arabiyyah li an Nasyi'in
9	Nahwu Sharaf	Alfiyah Ibnu Malik	Alfiyah Ibnu Malik	Alfiyah Ibnu Malik
10	Balagah	Jauharul Maknun	Ukudul Juman	Ukudul Juman
11	Ilmu Kalam	I'tiqad Ahlussunnah Wal Jama'ah	Al Ibanah 'an Ushulidiyanah	Al Ibanah 'an Ushulidiyanah
12	Ilmu Arudh		Al Mukhtasyar Asy-Syafi	Al Mukhtasyar Asy-Syafi
13	Ilmu Mantiq		Sulam Al Munauraq Al Mantiq	Sulam Al Munauraq Al Mantiq
14	Ilmu Falak		As-Sulam An-Nayrain	As-Sulam An- Nayrain

Struktur Kurikulum PDF Wustha

KOMPONEN MATA PELAJARAN	Kelas dan Alokasi Waktu per Minggu		
	Kelas 1	Kelas 2	Kelas 3
A. Agama Islam			
1. Al Qur'an dan Tajwid	4	4	4
2. Hadits	4	4	4
3. Fikih	4	4	4
4. Tarikh	2	2	2
5. Tauhid	4	4	4

6. Akhlak	4	4	4
7. Nahwu Sharaf	4	4	4
8. Bahasa Arab	2	2	2
B. Pendidikan Umum			
9. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2
10. Bahasa Indonesia	2	2	2
11. Matematika	2	2	2
12. Ilmu Pengetahuan Alam	2	2	2
Jumlah	36	36	36

Ruang Lingkup dan Kitab Rujukan

No.	MATA PELAJARAN	KITAB SUMBER		
		KELAS I	KELAS II	KELAS III
1	Al Qur'an & Tajwid	<i>Tahsinul Qur'an</i>	<i>Hidaayatushibyan</i>	<i>Tuhfathul Athfal</i>
2	Hadits	<i>Lubab Al Hadits</i>	<i>Lubab Al Hadits</i>	<i>Arbain Nawawi</i>
3	Tauhid	<i>Akidatul Awam</i>	<i>Aqiduddiniyah Juz 3</i>	<i>Aqiduddiniyah Juz 4</i>
4	Fiqh	<i>Safinatunnajah</i>	<i>Riyadlul Badi'ah</i>	<i>Fathul Qorih / Tausyekh</i>
5	Akhlak	<i>Akhlakulil Banin Jilid 1</i>	<i>Akhlakulil Banin Jilid 2</i>	<i>Tanbihul Ghofilin</i>
6	Tarikh	<i>Khulashoh Nurul Yaqin Juz 1</i>	<i>Khulashoh Nurul Yaqin Juz 2</i>	<i>Khulashoh Nurul Yaqin Juz 3</i>
7	Bahasa Arab	<i>Durusul Lughoh Arobiyah 1</i>	<i>Durusul Lughoh Arobiyah 2</i>	<i>Durusul Lughoh Arobiyah 3</i>
8	Nahwu	<i>Amil Mandaya</i>	<i>Jurumiyah</i>	<i>Mulhatul I'rob</i>

Struktur Kurikulum dan Distribusi Mata Kuliah Ma'had Aly Madarijul Ulum Bandar Lampung

1. Struktur Kurikulum

A. MATA KULIAH DASAR :

1. Ilmu Nahwu Sharaf (1 dan 2)
2. Ilmu Kalam/Tauhid (1 dan 2)
3. Uloomul Hadits (1 dan 2)
4. Uloomul Qur'an (1 dan 2)
5. Fiqih (1,2,3 dan 4)
6. Ushul Fiqih (1,2,3 dan 4)

7. Kaidah Fiqih (1 dan 2)
8. Akhlak Tasawuf (1 dan 2)
9. Tarikh (1 dan 2)
10. Bahasa Indonesia
11. Civic Education (PPKn)

B. MATA KULIAH POKOK:

1. Fiqih Iqtishod (1, 2, 3, dan 4)
2. Fiqih Ekonomi Kontemporer (1 dan 2)
3. Fiqih Ekonomi Perbandingan 1 dan 2
4. Kaidah Fiqh Ekonomi (1 dan 2)
5. Ushul Fiqh Lintas Mazhab 1 dan 2
6. Hadits Ahkam Ekonomi (1 dan 2)
7. Tafsir Ahkam Ekonomi (1 dan 2)
8. Study Kasus (Penyelesaian Fiqh Ekonomi)
9. PKL
10. KKN
11. Risalah Akhir

C. MATA KULIAH PENDUKUNG :

1. Balagoh (1 dan 2)
2. Metodologi Penelitian
3. Akuntansi Syari'ah
4. Manajemen Perbankan Syari'ah
5. Produk dan jasa Perbankan Syari'ah
6. Pengantar Teori Ekonomi Mikro dan Makro
7. Bahasa Inggris

2. Distribusi Mata Kuliah

Semester 1

1. Bahasa Indonesia	2 SKS
2. Ilmu Nahwu Sharaf 1	2 SKS
3. Fiqh 1	2 SKS
4. Ushul Fiqh 1	2 SKS
5. Kaidah Fiqh 1	2 SKS
6. Akhlak Tasawuf 1	2 SKS
7. Ulumul Hadits 1	2 SKS
8. Ulumul Qur'an 1	2 SKS
9. Tarikh 1	2 SKS
10. Balagoh 1	4 SKS
11. Metode Penelitian	3 SKS

Jumlah 25 SKS

Semester 2

1. Ilmu Nahwu Sharaf 2	2 SKS
2. Fiqh 2	2 SKS
3. Ushul Fiqh 2	2 SKS
4. Kaidah Fiqh 2	2 SKS
5. Akhlak Tasawuf 2	2 SKS
6. Ulumul Hadits 2	2 SKS
7. Ulumul Qur'an 2	2 SKS
8. Tarikh 2	2 SKS
9. Balagoh 2	4 SKS
10. Civic Education	2 SKS
11. Bahasa Inggris	2 SKS

Jumlah 24SKS

Semester 3

1. Fiqh 3	2 SKS
2. Ushul Fiqh 3	2 SKS
3. Kaidah Fiqh Ekonomi 1	3 SKS
4. Akhlak Tasawuf 3	2 SKS
5. Ilmu Kalam 1	2 SKS
6. Fiqh Iqtishad 1	3 SKS
7. Tafsir Ahkam Ekonomi 1	3 SKS
8. Hadis Ahkam Ekonomi 1	3 SKS
9. Ushul Fiqh Lintas Mazhab 1	3 SKS

Jumlah 23 SKS

Semester 4

1. Fiqh 4	2 SKS
2. Ushul Fiqh 4	2 SKS
3. Kaidah Fiqh Ekonomi 2	3 SKS
4. Akhlak Tasawuf 4	2 SKS
5. Ilmu Kalam 2	2 SKS
6. Fiqh Iqtishad 2	3 SKS
7. Tafsir Ahkam Ekonomi2	3 SKS
8. Hadis Ahkam Ekonomi2	3 SKS
9. Ushul Fiqh Lintas Mazhab 2	3 SKS

Jumlah 23 SKS

Semester 5

1. Fiqh Iqtishad 3	3 SKS
2. Fiqh Ekonomi Perbandingan 1	3 SKS

3. Fiqh Ekonomi Kontemporer 1	3 SKS
4. Produk dan Jasa Perbankan Syariah	3 SKS
5. Akuntansi Syariah	3 SKS
6. Manajemen Perbankan Syariah	3 SKS
7. Pengantar Teori Ekonomi Mikro dan Makro	3 SKS

Jumlah 21 SKS

Semester 6

1. Fiqh Iqtishad 4	3 SKS
2. Fiqh Ekonomi Perbandingan 2	3 SKS
3. Fiqh Ekonomi Kontemporer 2	3 SKS
4. Study Kasus (Penyelesaian Fiqh Ekonomi)	3 SKS
5. PKL	4 SKS

