



## Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pondok Pesantren

Ahmad Saefulloh<sup>1\*</sup>, Fisher Zulkarnaen<sup>1</sup>, Dewi Sadiyah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Gunung Djati Bandung

\*Email : [Abmadsaefulloh300@gmail.com](mailto:Abmadsaefulloh300@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia pondok pesantren pagelaran II sumedang, dan mengetahui bagaimana hasil kinerja santri di pondok pesantren pagelaran II sumedang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, studi dokumentasi dan wawancara. Hasil penelitian ini menemukan bahwa peran manajemen sumber daya manusia dalam mengoptimalkan kinerja santri di pondok pesantren pagelaran II sumedang yang diawali dengan pengelolaan dalam bentuk fungsi perencanaan dan operasional yang baru. Terutama perekrutan jajaran *asatidz* yang berdedikasi dan berpendidikan tinggi masuk ke pondok pesantren pagelaran II. Sehingga keberlangsungan pesantren akan berinovasi dan pengendalian selalu sesuai dengan perkembangan zaman. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren pagelaran II sumedang telah dijalankan dengan baik dan menunjukkan keberhasilan dalam upaya menyiapkan insan kamil.

**Kata Kunci :** Manajemen; Sumber Daya; Pesantren.

### ABSTRAK

*It aims to know how to implementation of human resources management but pesantren by fire ii, and find out How did santri's performance result in the pesantren pagelaran 2 Sumedang. The method used in this study is a descriptive method, data collection is done using observation techniques, a documentary study and debriefing. This study found that human resource management's role in optimizing santri's performance in pondok pesantren pagelaran 2 Sumedang. That begin with processing in the form of new planning and operational functions. Particularly recruits for the dedicated, highly educated assatidz went into the pagelaran 2 Sumedang. So martial arts have continued to innovate and control always conforms to the development of The Times. So it is inadmissible that the human resources management at pesantren pagelaran 2 sumedang has been well run and show that is successful in preparing for the perfect human being.*

**Keywords:** Management; Resource; Pesantren.

## PENDAHULUAN

Secara substansial, Islam adalah memasrahkan diri seutuhnya kepada Allah SWT. Dalam konteks spritual, Islam memberikan keyakinan, pengarahan, dan kekuatan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Dakwah Islam adalah suatu bentuk perwujudan untuk semua makhluk, yang berlandaskan pada asas al-Islamu rahmatan lilalamin. Kehadiran Islam dan para nabi, bukan sekedar untuk pemenuhan dan pemuasan supral natural belaka, melainkan sebagai usaha bagi manusia untuk memahami keberadaannya di muka bumi ini, yaitu sebagai abid dan khalifah di bumi, (Kusnawan, 2004: 10). Karena itu Nabi-nabi terdahulu mengajarkan dakwah dari generasi ke generasi agar umatnya mengikuti, memahami dan melaksanakan nilai-nilai ajaran Islam. Tujuannya tiada lain selain menciptakan makhluk (manusia) yang berahlak tinggi (*khairul ummah*). Dalam ajaran islam, seluruh umatnya terkena suatu kewajiban untuk mencari ilmu. Bahkan semenjak dilahirkan ke alam dunia ini, seseorang tersebut sudah mempunyai kewajiban untuk mencari ilmu.

طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

“Menuntut/ mencari ilmu wajib kepada setiap muslim.” (HR. Bukhori Muslim).

Dalam hadist lain dijelaskan,

أَطْبِقُوا الْعِلْمَ مِنَ الْمُهْدِ إِلَى اللَّحْدِ

“Carilah ilmu dari dalam buaian sampai liang labat.”

Begitu pentingnya suatu ilmu syara', sehingga hukum yang diberlakukan pun fardhu'ain. Namun pada kenyataannya, pendidikan formal di Indonesia sangat terbatas. Dan sangat disayangkan ketika pendidikan formal dijadikan pegangan pokok atau satu-satunya pendidikan bagi kelangsungan kehidupan seorang anak. Karena dalam seminggu seorang murid mendapatkan pelajaran, pemahaman tentang agama hanya dalam dua jam mata pelajaran. Ini sangat mengkhawatirkan jika orang tua tidak memberikan kewenangan atau dorongan agar anaknya masuk ke sebuah pondok pesantren.

Sejak dahulu, pondok pesantren tidak pernah “mati”. Artinya memang pondok pesantren ini begitu erat dengan masyarakat. Begitu banyak ribuan pondok pesantren di Indonesia yang sejak dahulu telah melahirkan orang-orang yang berguna, baik itu berguna kepada dirinya sendiri, idealnya berguna kepada mereka yang membutuhkan orang-orang yang mempunyai kemampuan, khususnya di bidang agama.