Jumlah 19 SKS

Semester 7

1. KKn	6 SKS
2. Penulisan Risalah	6 SKS

Jumlah 12 SKS

TOTAL **144 SKS**

DAFTAR NAMA GURU PONDOK PESANTREN MADARIJUL ULUM

NO	NAMA GURU	JENIS KELAMIN	JABATAN	TEMPAT TANGGAL LAHIR	STATUS	Pendidikan Terakhir
1	SUHERI, M.Pd	L	Kepala PDF	Teluk Betung, 14 Juli 1975	GTY	S2 Manajemen Pendidikan
2	APRIYANTI, S.Pd	P	Wakil Kepala Bidang Kurikulum	Bandar Lampung, 01 April 1997	GTY	S1 Pendidikan
3	MAYSAROH, S.Pd	P	Wakil Kepala Bidang Kesantrian	Batu Suluh, 30 Juni 1998	GTY	S1 Pendidikan
4	ELVI SUSANTI, M.Pd	P	Bendahara	Sidomulyo, 10 Februari 1976	GTY	S2 Manajemen Pendidikan
5	ABDURRAHMAN, M.Pd	L	Kepala TU	Suka Mernah, 6 Juli 1979	GTY	S2 Manajemen Pendidikan
6	SAFRULLOH, S.Sos.I	L	Staf	Teluk Betung, 20 Desember 1980	GTY	S1 Pendidikan
7	AHMAD MUTHOI, S.Ag	L	wali kelas 1	Teluk Betung, 19 Agustus 1996	GTY	S1 Pendidikan
8	IYAS KOMARUDIN, S.Pd.I	L	wali kelas 3	Teluk Betung, 11 Mei 1976	GTY	S1 Pendidikan
9	ISMA KAMILA, S.Ag	P	wali kelas 2	Bandung, 2 September 1996	GTY	S1 Pendidikan
10	SYARIFUDIN, S.Pd.I	L	Guru	Bandar Lampung, 19 Agustus 1978	GTY	S1 Pendidikan
11	MAHFUDZOH	L	Guru	Talang Padang, 16 April 1996	GTY	MA / Aliyah
12	LINDAWATI, S.Pd	P	Guru	Teluk Betung, 22 Desember 1985	GTY	S1 Pendidikan
13	ERNA SARI, S.Pd	P	Guru	P Pahawang 18 November 1992	GTY	S1 Pendidikan
14	SAMIASIH, A.Md	P	Guru	Teluk Betung, 03 Agustus 1992	GTY	D3 Kebidanan
15	SUTIHAT, S.Pd	P	Guru	Tanjung Karang, 29 Mei 1983	GTY	S1 Pendidikan

Dokumentasi Pondok Pesantren Madarijul Ulum Bandar Lampung



KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDAR LAMPUNG
 REKADITULASI KEADAAN GURU MA MADARIJUL ULUM
 KELURAHAN BATU PUTUK KECAMATAN TELUK BETUNG BARAT BANDAR LAMPUNG
 TAHUN PELAJARAN 2017 - 2018

NO	NAMA	NUPK	L/P	JABATAN	TEMPAT YG LAHIR	STATUS	PEND. TERAKHIR	STADIUS STUDY	KETERANGAN
1	M. Sartono, S.Pd.I	10016726174001	L	KAMAD/ Guru	Batubung, 06/12/1974	GTV	SI PAJ IAIN Raden Intan Th. 2012	STADIS STUDY	
2	Fikri Apriansyah M. M.Pd	10016738180001	P	WAKA I (Daurahman)	Pematang, 20/04/1990	GTV	SI R Inggris, UNILA Th. 2017		Alim
3	Sri Wahdani, S. Pd	10016738180001	P	WAKA II (Maulawati)	Medan, 12/10/1988	GTV	SI STKIP S. B. Indonesia Th. 2016		Bekas Tutor
4	Rohman, S. Pd.I	1010016739180001	L	Ke. TU/ Guru	Talokbetung, 06/07/1980	GTV	SI PAJ STIA AN. INH Th. 2014		Bekas Instruktur
5	Andri Nizam Damali, S.Md	10016738180001	L	Ke. TU/ Guru	Talokbetung, 05/01/1982	GTV	SI PAJ IAIN HUK Lampung, Th. 2013		Peneliti
6	H. Iqbal Ulumuddin, S.Pd.I	1010016738180001	L	Guru	Talokbetung, 04/12/1988	GTV	SI PAJ IAIN HUK Lampung, Th. 2014		Prabawa & Kepramukaan
7	Suhart, S. Pd. I	10016738180001	L	Guru	Talokbetung, 14/07/1975	GTV	SI PAJ IAIN HUK Lampung, Th. 2013		Timu Kader
8	Isti Shamsiah, S. Pd.I	10016738180001	L	Guru	Talokbetung, 10/01/1987	GTV	SI PAJ IAIN HUK Lampung, Th. 2014		Madris, Timu Hadist
9	Hidayatullah, S. Pd.I	10016738180001	P	Guru	Sungai Pughah, 22/03/1989	GTV	SI PAJ IAIN HUK Lampung, Th. 2016		Timu Kader
10	Iqbal Komaruddin, S.Pd.I	2051747649200043	L	Guru	Talokbetung, 11/05/1976	GTV	SI PAJ IAIN Raden Intan Th. 2014		Timu Kader
11	Rahman, S.Pd.I	1010007208180001	L	Guru	Talokbetung, 03/01/1976	GTV	SI PAJ IAIN Raden Intan Th. 2014		Bekas Instruktur & Kepramukaan
12	Istifadhil, S. Sani	1102174000110003	L	Guru	Batubung, 03/01/1976	GTV	SI Pribadi		Timu Kader
13	Nuflin, S.Pd.I	1010016737180001	L	Guru	Talokbetung, 20/12/1990	GTV	SI Bekas IAIN Raden Intan Th. 2014		Timu Terampil
14	Muhammad, S. Pd	1010016737180001	L	Guru	Sungai Pughah, 02/01/1988	GTV	SI PAJ IAIN HUK TH. 2016		Akhlak Alimiah / Akhlak
15	Sariful, S. Pd	1010016738180001	P	Guru/KA Perputakaan	Talokbetung, 07/01/1988	GTV	SI Poud. Saig FKIP UNILA Th. 2014		PKK
16									
17									
18									

MENGETAHUI
 Kepala MA Madarijul Ulum
 MA
 M. Sartono, S. Pd.I

Aturan dan Sanksi Pondok Pesantren Madarijul 'Ulum Bandar Lampung

No	Jenis Pelanggaran	Sanksi Pelanggaran	No	Jenis Pelanggaran	Sanksi Pelanggaran
1	Tidak Menyetor Pendaftaran	Wajib Ditulis Salinan Diambil	19	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Dipulung Rp 500.000
2	Masuk Saat Menunggu	Masih Di Luar Ruangan Menunggu	20	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
3	Tidak Masuk Kelas	Denda Rp 100.000	21	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
4	Masuk Kelas Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	22	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
5	Menghambat Pengajar Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	23	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
6	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	24	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
7	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	25	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
8	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	26	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
9	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	27	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
10	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	28	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
11	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	29	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
12	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	30	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
13	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	31	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
14	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	32	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
15	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	33	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
16	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	34	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
17	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	35	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000
18	Membawa Ponsel Tanpa Izin	Denda Rp 100.000	36	Membawa Alat Elektronik Dan Sempit Tajem	Denda Rp 100.000

KETERANGAN:

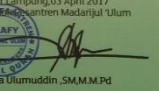
- No 18 (berkelahi, jika sampai terluka maka disamping mendapat sanksi pelaku juga harus menanggung biaya pengobatan sampai sembuh dan ditenda
 - Rp. 500.000 (Jika Pelaku Usia MTs)
 - Rp. 1.000.000 (Jika Pelaku Usia MA)
- No 19 (membawa alat elektronik laptop, handphone dan sejenisnya)
 - Wali santri dilarang meminjamkan handphone kepada anaknya (dari santri lain ketika jadwal pengujian atau pengajian) Tablig Akbar, pengajian malam sabtu
 - Apabila saat razia terdapat handphone dan alat elektronik lain yang dilarang maka langsung disita dan ditransferkan oleh santri itu sendiri.
 - Khusus santri Ma'had aliy hanya diperbolehkan membawa laptop dan mempergunakan dengan waktu dan tempat yang telah ditentukan oleh pesantren.
- No 22 (Kabur dari kompleks pesantren / pulang tanpa izin)
 - Santri baru (1-6 Bulan) apabila lebih dari 1 Hari maka dianggap mengundurkan diri
 - Santri lama apabila lebih dari 3 Hari maka dianggap mengundurkan diri
 - Khusus bagi yang izin pulang tetapi tidak diberi izin, namun memaksa pulang maka dianggap mengundurkan diri
 - Jika kabur sampai dirumah maka orang tua wajib melapor / menghubungi pesantren dan segera mengembalikan/mengantarkan anaknya kepesantren
- No 31 (Mencuri)
 - Selain sanksi yang telah dijelaskan tetapi spesifiknya adalah:
 - Apabila tidak mengundurkan diri maka didenda 3x lipat dari jumlah nilai yang dicuri, dengan rincian:
 - 1 bagian untuk mengganti yang telah dicuri
 - 1 bagian untuk membayar sanksi mencuri
 - 1 bagian untuk biaya terapi mental
 - Apabila mengundurkan diri maka hanya didenda sejumlah dari nilai yang telah dicuri.

CATATAN:

- Bagi wali santri yang tidak membayar syahitah lebih dari 1 bulan maka dipanggil khusus oleh pesantren.
- Khusus untuk pertinaan bagi santri yang keluarganya khusus (khusus bapak ibu kakak adik kakak menyek) mendapat masalah atau meninggal dunia, maka santri diizinkan untuk pulang jika perjalanan kerumahanya bisa ditempuh PP dalam waktu satu hari (contoh pagi pulang, sore sudah dipesantren atau sore pulang, pagi sudah dipesantren).
- Jika waktu jarak tempuh PP (Pulang Pergil), lebih dari satu hari satu malam maka santri tidak diperbolehkan untuk pulang tetapi berdo'a dan tahill bersama dipesantren.

Nb:
Peraturan ini sewaktu-waktu berubah baik ditambah ataupun dikurangi sesuai situasi dan kondisi. Format ini disusun oleh pengurus himpunan santri melalui musyawarah seluruh santri dan disetujui oleh seluruh dewan asatidz dan pimpinan pondok pesantren Madarijul Ulum, pada Tanggal 03 April 2017

Bandar Lampung, 03 April 2017
Pimpinan Pondok Pesantren Madarijul 'Ulum



KH. Ihsya Ulu'uddin, SM, MM, Pd

DISTRIBUSI MATA KULIAH MA'HAD 'ALY MADARIJUL 'ULUM BANDAR LAMPUNG KELURAHAN BATU PUTUK TELUK BETUNG BARAT BANDAR LAMPUNG TAHUN PELAJARAN 2017 / 2018

Semester I			Semester IV			Semester VII		
No	Kajian dasar (Mata Kuliah)	SKS	No	Kajian dasar (Mata Kuliah)	SKS	No	Kajian dasar (Mata Kuliah)	SKS
1	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	1	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	1	Penelitian Ilmiah	3
2	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	2	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	2	Ujian Kompetensi	3
3	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	3	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	3	Ujian Kompetensi	3
4	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	4	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	4	Ujian Kompetensi	3
5	Ushul Fiqh 1 (Mata Kuliah)	3	5	Ushul Fiqh 1 (Mata Kuliah)	3	5	Ujian Kompetensi	3
6	Bahasa Inggris 1 (Mata Kuliah)	3	6	Bahasa Inggris 1 (Mata Kuliah)	3	6	Bahasa Inggris 1 (Mata Kuliah)	3
7	Bahasa Indonesia 1 (Mata Kuliah)	3	7	Bahasa Indonesia 1 (Mata Kuliah)	3	7	Bahasa Indonesia 1 (Mata Kuliah)	3
8	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	8	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	8	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3
9	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	9	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	9	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3
10	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	10	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	10	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3
Total			Total			Total		
22			26			13		

Semester II			Semester V			Semester VI		
No	Kajian dasar (Mata Kuliah)	SKS	No	Kajian dasar (Mata Kuliah)	SKS	No	Kajian dasar (Mata Kuliah)	SKS
1	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	1	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	1	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3
2	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	2	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	2	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3
3	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	3	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	3	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3
4	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	4	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	4	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3
5	Ushul Fiqh 1 (Mata Kuliah)	3	5	Ushul Fiqh 1 (Mata Kuliah)	3	5	Ushul Fiqh 1 (Mata Kuliah)	3
6	Bahasa Inggris 1 (Mata Kuliah)	3	6	Bahasa Inggris 1 (Mata Kuliah)	3	6	Bahasa Inggris 1 (Mata Kuliah)	3
7	Bahasa Indonesia 1 (Mata Kuliah)	3	7	Bahasa Indonesia 1 (Mata Kuliah)	3	7	Bahasa Indonesia 1 (Mata Kuliah)	3
8	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	8	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	8	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3
9	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	9	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	9	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3
10	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	10	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	10	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3
Total			Total			Total		
21			26			21		

Semester III			Semester VI		
No	Kajian dasar (Mata Kuliah)	SKS	No	Kajian dasar (Mata Kuliah)	SKS
1	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	1	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3
2	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	2	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3
3	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	3	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3
4	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3	4	Studi Naskah (Mata Kuliah)	3
5	Ushul Fiqh 1 (Mata Kuliah)	3	5	Ushul Fiqh 1 (Mata Kuliah)	3
6	Bahasa Inggris 1 (Mata Kuliah)	3	6	Bahasa Inggris 1 (Mata Kuliah)	3
7	Bahasa Indonesia 1 (Mata Kuliah)	3	7	Bahasa Indonesia 1 (Mata Kuliah)	3
8	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	8	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3
9	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	9	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3
10	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3	10	Bahasa Inggris 2 (Mata Kuliah)	3
Total			Total		
26			21		