Pesantren adalah sebuah asrama pendidikan tradisional, dimana para siswanya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan guru yang lebih dikenal dengan sebutan Kyai dan mempunyai asrama untuk tempat menginap santri, (Dhofier, 2011: 18). Di samping itu juga ada fasilitas ibadah berupa masjid di dalamnya. Pesantren terdiri dari lima elemen dasar yaitu Pondok, Masjid, Santri, Kyai dan pengajaran kitab-kitab klasik (kitab kuning). Kyai dalam pesantren

merupakan figur sentral, otoratif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Hal ini erat kaitannya dengan dua faktor berikut: Pertama, kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. Kebanyakan pesantren menganut pola “serba-mono”: mono-manajemen dan mono-administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. Kedua, kepemilikan pesantren bersifat individual (keluarga), bukan komunal (Sulthon, 2005: 14-15).

Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Nusantara yang eksistensinya masih tetap bertahan hingga sekarang di tengah-tengah kontestasi dengan pendidikan modern yang berkiblat pada dunia pendidikan model barat yang dibawa oleh pemerintah Hindia Belanda sejak abad ke-19 M. Era 1970-an perubahan dan perkembangan pesantren dapat dilihat dari dua sudut pandang. *Pertama*, pesantren mengalami perkembangan jumlah yang luar biasa. *Kedua*, menyangkut penyelenggaraan pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi empat tipe yakni: *pertama*, pesantren yang mendirikan pendidikan formal dan menerapkan kurikulum nasional. *Kedua*, pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional. *Ketiga*, pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk madrasah diniyah. *Keempat*, Pesantren yang hanya sekedar menjadi tempat pengajian, (Masyhud, 2005: 5).

Kehadiran pesantren di tengah-tengah masyarakat tentunya menjadi sebuah terobosan baru dalam model pemberdayaan, karena masyarakat selain diajarkan bagaimana bekerja keras dalam hal duniawi, juga diberikan tambahan ilmu pengetahuan mengenai masalah keagamaan. Keterlibatan lembaga pondok pesantren secara aktif dalam pemberdayaan masyarakat, merupakan wujud dari komitmen pondok pesantren terhadap masyarakat sekitar dalam peningkatan masyarakat baik secara individu maupun secara kelompok (Suhendrip, 2018: 2). Menurut Mastuhu, apabila di era globalisasi ini, pondok pesantren menutup diri dari perubahan sosial yang berkembang pesat, maka pondok pesantren akan semakin tertinggal dan mengalami kemunduran, realitas ini telah menjadi suatu dilema yang tak mudah dipecahkan oleh sebuah pondok pesantren. Artinya, pondok pesantren pada konteks hari ini sangatlah membutuhkan suatu manajemen yang islami, yang sehat, yang bisa membawa organisasi/pesantren tersebut kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam ajaran Islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi untuk mencapai hasil yang optimal demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki keempat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal (Athoilah, 2010: 18). Agar tujuan

penyelenggaraan pondok pesantren dapat mudah dicapai, maka pondok pesantren tidak bisa lepas dari kegiatan manajemen, dalam hal ini manajemen meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Berdasarkan minat masyarakat yang tak sedikit untuk memasukkan putra-putrinya ke suatu pesantren, tentunya menuntut berbagai perubahan dan perbaikan dari berbagai bidang suatu pondok pesantren. Mungkin ketika era 90-an ke bawah, pondok pesantren hanya bertujuan agar seorang santri bisa 'mengaji', ketika dahulu, yang penting belajar, belajar, dan belajar. Namun tidak demikian untuk pondok pesantren dewasa ini. Sebuah pondok pesantren saat ini dituntut bukan saja untuk tempat belajar-mengajar, tetapi juga harus mempunyai manajemen yang baik dalam segala bidang. Terutama manajemen sumber daya manusia.

Salah satu pondok pesantren yang berada di Jawa Barat, pondok pesantren Pagelaran II Sumedang, menerapkan manajemen sumber daya manusia dimulai dengan analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan manusia. Bahwa dari data yang ada, kepercayaan, harapan, dan dukungan masyarakat terhadap pondok pesantren Pagelaran II Sumedang ini tidak pernah pudar.

Pondok Pagelaran II Sumedang ini adalah salah satu dari delapan pondok pesantren Pagelaran yang berada di Jawa Barat. Yaitu diantaranya, Pagelaran 1 terletak di desa Cimeuhmal kabupaten Subang, Pagelaran 2 berada di Kaum kabupaten Sumedang, Pagelaran 3 di Desa Cisalak kabupaten Subang, Pagelaran 4 berada di Puwakarta, Pagelaran 5 terletak di Parung Subang, Pagelaran 6 berlokasi di Ciseuti Jalan Cagak Subang, Pagelaran 7 berada di Subang, Pagelaran 8 di Purwadadi Subang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia pondok pesantren pagelaran II sumedang, dan mengetahui bagaimana hasil kinerja santri di pondok pesantren pagelaran II sumedang.

Adapun teknik pengumpulan data yaitu berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, studi dokumentasi dan wawancara, sehingga data yang terkumpul di inventarisir kemudian di analisis untuk mendapatkan rumusan yang benar dan baik dengan pola berpikir induktif dan deduktif (Sadiyah, 2014: 134).

## **LANDASAN TEORITIS**

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Ambar, 2009: 8).

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup fungsi

manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen mencakup: (1). Fungsi perencanaan, melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM. (2). Fungsi pengorganisasian, menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan. (3) Fungsi pengarahan, memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. (4). Fungsi pengendalian, melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja/kepengurusan santri.

Adapun fungsi operasional: (1) Pengadaan tenaga kerja merupakan usaha untuk memperoleh sejumlah pegawai dengan jenis tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan terutama berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan. (2) Pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan atau training yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. (3) Kompensasi merupakan usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan. (4) Integrasi merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu organisasi, instansi maupun masyarakat, oleh karena itu harus dipahami sikap dan prinsip-prinsip pegawai. (5) Pemeliharaan merupakan usaha untuk memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan organisasi atau instansi. (6) Pemisahan adalah usaha untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau instansi mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Dari penjelasan di atas, manajemen sumber daya manusia meliputi langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia. (1) Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia. (2) Peramalan kebutuhan sumber daya manusia. (3) Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang. (4) Analisis ketersediaan sumber daya manusia dan kemampuan organisasi, dan (5) Penentuan dan implementasi program (Michael Harris: 1997).

Ada beberapa teori manajemen sumber daya manusia menurut para ahli: Menurut Amin Widjaja dalam 'manajemen suatu pengantar' mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi manajemen yang berhubungan langsung dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi (Tunggal, 2003: 21).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan empat prinsip dasar. *Pertama*, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu

organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. *Kedua*, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. *Ketiga*, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Keempat, manajemen SDM berhubungan dengan integrasi: menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Armstrong, 1988: 1).

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Hasibuan 2007: 2). Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/ pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan (Sadili, 2005: 81). Dalam proses rekrutmen suatu organisasi dapat melaksanakan rekrutmen dari sumber internal dan sumber eksternal.

Sumber Internal, Rekrutmen tenaga kerja dari dalam artinya mengisi kekosongan jabatan dari dalam organisasi itu sendiri. Hal ini dilakukan karena dalam proses organisasi sering terjadinya tugas atau jabatan yang merangkap, sehingga mengakibatkan lowongan pada jabatan lain. Rekrutmen internal dilakukan pada umumnya bersifat sementara, hal ini berdasarkan kebijakan organisasi dikarenakan adanya kepentingan tertentu dalam proses organisasi.

Sumber eksternal, Adanya tuntutan kebutuhan organisasi tentu saja harus melaksanakan rekrutmen dari luar organisasi. Sumber-sumber yang dapat dimanfaatkan antara lain: Teman atau anggota keluarga karyawan; lamaran yang masuk secara kebetulan; lembaga pendidikan; badan-badan penempatan kerja; iklan/advertensi. Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Seleksi calon adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). 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 mengajarkan semua tugasnya dengan baik.

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengadaan (*Procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Karyawan bukan mesin atau sumber lain yang bersifat pasif. Karyawan tidak bisa sepenuhnya diatur dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan kewajiban bagi perusahaan. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Pemutusan hubungan kerja (PHK) harus sesuai dengan undang-undang No. 12 Tahun 1964 KHUP yang berprikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada perusahaan dan seizin P4D atau P4D atau pengadilan. Pemberhentian juga harus sesuai dengan Pasal 1603 ayat 1 KHUP tentang “tenggang waktu saat dan izin pemberitahuan”.