MUDIR MA'HAD 'ALY MADARIJUL 'ULUM
BANDAR LAMPUNG



KH. Ihsya Ulu'uddin, SM, MM, Pd



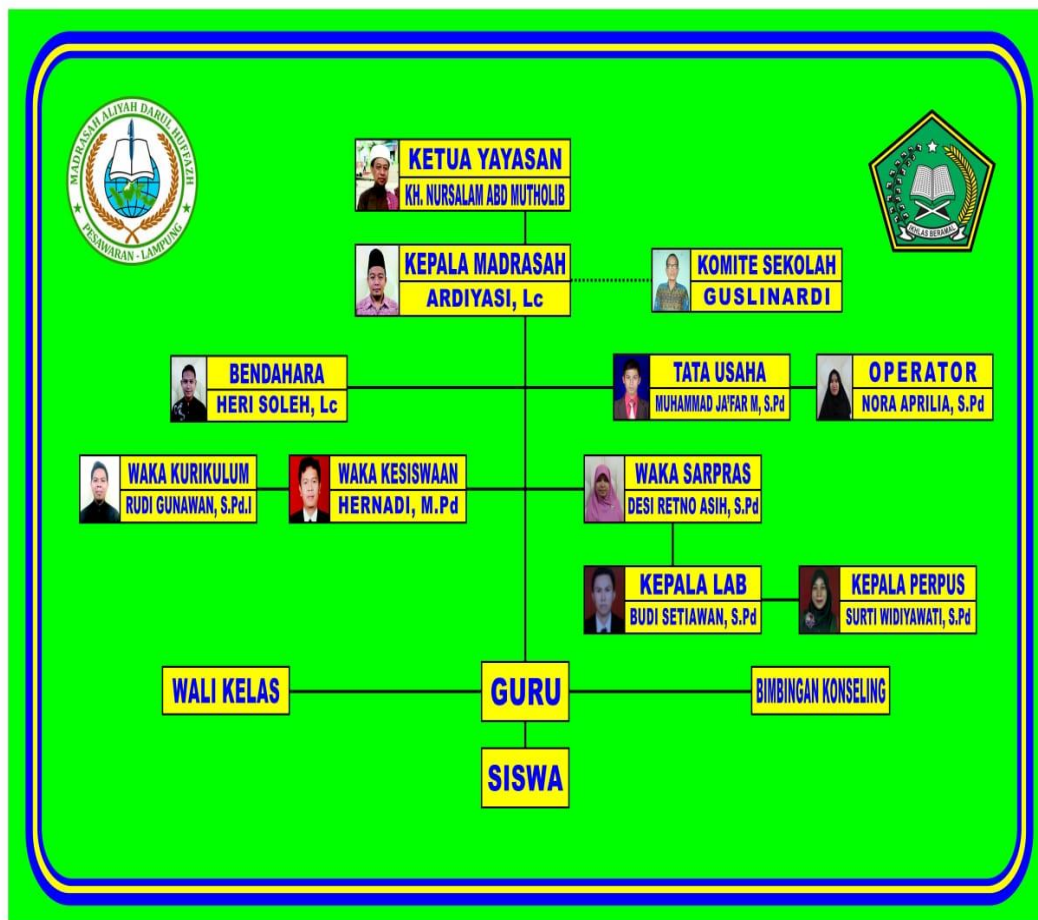




4. Pondok Pesantren Darul Huffaz Kabupaten Pesawaran

ROFIL MA DARUL HUFFAZ PESAWARAN LAMPUNG

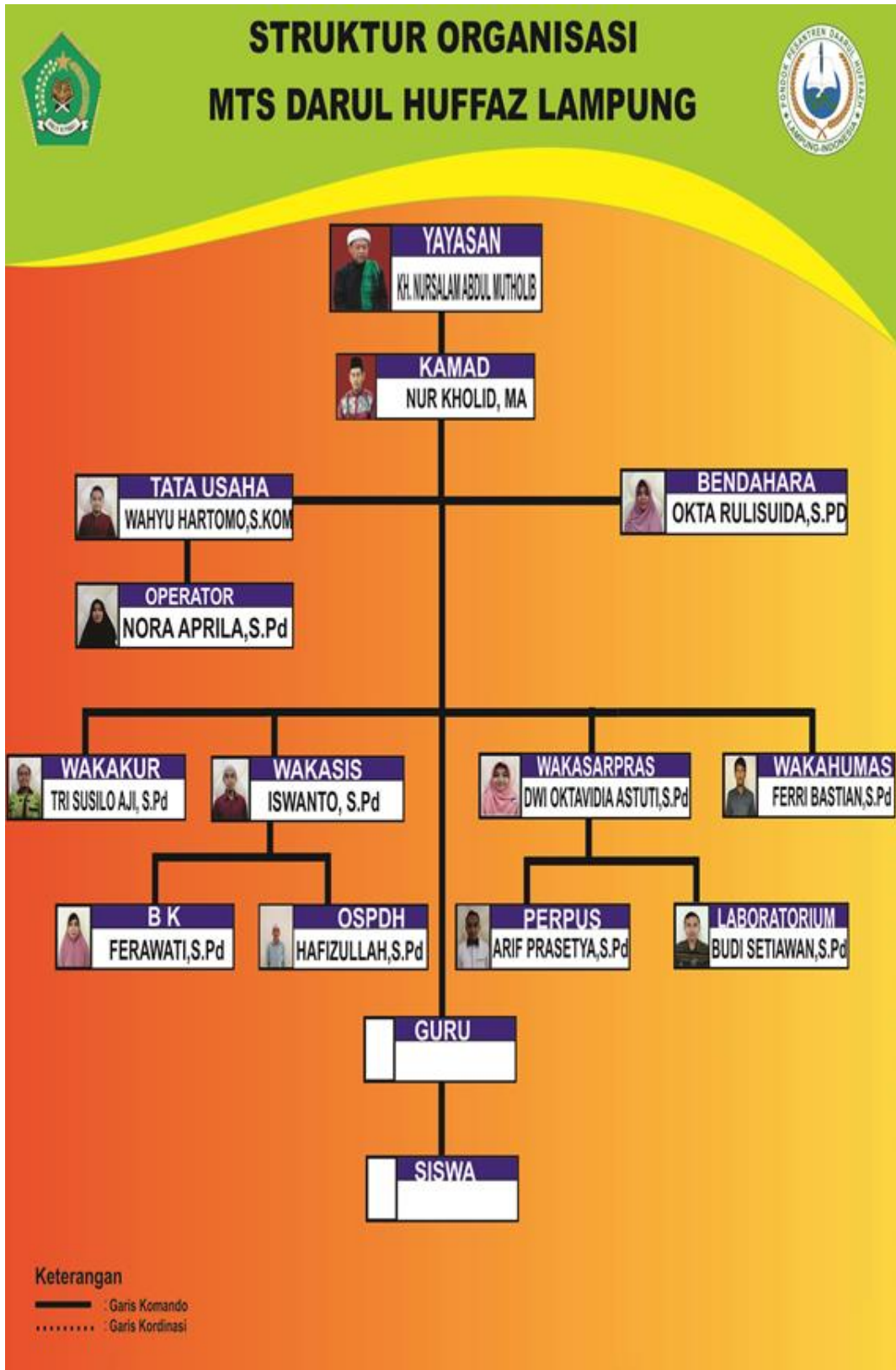
Nama Madrasah	: MA Darul Huffaz Lampung
No. Stastistik Madrasah (NSM)	: 131218090017
NPSN	: 69941634
Alamat	: Jalan Raya Bernung No.36 RT.01 RW. 01, 35366
Telp./Fax	: (0721) 895617
Email	: madarulhuffazlampung@gmail.com
Website	: https://www.ppdh.ponpes.id/pages/profil-ppdh
Nama Yayasan	: Yayasan Pondok Pesantren Darul Huffaz Lampung
Alamat Yayasan	: Jalan Raya Bernung No.36, Bernung, Gedongtataan, Pesawaran, Lampung
Tahun Didirikan	: 2013
Status Akreditasi	: Terakreditasi “B” dari BAN-S/M No.118/BAP-SM/LPG/XI/2017
Jumlah Siswa	: 205 Siswa
Data jumlah Ustadz/dzah	: 21 Orang
Jumlah Rombongan Belajar	: 9 Rombel
	: Kelas 10 = 4 Rombel
	: Kelas 11 = 3 Rombel
	: Kelas 12 = 2 Rombel



PROFIL MTs DARUL HUFFAZ PESAWARAN LAMPUNG

Nama Madrasah	: MTs Darul Huffaz Lampung
No. Stastistik Madrasah (NSM)	: 121218090050
NPSN	: 60728877
Alamat	: Jalan Raya Bernung No.36, 35366
Telp./Fax	: (0721) 895617
Email	: mtsdarulhuffazlampung@gmail.com
Website	:
Nama Yayasan	: Yayasan Pondok Pesantren Darul Huffaz

	Lampung
Alamat Yayasan	: Jalan Raya Bernung No.36, Bernung, Gedungtataan, Pesawaran, Lampung
Tahun Didirikan	: 2012
Status Akreditasi	: <u>Terakreditasi "B" dari BAN-S/M</u> <u>No.061052</u>
Jumlah Siswa	: 527 Siswa
Data jumlah Ustadz/dzah	: 50 Orang
Jumlah Rombongan Belajar	: 26 Rombel
	: Kelas 7 = 10 Rombel
	: Kelas 8 = 8 Rombel
	: Kelas 9 = 8 Rombel