Sondang P. Siagian dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” Menyebutkan bahwa pada dasarnya berbagai tujuan tersebut dapat dikategorikan pada empat jenis, yaitu; (1) Tujuan masyarakat sebagai keseluruhan, tidak ada organisasi yang bisa mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya dalam keadaan terisolasi dan tanpa konteks. Manajemen setiap organisasi harus memiliki kepekaan terhadap tuntutan sosial yang ditunjukkan kepada organisasi yang bersangkutan. Bentuk nyata dari kegagalan suatu organisasi mengaitkan pencapaian tujuannya dengan pencapaian tujuan masyarakat luas terlihat dalam dua wujud. Pertama ialah bahwa masyarakat akan kehilangan kepercayaan terhadap organisasi yang bersangkutan. Kedua, sebagai akibat hilangnya kepercayaan tersebut masyarakat tidak lagi memberikan dukungannya kepada kebijaksanaan dan kegiatan organisasi tersebut. Jika suatu organisasi sudah kehilangan kepercayaan dan dukungan masyarakat, jelas bahwa cepat atau lambat, kehancuranlah yang merupakan akibatnya. (2) Pencapaian tujuan organisasi, manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi

ke arah tercapainya tujuan organisasi. (3) Pencapaian tujuan fungsional, suatu organisasi menggambarkan dua jenis kegiatan, kegiatan pokok dan penunjang. Kegiatan pokok adalah seluruh usaha yang dilakukan yang berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi yang bersangkutan. Sebaliknya yang dimaksud dengan kegiatan penunjang adalah keseluruhan upaya yang dibuat oleh satuan-satuan kerja tertentu yang, meskipun tidak terlibat langsung dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi, tetapi memberikan dukungan kuat ke arah keberhasilan penyelenggaraan tugas pokok. (4) Pencapaian tujuan pribadi, jelaslah bahwa pada mulanya motif seseorang memasuki berbagai organisasi adalah pencapaian tujuan dan pemenuhan kepentingan pribadinya. Akan tetapi dalam meniti karirnya, seseorang harus mau dan rela melakukan berbagai jenis penyesuaian yang diperlukan akan seseorang diterima sebagai anggota organisasi yang dihormati (Siagian 2011: 26-31).

Ada lima elemen dasar pesantren, antara satu dengan yang lainnya tidak dapat dipisahkan. Kelima elemen tersebut meliputi; (1) Kyai, merupakan elemen terpenting di suatu pesantren. Dari mulai menjadi pengajar, pembimbing bagi para santrinya bahkan sebagai pendiri pondok tersebut. Dalam pengetahuan, ahli-ahli agama islam disebut ulama. Di Jawa Barat ulama disebut ajengan, di Jawa Timur disebut dengan panggilan Gus; (2) Santri, adalah istilah bagi murid-murid yang tinggal di suatu pondok pesantren yang mempelajari kitab-kitab (klasik). Dalam tradisinya santri terbagi dua: pertama, santri mukim, yakni murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren. kedua santri kalong, yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa disekitar pesantren, untuk mengikuti pelajarannya di pesantren, mereka bolak-balik (nglaju atau dugdag) dari rumahnya sendiri, (Dhofier, 2011: 79). Seiring dengan perkembangan zaman, adanya istilah santri meles, (murni kegiatan dari pagi sampai malam di pondok pesantren), juga adanya santri yang sambil sekolah seperti pada umumnya; (3) Pondok adalah asrama tempat tinggal santri, yang merupakan elemen paling penting dari pesantren. (Dhofier, 2011: 80); (4) Masjid adalah tempat sakral yang tidak dapat dipisahkan dari pesantren. Di masjidlah santri dididik dan dibina terutama dalam ibadah *hablum minallob*.

Kinerja menurut Bambang Kusriyanto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 9) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Sedangkan Rivai dan Basri mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat 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 (Rivai dan Basri, 2004: 16). Jadi, kinerja santri adalah prestasi kerja yang dihasilkan baik itu kualitas ataupun kuantitas yang dicapai karyawan (santri) dalam waktu dan tanggung



jawab yang telah ditentukan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu pondok pesantren yang berada di Jawa Barat, Pondok Pesantren Pagelaran II Sumedang, tepatnya berada di jalan Raden Sadikin 06 B Gg. Kaum, Kel. Regol Wetan, Sumedang Jawa Barat) menerapkan manajemen sumber daya manusia dimulai dengan analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan manusia. Bahwa dari data yang ada, kepercayaan, harapan, dan dukungan masyarakat terhadap pondok pesantren Pagelaran II Sumedang ini tidak pernah pudar.

Pondok Pagelaran II Sumedang ini adalah salah satu dari delapan pondok pesantren Pagelaran yang berada di Jawa Barat. Yaitu diantaranya, Pagelaran 1 terletak di desa Cimeuhmal kabupaten Subang, Pagelaran 2 berada di Kaum kabupaten Sumedang, Pagelaran 3 di Desa Cisalak kabupaten Subang, Pagelaran 4 berada di Puwakarta, Pagelaran 5 terletak di Parung Subang, Pagelaran 6 berlokasi di Ciseuti jalan Cagak Subang, Pagelaran 7 berada di Subang, Pagelaran 8 di Purwadadi Subang. Dari delapan pesantren dengan satu nama Pagelaran, yang menjadi permasalahannya adalah tidak adanya rotasi ataupun mutasi sumber daya manusia baik itu pimpinan ataupun staf (dewan *asatidz*) dari pagelaran 1 ke pagelaran 2 dan seterusnya, sehingga walaupun satu nama dengan satu pendiri (mama pagelaran) Pagelaran, tetapi kultur, adat, dan metode dari pesantren pagelaran 1 sampai ke 8 berbeda-beda.