**DATA GURU MADRASAH TSANAWIYAH
DARUL HUFFAZ PESAWARAN LAMPUNG**

NO	NAMA GURU	L	JABATAN	TEMPAT /TGL/LAHIR
		P		
1	Nur Kholid, MA	L	KAMAD	Tanjung Jaya, 16 Juni 1985
2	Tri Susilo Aji, S.Pd	L	WAKAKUR	Wates, 16 Februari 1989
3	Agus Susanti, S.Pd	P	GTY	Tanjung Karang, 17 Agustus 1980
4	Marwan, S.S	L	GTY	Bernung, 16 Juli 1982
5	Heru Cahyo Pamungkas, S.Pd.I	L	GTY	Gadingrejo, 16 Desember 1980
6	Ika Ratnawati, S.Pd	P	GTY	Gadingrejo, 31 Maret 1983
7	Fita Fatimah, S.Pd	P	GTT	Gadingrejo, 12 Juni 1988
8	Iswanto, S.Pd	L	WAKASIS	Gedong Tataan, 13 April 1986
9	Suratmi, S.Pd	P	GTY	Margoyoso, 19 Mei 1984
10	Tuti Alawiyah, S.Pd	L	GTY	Airnaningan, 29 Agustus 1984
11	Wiwik Sundari, S.Pd	P	GTT	Pager Gunung, 01 Maret 1989
12	Hidayatulloh, S.Pd	L	GTT	Kota Jawa, 25 Agustus 1982

13	Ma'ruf, S.Pd.I	L	GTT	Kota Jawa, 19 Mei 1985
14	Yosi Ermalinda, S.Pd	P	GTY	Padang Ratu, 17 Juni 1991
15	Arif Prasetya, S.Pd	L	KA. PERPUS	Wates, 06 September 1991
16	Iis Dahlia, S.Pd	P	GTT	Bandung, 28 Februari 1993
17	Muhammad Adam Malik, S.Pd	L	GTY	Way Hui, 04 Oktober 1990
18	Siti Fathonah, S.Pd	P	GTT	Serang, 27 Desember 1987
19	Feri Bastian, S.Pd	L	GTY	Wiyono, 07 Maret 1991
20	Irma Hervita, S.Pd	P	GTT	Kalirejo, 14 Januari 1980
21	Mutiara Syahid Utama, S.Pd	P	GTT	Pringsewu, 30 Juni 1991
22	Thaufik, S.Pd	L	GTY	Kutadalom, 18 Juli 1991
23	Budi Setiawan, S.Pd	L	KA. LAB	Negri Sakti, 26 November 1981
24	Dwi Oktavidia Astuti, S.Pd	P	WAKASARP RAS	Sukadadi, 08 Oktober 1992
25	Iis Fatmawati, S.Pd	P	GTY	Talang Padang, 25 Mei 1991
26	Wahyuni Khomsah, S.Pd	P	GTT	Ambarawa, 04 April 1989
27	Septian Dwi Nugroho	L	GTT	Pringsewu, 29 September 1997

28	Suci Satria S.Pd	P	GTT	Padang, 06 April 1989
29	Okta Rolisuida, S.Pd	P	BENDAHAR A	Bandar Lampung, 11 Oktober 1993
30	Ferawati, S.Pd	P	BK	Teluk Betung, 02 Februari 1983
31	Suherna, S.Pd	P	GTT	Lebak Peniangan, 05 Oktober 1995
32	Yuyun Indrawati	P	GTT	Binjai Agung, 04 Agustus 1993
33	Ahmad Chofid	L	GTY	Bernung, 17 Juli 1982
34	Syafi'i	L	GTY	Mincang, 24 April 1975
35	Siswanto, S.Pd.I	L	GTY	Kota Gajah, 05 Maret 1985
36	Zainuddin	L	GTY	Jawa Barat, 22 Juli 1987
37	Aifan Atrah, S.Pd	L	GTT	Ambon, 02 Juni 1987
38	Rahmatika, S.Pd.I	L	GTY	Rimba Rakit, 21 April 1992
39	Mardan	L	GTY	Medan, 27 Mei 1979
40	Masturoh, S.Pd.I	P	GTY	Gunung Sugih, 10 Mei 1994
41	Yosi Kemara Oktadi	L	GTT	Bernung, 20 Oktober 1997
42	Hafizullah, S.H	L	PEMBINA OSIS	Sidodadi

43	M.Ridwan Aldo Nurfrada	L	GTT	Palembang
44	Indra Mustika,S.Pd.I	L	GTT	Nipah, 29 Januari 1990

PROFIL MIS DARUL HUFFAZ LAMPUNG

Nama Madrasah	: MIS Darul Huffaz Lampung
No. Stastistik Madrasah (NSM)	: 111218090085
NPSN	: 60728837
Alamat	: Jalan Raya Bernung No.36, 35366
Telp./Fax	: (0721) 895617
Email	: mi_dhlampung@yahoo.com
Website	: www.darulhuffazlampung.com
Nama Yayasan	: Yayasan Pondok Pesantren Darul Huffaz Lampung
Alamat Yayasan	: Jalan Raya Bernung No.36, Bernung, Gedungtataan, Pesawaran, Lampung
Tahun Didirikan	: 2012
NO TELPON	: 0721895617
No. Sk Pendirian	: kd.08.11/2/pp.00.4/904/2012
Tanggal Sk Pendirian	: 22/11/2012
No. Sk izin operasional	: kd.08.11/2/pp.00.4/85/2012
Status Akreditasi	: Terakreditasi A

DATA GURU DAN KARYAWAN

NO	NAMA	TEMPAT TANGGAL LAHIR	
1	AAN SETIAWAN, S.Kom	Baturaja	31/08/1991
2	DEDE SOFIAN PERMANA, S. Pd	Kerbang	13/05/1989
3	JELYANA APRIL MAWARDI, S.Pd I	Padang	02/04/1993
5	DIAN NOVITASARI, S.Pd	Kebagusan	23/11/1987
6	MUHAMMAD SYUKRON, S.Pd, SD	Pringsewu	11/11/1988
7	SUBHAN, S.Pd	Kedondong	15/12/1987
8	HARDALINA, S.Pd. SD	Negeri Sakti	30/05/1977
9	SUSILAWATI, S.Pd	Negeri Sakti	01/01/1976
10	UST ROHMANTIKA	Rimba Rakit	21/04/1992
11	FERAWATI, S.Pd	Bandar Lampung	02/02/1983
12	NORA APRILA, S.Pd I	Pampangan	22/04/1992
13	HERU CAHYO PAMUNGKAS, S.Pd	Gadingrejo	16/12/1980
14	ZAINUDIN, S.Pd	Jawa Barat	22/07/1987
15	SITI HANA, S.Pd	Lebak Peniangan	14/07/1994
16	UST MARDAN	Siantona	27/03/1979
17	AIDAH, S.Pd	Tanjung Karang	02/06/1977
18	RIZA LESTARI, S.Kom	Tanjung Karang	28/02/1989
19	SHINTA INDRA SURI, S. Pd	Tanjung Karang	14/06/1985