Untuk menghadapi arus global yang semakin kompetitif, maka tuntutan terbesar adalah santri sebagai sumber daya yang memiliki kinerja yang baik, dan moralitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan kata lain, santri mampu menaati peraturan pondok pesantren juga dapat membanggakan orangtua, masyarakat, nusa dan bangsa. Bukti kongkrit dari kesiapan pondok pesantren Pagelaran II Sumedang, ialah dengan merekrut, menambah staf (dewan *asatidz*) yang sebagian besar berpendidikan sarjana. Berdasarkan data demografi sumber daya manusia yang berada di pondok pesantren Pagelaran II Sumedang periode 2017/2018 jumlah keseluruhan dewan pengelola pesantren Pagelaran II Sumedang adalah 15 orang.

Sedangkan jumlah keseluruhan santri berjumlah 63 orang. Dengan rincian: 16 santri berada di MTS, 25 sekolah di SMPN, 11 orang di SMA, 11 santri yang sekolah di SMK (Hasil Observasi terlibat penulis).

Di Pondok Pesantren Pagelaran II sendiri, meskipun masyarakat mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap pondok pesantren ini, sebenarnya masih menyisakan beberapa permasalahan antara lain Pondok Pesantren Pagelaran II Sumedang ini meskipun letak geografis yang sangat sentral, yaitu di tengah-tengah kota Sumedang, pesantren ini berdiri atas tanah wakaf, bukan bersandar kepada yayasan. Sehingga sarana dan pra sarana yang diberikan

terbatas.

Sebagai institusi ke-Islaman *independent* yang bergerak langsung di tengah masyarakat, pesantren Pagelaran II mempunyai visi mewujudkan terciptanya jati diri bangsa yang menyatu dengan *ruhul Islam* melalui pembekalan kepada generasi muda agar mampu mengimbangi arus globalisasi dan informasi dengan iman dan takwa. Dilema pondok pesantren Pagelaran II Sumedang diantaranya adalah para santrinya rata-rata menginjak bangku sekolah, sehingga pondok pesantren Pagelaran II Sumedang menanamkan manajemen sumber daya manusia yang berbasis pada penguatan akidah dan ahlak yang berbeda dengan pesantren yang lain. Nilai dari pondok pesantren Pagelaran II Sumedang menerapkan manajemen sumber daya manusia tiada lain agar dapat membekali para santri menjadi pribadi yang mampu bersosialisasi dengan masyarakat di kemudian hari dengan baik, mampu memberikan kualitas dan kinerja santri terutama ketika santri tersebut masih bermukim di pondok pesantren Pagelaran II.

Selain itu, pondok pesantren Pagelaran II Sumedang ini cenderung bukan menjadi pilihan pertama, melainkan pilihan kedua atau bahkan ketiga. Ada dua alasan kenapa pondok pesantren ini menjadi pilihan alternatif. Pertama, mayoritas anak-anak remaja dewasa ini tidak sedikit yang sudah tidak mempunyai keinginan memasuki sebuah pesantren. Kedua, banyaknya pesantren yang secara infrastruktur memiliki daya tarik yang lebih tinggi dari pondok pesantren Pagelaran II Sumedang ini.

## **Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Pagelaran II**

Pesantren Pagelaran II Sumedang sangat peduli terhadap salah satu sumber daya manusia yang berada di pondok pesantren (yang dimaksud SDM disini adalah input pesantren, yakni: santri). karena titik awal perubahan masyarakat dan bangsa adalah para santri. Santri menjadi garda terdepan ketika santri tersebut lulus atau pulang ke kampung halamannya. Dari santri pulalah orang-orang besar di Indonesia terlahir. Maka tidak heran bahwa pondok pesantren Pagelaran II Sumedang mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia di dalam proses kelangsungan hidup lembaga tersebut. Implementasi ini mencakup fungsi manajemen dan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia.

Untuk menunjang kesuksesan dalam strategi perlu adanya suatu formulasi yang di tuangkan dalam bentuk visi, misi dan tujuan. Adapun Visi merupakan cara pandang yang menyeluruh dan futuristik terhadap keberadaan organisasi. Pernyataan visi menjawab pernyataan akan menjadi sosok organisasi seperti apa dalam lima tahun mendatang. Tujuan didefinisikan sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen dan individu dalam periode waktu tertentu (Wibowo, 2016: 45).