20	HIDAYATULLAH, S. Pd	Kota Jawa	25/08/1982
----	---------------------	-----------	------------

Dokumentasi Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran



**AKTIVITAS SANTRI DARUL HUFFAZ
JADWAL AKTIF KBM TAHFIDZ, UMUM DAN DINIYAH**

NO	JAM/PUNUK	KEGIATAN
1	03.00 - 04.30	Azan Pertama di kumandangkan Guru piket membangunkan santri dan mengarahkan menuju masjid Menambah dan Muroja'ah hafalan
2	04.30 - 06.00	Persiapan sholat subuh
3	06.00 - 07.15	Sholat subuh berjama'ah, zikir pagi, latziyah dan Halaqoh ke-1
4	07.15 - 10.00	Sarapan pagi dan persiapan Kegiatan Belajar Mengajar Halaqoh ke-2
5	10.00 - 10.20	Sholat dhuha dan istirahat
6	10.20 - 11.45	Masuk Kegiatan Belajar Mengajar (KBM I)
7	11.45 - 13.00	Persiapan sholat zuhur, sholat zuhur, latziyah, dan makan siang (kecuali hari Senin dan Kamis, Puasa Sunnah)
8	13.00 - 15.00	Masuk Kegiatan Belajar Mengajar (KBM II)
9	15.00 - 16.30	Persiapan sholat ashar, Sholat ashar, Latziyah dan halaqoh ke-3
10	16.30 - 18.00	Makan sore, Zikir petang sore, dan Persiapan sholat maghrib
11	18.00 - 19.00	Sholat maghrib, Latziyah dan Hadits Arba'in
12	19.00 - 21.00	Persiapan Sholat isya, Sholat isya, latziyah, Qiyamul Lail Berjama'ah Halaqoh ke-4, pembacaan surat Al-waqi'ah dan Do'a tidur
13	21.00 - 21.30	Persiapan tidur malam
14	21.30 - 03.00	Tidur malam
KHUIS HARI AHAD		
1	04.30-07.00	Sholat subuh berjama'ah, zikir pagi dan Muhaddatsah
2	07.00-08.00	Senam pagi dan gotong royong
3	08.00-09.30	Sarapan pagi dan persiapan kajian ilmiah
4	09.30-11.30	Sholat dhuha dan Kajian Ilmiah
5	11.30-13.00	Persiapan sholat zuhur, sholat zuhur dan makan siang
6	13.00-15.00	Istirahat
7	15.00-16.00	Persiapan sholat ashar, sholat ashar dan latziyah
8	16.00-17.00	Olah raga
9	17.00-18.00	Makan sore dan persiapan sholat maghrib
10	18.00-19.00	Sholat maghrib, latziyah dan Hadits Arba'in
11	19.00-21.30	Sholat isya, latziyah, Qiyamul Lail berjama'ah, pembacaan surat Al-waqi'ah, do'a tidur dan persiapan tidur
12	21.30-03.00	Tidur malam

**TATA TERTIB WALI SANTRI
PONDOK PESANTREN DARUL HUFFAZ LAMPUNG**

NO	TATA TERTIB
1	Berbusana muslim/muslimah atau menutup aurat dan sopan
2	Di larang masuk ke area asrama
3	Di larang merokok di sekitar area Pondok Pesantren Darul Huffaz
4	Di larang meminjamkan Handphone kepada santri lain
5	Di larang membuang sampah sembarangan
6	Di larang membawa santri keluar komplek Pondok Pesantren tanpa izin
7	Di larang menitipkan dan mempercayai santri menyimpan dan memegang uang pribadi
8	Di larang menjenguk dan membawa santri keluar komplek Pondok Pesantren ketika KBM

**“ SETIAP PELANGGARAN YANG DI LAKUKAN, AKAN DI KENAKAN DENDA
RP. 50,000 DAN BERLAKU KELIPATAN PADA TIAP POINT PELANGGARAN”**

Ponpes Darul Huffaz







المعهد الإسلامي السلفي دار السلام
 PONDOK PESANTREN ISLAMIYAH SALAFIYAH
 "DARUSSALAMAH"

PIAGAM NOMOR : 607/PP/Lampung Timur/2005

Alamat : Jln Pon Pes Darussalamah , Braja Dewa Kec. Way Jepara Lampung Timur 34196 Hp. 085669728810

Nomor : 012/U/PPDS/VII/2018
 Lampiran : --
 Perihal : Undangan

Kepada Yth,
 Ustadz / Ustadzah
 Pondok Pesantren Darussalamah
 Di, –
 Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puja dan puji syukur marilah senantiasa kita panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas limpahan Taufiq dan Hidayah-NYA kita masih bisa beribadah sebagai hamba, shalawat ma'assalam semoga tetap tercurahkan kepada Kanjeng Nabi Muhammad SAW termasuk keluarga, sahabat dan para ulama sebagai pewaris nabi. *Amin*

Sehubungan dengan masuknya tahun ajaran 2018/2019, diharapkan kehadiran semua pengurus pondok pesantren pada :

Senin 9 juli 2018

Pukul 10.00

Tempat rumah pengasuh

Pembahasan kebutuhan ustadz ustadzah dan persiapan tahun ajaran baru

Demikian undangan ini kami sampaikan, atas perhatiannya dihaturkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Braja Dewa, 2 juli 2018

KH. AHMAD MUHLISIN
 Kepala Pondok Pesantren



معهد تحفيظ القرآن مطلع الهدي
YAYASAN PONDOK PESANTREN TAHFIDZUL QUR'AN MATHLAUH HUDA
YPPTQ MH AMBARAWA - PRINGSEWU LAMPUNG

Akta Notaris No. 05 Tanggal 05 Januari 2006 RI INA SABRINA, SH

Alamat: Jl. Sapuhanda No. 07 Ambarawa Kec. Ambarawa Kab. Pringsewu Lampung 35376

Nomor : 0235/YPPTQMH/VII/2018
Lampiran : ---
Perihal : Undangan Rapat Pengurus

Kepada Yang Terhormat,
Bapak/Ibu Pengurus
Pondok Pesantren Mathla'ul Huda
Di, -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr Wb

Salam shilaturrahmi kami sampaikan, semoga kita selalu mendapat Rahmat dan Hidayah Allah SWT sebagai khalifah di muka bumi ini, shalawat ma'assalam semoga tetap tercurahkan kepada Kanjeng Nabi Muhammad SAW wa'ala alihi wa shahbihi ajma'in.
Amien

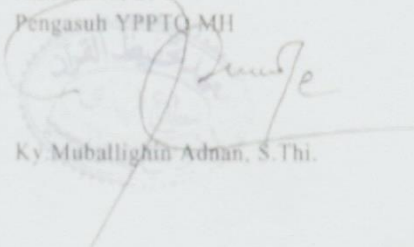
Sehubungan dengan masuknya Tahun Pelajaran 2018/2019, diharapkan kehadiran semua pengurus pondok pesantren pada Senin, 23 Juli 2018, pukul 09.00 s/d 12.00 di rumah pengasuh dengan membahas sebagaimana berikut:

- a. Membahas kebutuhan guru dan ustadz
- b. Membahas santri/alumni yang bakal mendapat beasiswa ke perguruan tinggi
- c. Membahas perekrutan guru dari luar alumni

Demikian undangan ini kami sampaikan, atas perhatiannya dihaturkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr Wb

Ambarawa, 21 Juli 2018
Pengasuh YPPTQ MH


Ky Muballighin Adnan, S.Thi.



المعهد العلمي وتحفيظ القرآن مدارج العلوم بندر لامبونج

PONDOK PESANTREN SALAFIYAH TAHFIDZUL QUR'AN

MADARIJUL ULUM

SK Kemendikbud RI No. AHU-0023731 ah 01 04
Tanggal 05 Mei 2016

Menyelenggarakan

- Pendidikan Diniyah Formal (Pendid)
- Tahfidzul Qur'an
- Ma'had Aiy (Perguruan Tinggi Pondok Pesantren)

"NGAJI BERHAZAH NEGRI"

Alamat : J. A. Rahman, Kel. Batu Putih, Kec. "Pek. Belung Sajat" Kota Bandar Lampung 35229 Telp: 081369265336-08136788888
E-Mail: madarijulumpung@gmail.com

Nomor : 021./U/PPTQ-MU/VI/2019
Lampiran : -0-
Perihal : Undangan Rapat

Kepada Yang Terhormat,
Majelis Masyayikh,
Pengurus Pondok Pesantren,
Di, -
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Salam shilaturrahi kami sampaikan, semoga kita senantiasa mendapat Rahmat dan Hidayah Allah SWT dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab dalam kehidupan sehari-hari. Shalatuallah Wa Salamuhu semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW. Amien

Sehubungan dengan dekatnya awal Tahun Pelajaran 2019/2020, diharapkan hadir pada :

Hari : Senin, 10 Juni 2019
Waktu : 09.00 – 12.00 WIB
Tempat : Aula Pondok Pesantren
Agenda : Analisis kebutuhan guru, perekrutan dan materi tes

Demikian undangan ini kami sampaikan, atas kehadirannya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bandar Lampung, 7 Juni 2019

Pondok Pesantren Salafiyah Tahfidzul Qur'an
Madarijul Ulum Bandar Lampung



M. YULUMUDIN, SM, M.Pd
Ketua

MA'HAD TAHFIZH DARUL HUFFAZ
PONDOK PESANTREN KHUSUS MENGHAFLAH AL-QURAN
LAMPUNG - INDONESIA



مَعْرِزُور (ر) عَمَاءُ تَحْفِيزُ (القرآن)
مَعْرِزُور (ر) عَمَاءُ تَحْفِيزُ (القرآن)
مَعْرِزُور (ر) عَمَاءُ تَحْفِيزُ (القرآن)

Jl. Raya Bertang No. 16 Desa Bertang 1 Kecamatan Gending Tahun Pesantren Lampung - Indonesia, Telp/Fax: 0721- 805617 Website: www.ppdh.lampung.ac.id

Nomor : 013.001.01/U/PPDH/YPPDH/VI/2018
Lampiran : ---
Perihal : Undangan Rapat

Kepada Yang Terhormat,
Semua Pengurus
Ma'had Tahfizh Darul Huffaz
Di, -
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Salam shilaturrahi kami sampaikan, teriring ikhtiar dan do'a semoga kita senantiasa mendapat Rahmat dan Hidayah Allah SWT dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, Shalatullah Wa Salamuhu semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW. Amien

Sehubungan dengan semakin dekatnya awal Tahun Pelajaran 2018/2019, kami mengundang segenap pengurus ma'had untuk membahas hal hal sebagaimana berikut :

1. Analisis kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan,
2. Mekanisme rekrutmen dan seleksi
3. Penempatan guru dan pembimbing tahfidz

Hari : Senin, 18 Juni 2018
Waktu : 09.00 – 12.00 WIB
Tempat : Aula Pondok Pesantren

Demikian undangan ini kami sampaikan, atas kehadirannya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarak

Pesantren, 15 Juni 2018
Pimpinan PP Darul Huffaz

K. I. M. Muthalib, Al Hafizh



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITA ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
 Alamat: Jl. Z.A. Pagar Alam .Labuhan Ratu. Tlp ,(0721) 5617070 Bandar
 Lampung 35142

Nomor : B- 528 / Un.16 /PPs/PP.00.9/09/10 /2018
 Lamp. :
 Perihal : **Mohon Izin Penelitian**

Kepada Yth,
 Pengasuh Pondok Pesantren Darussalamah

 Di
 -----**Bradjadewa Way Jepara Lampung Timur**

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Bandar Lampung,

Nama : Abdul Aziz
 NPM : 1403040013
 Judul Disertasi : Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung. .

Dengan ini kami mohon bantuan saudara untuk mempermudah dan memperlancar penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan bantuan yang diperlukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 29 Oktober 2018
 Direktur,

Idham Kholid





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITA ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
 Alamat: Jl. Z.A. Pagar Alam .Labuhan Ratu. Tlp .(0721) 5617070 Bandar
 Lampung 35142

Nomor : B- 528 / Un.16 /PPs/PP.00.9/09/10 /2018
 Lamp. :
 Perihal : **Mohon Izin Penelitian**

Kepada Yth,
 Pengasuh Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Mathla'ul Huda

Di Ambarawa Kabupaten Pringsewu

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3)
 Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Bandar Lampung,

Nama : Abdul Aziz

NPM : 1403040013

Judul Disertasi : Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia
 Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok
 Pesantren Provinsi Lampung. .

Dengan ini kami mohon bantuan saudara untuk mempermudah dan
 memperlancar penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan
 bantuan yang diperlukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



Bandar Lampung, 29 Oktober 2018
 Direktur,

Idham Kholid.*



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITA ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
 Alamat: Jl. Z.A. Pagar Alam .Labuhan Ratu. Tlp ,(0721) 5617070 Bandar
 Lampung 35142

Nomor : B- 528 / Un.16 /PPs/PP.00.9/09/10 /2018

Lamp. :

Perihal : **Mohon Izin Penelitian**

Kepada Yth,
 Pengasuh Pondok Pesantren Madarijul Ulum

Di

 Bandar Lampung -----

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3)
 Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Bandar Lampung,

Nama : Abdul Aziz

NPM : 1403040013

Judul Disertasi : Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia
 Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok
 Pesantren Provinsi Lampung. .

Dengan ini kami mohon bantuan saudara untuk mempermudah dan
 memperlancar penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan
 bantuan yang diperlukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 29 Oktober 2018

Direktur,

Idham Kholid.✶





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITA ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
 Alamat: Jl. Z.A. Pagar Alam .Labuhan Ratu. Tlp ,(0721) 5617070 Bandar
 Lampung 35142

Nomor : B- 528 / Un.16 /PPs/PP.00.9/09/10 /2018

Lamp. :

Perihal : **Mohon Izin Penelitian**

Kepada Yth,

Pimpinan Pondok Pesantren Darul Huffaz Lampung

Di Jl. Raya Bernung No. 36 Gedong Tataan, Kabupaten Pesawaran

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Bandar Lampung,

Nama : Abdul Aziz

NPM : 1403040013

Judul Disertasi : Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung .

Dengan ini kami mohon bantuan saudara untuk mempermudah dan memperlancar penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan bantuan yang diperlukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



Bandar Lampung, 29 Oktober 2018

Direktur,

Ydham Kholid *



المعهد الإسلامي السلفي دار السلام
 PONDOK PESANTREN ISLAMIYAH SALAFIYAH
 "DARUSSALAMAH"

PIAGAM NOMOR : 607/PP/Lampung Timur/2005

Alamat : Jln Pon-Pes Darussalamah , Braja Dewa Kec, Way Jepara Lampung Timur 34196 Hp. 085669728810

SURAT KETERANGAN

No : 040/SKT/PPDS/BD.WJ.LT/XI/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini atas nama Kepala Pondok Pesantren Salafiyah Darussalamah,

Braja Dewa Way Jepara Lampung Timur Provinsi Lampung, Menerangkan bahwa:

Nama : ABDUL AZIZ

NPM : 1403040013

Judul Disertasi : Setrategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berorientasi
 pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung

Telah mengadakan penelitian di Pondok Pesantren Darussalamah.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Braja Dewa, 08 November 2018



M. AHMAD MUHLISIN
 Kepala Pondok Pesantren



معهد تحفيظ القرآن مطلع الهدي

YAYASAN PONDOK PESANTREN TAHFIDZUL QUR'AN MATHLAUH HUDA

YPPTQ MH AMBARAWA - PRINGSEWU LAMPUNG

Akta Notaris No. 05 Tanggal 05 Januari 2006 REINA SABRINA, SH.

Alamat : Jl. Sapuhanda No. 07 Ambarawa Kec. Ambarawa Kab. Pringsewu Lampung 35376.