Misi merupakan pernyataan yang menjelaskan alasan pokok berdirinya organisasi dan membantu mengesahkan fungsinya dalam masyarakat atau lingkungan. Dalam bentuk yang sederhana pernyataan misi menjawab pertanyaan aktivitas apa yang akan dilakukan organisasi agar sosok yang diharapkan tadi (dalam visi) dapat terwujud. Adapun visi dari pondok pesantren Pagelaran II Sumedang adalah sebagai institusi ke-Islaman independen yang bergerak langsung di tengah masyarakat, pesantren Pagelaran II mempunyai visi “mewujudkan terciptanya jati diri bangsa yang menyatu dengan ruhul Islam melalui pembekalan kepada generasi muda agar mampu mengimbangi arus globalisasi dan informasi dengan iman dan takwa”.

Misi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai visi. Adapun misi dari pondok pesantren Pagelaran II; (1) Membimbing dan membina santri-santri agar memiliki dan mengamalkan kecerdasan pikiran, keluhuran akhlak, kedalaman spiritual juga moralitas yang tinggi sesuai dengan ajaran Islam; (2) Memberikan pengajaran sesuai dengan kurikulum yang dimiliki oleh pondok pesantren, seperti mengadakan pengajian-pengajian kitab klasik (kitab kuning) menurut tingkatannya masing-masing; (3) Memberi kesempatan kepada santri-santri untuk menambah pengetahuan umumnya di lembaga-lembaga pendidikan yang ada di lingkungan sekitar kota; (4) Mendidik para santri belajar kepengurusan (berorganisasi) agar mampu bersosialisasi dan terjun langsung di tengah-tengah masyarakat, terutama di dalam bidang syiar agama Islam.

Program kerja yang terjadi di pondok pesantren Pagelaran II Sumedang ini, berjalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori menurut G.R. Terry yang menyatakan bahwa pengarahan (pelaksanaan) adalah membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian (Hasibuan, 2006: 183).

Namun pada kenyataannya adanya permasalahan yang belum teratasi atau sudah menjadi adat yang ‘kurang baik’ yang berlangsung dari tahun ke tahun. Yakni, kurangnya kesadaran ataupun pengawasan khususnya pengawasan dari middle manager. Siklus kepengurusan yang terjadi dari tahun ke tahun adalah 1-3 bulan pertama, roda kepengurusan berjalan dengan sangat baik, bulan ke 3-10 kinerja *middle* manajer ‘menurun’ bulan 10-12 (akhir kepengurusan) kembali membaik. Artinya, adanya kekurangan motivasi dan inovasi antara individu pengurus. Hal ini dikarenakan usia para santri yang mayoritas menginjak masa puber/remaja. Para santri di pondok pesantren Pagelaran II 96% berada di bangku SMP hingga SMA (Hasil observasi terlibat penulis).

Dalam proses keberlangsungan organisasi yang harus ditekankan disini adalah pimpinan dari *middle* manajer, yakni rohis itu sendiri. Selain adanya pengendalian atau *controlling* dalam bentuk rapat, pengawasan, dan lain sebagainya, rohis selain karismatik, juga harus mempunyai jiwa kepemimpinan

atau inisiatif sendiri agar para bawahannya dapat memberikan kinerja yang baik secara *continuous*. Manusia adalah makhluk yang dinamis oleh karena itu, pimpinan harus selalu memberikan motivasi kepada bawahannya agar tidak keluar dari koridor tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Wayne F. Cascio Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya; misalnya: rasa lapar, haus, dan bermayarakat (Hasibuan, 2006: 219).

Monitoring atau pengawasan merupakan proses rutin yang dilakukan oleh pondok pesantren Pagelaran II terutama oleh pengurus dengan tujuan apakah untuk mengukur kemajuan ataupun adanya kemunduran atas apa yang telah dilakukan dan apa yang belum dilakukan untuk kepentingan pesantren sesuai dengan program kerja masing-masing bidangnya. Dalam menetapkan pengawasan, organisasi ataupun perusahaan harus menetapkan standar yang ditetapkan. *Controlling* tidaklah berarti mengontrol saja; ia meliputi juga aspek penelitian, apakah yang sudah ditetapkan, lengkap dengan rencananya, kebijaksanaan, program dan lain sebagainya dari pada manajemen (Business Management Handbook, J.K. Laser, McGraw Hill Book: 463).