SURAT KETERANGAN

Nomor:0297/YPPTQMh/II/2019

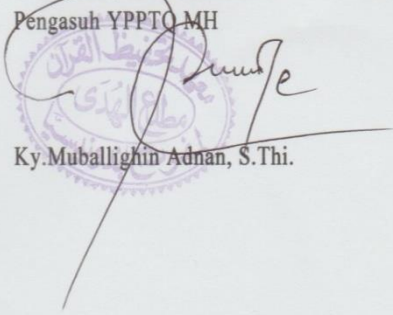
Yang bertanda tangan di bawah ini Pengasuh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Mathla'ul Huda Ambarawa, dengan ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Abdul Aziz
 NPM : 1403020013
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
 Universitas : UIN Raden Intan Bandar Lampung

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa nama tersebut diatas adalah benar telah melaksanakan Penelitian Disertasi pada bulan Maret 2018 sampai bulan Februari 2019, dengan judul "STRATEGI PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERORIENTASI PADA KEUNGGULAN KARAKTER DI PONDOK PESANTREN PROVINSI LAMPUNG".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, terima kasih.

Ambarawa, 21 Februari 2019
 Pengasuh YPPTQ MH


 Ky. Muballighin Adnan, S.Thi.

المعهد العلمي ونحفظ القرآن مدارج العلوم بنادر لمبونج

PONDOK PESANTREN SALAFIYAH TAHFIDZUL QUR'AN

MADARIJUL ULUM

SK Kemenkumham RI No. AHU-0023731.ah.01.04
Tanggal 05 Mei 2016



Menyelenggarakan :

- Pendidikan Diniyah Formal (Pendid)
- Tahfidzul Qur'an
- Ma'had 'Aly (Perguruan Tinggi Pondok Pesantren)

"NGAJI BERHAJAZAH NEGRI"

Alamat : Jl. WA Rahman, Kel. Batu Putuk, Kec. Teluk Betung Barat, Kota Bandar Lampung 35239 Telp : 081369265338-081387898858
E-Mail : madarijululumpontpes@gmail.com

SURAT KETERANGAN

No: 055/ PPTQ-MU/SP/X/2020

Yang Bertanda tangan dibawah ini Pimpinan Pondok Pesantren Salafiyah Tahfidzul Qur'an Madarijul 'Ulum Batu Putuk Bandar Lmpung, menerangkan bahwa:

Nama : ABDUL AZIZ
NPM : 1403040013
Judul Disertasi : Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung

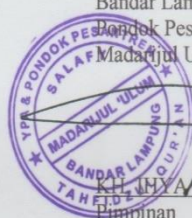
Bahwa benar telah melakukan penelitian di Pondok Pesantren Salafiyah Tahfidzul Qur'an Madarijul 'Ulum Batu Putuk Bandar Lampung.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 01 Oktober 2020

Pondok Pesantren Salafiyah Tahfidzul Qur'an

Madarijul Ulum Bandar Lampung



KH. HAYYU LUMUDIN, SM, M.Pd

Pimpinan

MA'HAD TAHFIZH DARUL HUFFAZ
PONDOK PESANTREN KHUSUS MENGHAFALAL-QURAN
LAMPUNG - INDONESIA



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
 يٰٓأَيُّهَا الْمَدِينَةُ الْمُحَقَّقَاتُ
 لَمْبُوْنِيْج - لَمْبُوْنِيْجَا

Jl. Raya Bemung No. 36 Desa Bemung 1 Kecamatan Gedong Tataan Pesawaran Lampung - Indonesia, Telp/Fax : 0721 - 895617 Website : www.ppdh.ponpes.id

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor : 066.002.02/SK/PPDH/ YPPDH/ II/2019

Berdasarkan Surat Permohonan Izin Penelitian dengan Nomor : B - 528/Un.16/PPs/PPs/PP.00.9/09/10/2018, maka dengan ini kami Pimpinan Pondok Pesantren Darul Huffaz Bemung, Gedongtataan - Pesawaran Lampung, menerangkan bahwa :

Nama : Abdul Aziz
 NPM : 1403040013
 Pekerjaan : Mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung
 Judul Disertasi : Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung

Menyatakan bahwa Mahasiswa tersebut diatas telah melakukan penelitian di Pondok Pesantren Darul Huffaz Bemung Gedongtataan - Pesawaran - Lampung. Demikian Surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.



Pesawaran, 30 14 Februari 2019
 Pimpinan PP Darul Huffaz

K. H. Nutsalam Abd. Muthalib, Al Hafizh

SURAT KETERANGAN

Tim Penyelarasan Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, dengan ini menerangkan bahwa :

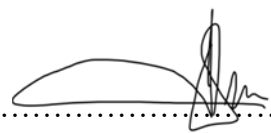
Nama : Abdul Aziz
 NPM : 1403020013
 Program Studi : S-3 Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
 Judul Disertasi : Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter Di Pondok Pesantren Provinsi Lampung

Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelarasan Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan.


Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

TIM PENYELARASAN

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.

(..........)

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek

(..........)

Dr. Koderi, M.Pd.

(..........)

Bandar Lampung, 26 Oktober 2020
 Mengetahui,
 Ketua Program Doktor MPI
 PPs. UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.
 NIP. 19721121199803 2 003

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Abdul Aziz, SH., S.Pd.I., M.Pd.I. lahir di Lumajang pada tanggal 12 April 1976. Putra pertama dari tiga bersaudara (Abdul Aziz, Sanheji, Farid Ghufron) lahir dari pasangan Bapak Abdul Rohim dan Ibu Sunami Bahrudin. Peneliti menikah dengan Suniyah, SE. dan dikaruniai dua orang anak, yaitu Isfahani Azmil Aziz dan Aizza Zahra Mahabbatul Aziz.

Masa kecil dihabiskan di Desa Krasak Kecamatan Kedungjajang Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur. Pendidikan sekolah dasar di SDN Karasak selesai pada tahun 1989. Kemudian melanjutkan pendidikan di Pondok Pesantren Tuhfatut Tijani Salafiyah Tegal Ciut Klakah Lumajang Jawa Timur sampai pada tahun 1991.

Pendidikan sekolah menengah pertama di MTs Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang Jawa Timur lulus tahun 1994. Pendidikan sekolah menengah atas di MA Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang Jawa Timur lulus tahun 1997. Pada saat yang bersamaan ketika menempuh pendidikan MTs dan MA juga menempuh pendidikan pondok pesantren di PP. Miftahul Ulum Lumajang Jawa Timur selesai tahun 1997. Menempuh pendidikan strata 1 Ilmu Hukum di Fakultas Hukum Universitas Islam Malang Jawa Timur lulus pada tahun 2002. Menempuh pendidikan strata 1 Pendidikan Agama Islam di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Lampung lulus tahun 2012. Menempuh pendidikan strata 2 Pendidikan Agama Islam di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri raden Intan Lampung lulus tahun 2014. Melanjutkan pendidikan strata 3 Manajemen Pendidikan Islam di Program Doktor Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung In Syaa Allah lulus tahun 2021.

Pekerjaan, tahun 2002 sampai dengan tahun 2006 disamping merintis usaha kecil kecilan juga bekerja sebagai kepala tata usaha pada MTs Al Hikmah Bandar Lampung dan sekaligus menjadi tenaga pendidik. Tahun 2007 sampai dengan 2009 diangkat sebagai waka kesiswaan pada MA Al Hikmah Bandar Lampung. Tahun 2009 sampai dengan tahun 2010 menjadi Pjs. Kepala MI Al Hikmah Bandar Lampung. Tahun 2010 sampai dengan 2019 diangkat menjadi kepala MA Al Hikmah Bandar Lampung. Dari tahun 2019 sampai sekarang dipercaya menjadi Pengurus Yayasan Al Hikmah Bandar Lampung Bidang Ekonomi, juga mendapatkan amanah sebagai Ketua KSPPS BMT Al Hikmah Lampung dan Dewan Pengawas Syariah pada Koperasi Konsumen Syariah Mulia Agro Hasanah Tanjung Bintang Lampung Selatan serta masih tetap aktif mengajar di MA Al Hikmah, Madrasah Diniyah, Perguruan Tinggi UIN RIL dan UNILA. Serta ceramah dari Masjid ke Masjid.