Dalam implementasinya, pesantren selalu mengadakan rapat. Adapun rapat-rapatnya sesuai kebutuhan yang terjadi pada saat itu. Diantaranya adalah; (1) Rapat harian ini tidak bisa ditentukan waktu dan tempatnya. Karena rapat ini dikarenakan ada hal yang terduga, atau disebut “rapat dadakan”. Biasanya rapat ini hanya melibatkan rohis dan sekretaris atau rohis dengan seksi lainnya yang bersangkutan. Rapat ini bersifat intern di *middle* manajer (pengurus); (2) Rapat mingguan, setiap malam kamis, setelah kegiatan *muhadboroh* para pengurus biasanya melakukan rapat. Di rapat mingguan ini peserta rapatnya pengurus dengan santri; (3) Rapat bulanan, rapat bulanan di pondok pagelaran II bersifat semi-formal. Artinya di setiap rapat bulanan pesantren selalu ada undangan kepada jajaran *top manager* untuk menghadiri rapat tersebut. Biasanya satu atau dua orang setiap rapat jajaran para *asatidz* diundang; (4) Laporan pertanggung jawaban (LPJ), laporan pertanggung jawaban pesantren dilakukan setahun sekali. Biasanya dilaksanakan pada akhir tahun. Seluruh elemen sumber daya manusia dari *top manager* sampai *low manager* hadir pada saat LPJ berlangsung.

Pengawasan yang digunakan oleh pondok pesantren pagelaran II Sumedang terbagi menjadi dua; (1) Internal, dalam pengawasan internal, terbagi menjadi dua bagian: yaitu dari *top manager* dan *middle manager*. Yang menjadi pengawas dari top manager pondok pesantren pagelaran II adalah Ustadz Tata M. Tahshin S.S yang merangkap juga sebagai sekretaris pesantren dan Ustadah Tintin yang tugas dan fungsinya dari mulai bendahara pesantren, pembimbing santriwati, hingga pemegang kebijakan final seorang santri.

Sedangkan dari *middle manager*, seksi keamanan bertugas menjadi pengawas setiap hari kepada para santri. Lebih lanjutnya, ketika ada suatu pelanggaran

ataupun kejanggalan dari santri, seksi keamanan paling dulu menangani hal tersebut. Jika memang kasus tersebut cukup berat, seksi keamanan melapor kepada *top manager*, untuk ditindak lanjuti. Untuk pengawasannya sendiri, dari pihak santri putra satu orang dan santri putri satu orang; (2) Eksternal, menurut teori Hasibuan (2006: 248), pengawasan eksternal adalah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ini dapat bersifat formal dan informal. Pengawasan formal dilakukan oleh unit dari luar organisasi, sedangkan pengawasan informal dilakukan oleh masyarakat.

Berdasarkan fakta di lapangan, karena tidak adanya satu perintah atau hirarki atas nama “Pagelaran”, pondok pesantren pagelaran II sumedang ini hanya mempunyai pengawasan eksternal yang bersifat informal. Artinya, pihak pondok pesantren akan menerima perilaku dari masyarakat khususnya sekitar pondok, sesuai dengan bagaimana pengaruh pondok pesantren Pagelaran II ini berpengaruh terhadap masyarakat. Dalam hal penilaian kinerja, pondok pesantren menyiapkan kotak saran dan kritik bagi siapa saja yang peduli dan ingin menyampaikan aspirasinya terhadap pesantren. Bukti ril pengaruh pesantren terhadap masyarakat adalah dengan selalu diadakannya program-program PHBI seperti maulid nabi Muhammad SAW, ikut andil dalam hari santri nasional, dan lain sebagainya. Yang menjadi subjek pengawas adalah masyarakat itu sendiri.

### **Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengrekrutan yang dilakukan oleh pondok pesantren Pagelaran II adalah bertujuan untuk mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang bersedia ‘mengabdikan dirinya’ untuk mengelola pondok pesantren dengan efektif dan efisien.

Dalam memilih calon sumber daya manusia untuk menjadi pengelola pondok pesantren, lembaga telah melaksanakan seleksi tenaga kerja berdasarkan standarisasi dan kebutuhan organisasi. Dalam penetapan standarisasi calon tenaga kerja, pondok pesantren tidak mematok atau menetapkan kualifikasi standarisasi yang tinggi. Artinya cukup memenuhi kriteria sebagai seorang ustaz, siap dan mampu, maka pondok pesantren membuka pintu untuk yang bersedia menjadi pengelola.

Pelatihan untuk pegawai/karyawan baru diselenggarakan apabila rekrutmen dan seleksi tidak diperoleh calon pegawai/karyawan dari sumber eksternal, yang memenuhi kualifikasi sebagaimana telah ditetapkan dalam kegiatan perencanaan SDM (Nawawi, 2003: 358). Pendidikan, ini bertujuan untuk memberikan pemahaman, informasi, menambah dan meningkatkan kualitas keagamaan dan kedalaman spritual setiap individu santri pondok pesantren Pagelaran II Sumedang.

Pengembangan dimulai dengan memahami aspirasi pekerja dan tingkat

kecakapan di tempat pekerjaan sekarang (Wibowo, 2016: 366). Pengembangan pendidikan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman, informasi, menambah dan meningkatkan kualitas keagamaan dan kedalaman spritual setiap individu santri pondok pesantren Pagelaran II Sumedang. Pendidikan tersebut meliputi: (1) Pengajian bulanan alumni merupakan kegiatan santri yang sudah keluar dari pondok pesantren Pagelaran II. Dengan dilaksanakannya kegiatan ini bertujuan agar komunikasi dan silaturahmi keluarga besar pondok pesantren Pagelaran II terjaga dan semakin solid. Pengajian ini tidak hanya untuk alumni, tetapi santri yang masih mondok di pesantren Pagelaran II juga bisa mengikutinya. (2) *Dirosab Islamiyah*, dengan kata lain *islamic studis* merupakan pembelajaran ilmu tentang keagamaan yang diberikan kepada semua elemen, termasuk masyarakat sekitar, agar mampu memahami tentang agama islam. Kegiatan ini dilaksanakan di aula utama pesantren Pagelaran II yang dilaksanakan secara rutin yaitu setiap hari minggu. (3) Bahasa. program bahasa ini dilaksanakan satu minggu sekali, yakni hari rabu. Setiap santri wajib menganakan bahasa arab dalam berkomunikasi dengan sesamanya agar terlebih dan terbiasa.

Menurut Greenberg dan Baron, Pemberdayaan merupakan suatu proses dimana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka (Wibowo, 2016: 350). Pemberdayaan merupakan kontinum antara keadaan pekerja yang tidak mempunyai kekuatan untuk mempertimbangkan bagaimana mengerjakan pekerjaan, sampai pada keadaan di mana pekerja memiliki kontrol sepenuhnya atas apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Pemberdayaan merupakan kontinum antara keadaan pekerja yang tidak mempunyai kekuatan untuk mempertimbangkan bagaimana mengerjakan pekerjaan, sampai pada keadaan di mana pekerja memiliki kontrol sepenuhnya atas apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya; kursus menjahit, kursus menjahit ini berawal dari almuni pondok pesantren pagelaran II sumedang yang memang mempunyai keahlian di bidang tersebut. Dan kebetulan juga tempat kediaman alumni tersebut dekat dengan pondok pesantren, sehingga para santri dapat kapan saja datang dan belajar ketika alumni ini mempunyai waktu luang untuk mengajarkan keahliannya. Di samping waktu yang pokok tentunya, dilakukan setiap hari jumat setelah *jumatan*.

### **Kinerja Santri Pondok Pesantren Pagelaran II Sumedang**

Dalam proses kegiatan belajar mengajar dan tata tertib pesantren, para santri mengikuti semua peraturan yang ada di pesantren pagelaran II. Terlepas hasil yang diraih oleh para santri. Karena pada dasarnya potensi dan kemampuan individual antara satu dengan lainnya berbeda-beda. Hasil yang peneliti temukan bahwasannya para santri yang berada di pondok pesantren pagelaran II 85% mengikuti peraturan dan norma norma yang berada di pesantren. yang sering

melanggar peraturan adalah santri putra (terkena sanksi). Terlepas dari hakikat seorang pria suka dengan tantangan, Penulis menemukan bahwa pelanggar yang sering dilakukan adalah kurangnya pengawasan dari kepengurusan santri putra. Berbeda dengan santri putri yang mempunyai sosok kepemimpinan yang kuat dari *roisahnya* sehingga santri putri lebih mudah untuk diatur daripada santri putra. Menurut penulis, dalam hal ini bukan hanya rois/pemimpin yang bertanggung jawab, tetapi juga kinerja pengurus pondok pesantren sangat diperhatikan. Sebaiknya penilaian kinerja lebih baik dilakukan beberapa kali dalam proses pelaksanaan kinerja, sehingga masih terbuka kesempatan untuk mengejar ketinggalan apabila terjadi kesenjangan kinerja (Wibowo, 2016: 189).

Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas dan wewenang. Adapun dengan cara *sharing* atau musyawarah adalah langkah pondok pesantren dalam mengurangi pelanggaran ataupun penegasan nilai-nilai normatif pesantren.

Setiap tahunnya pondok pesantren pagelaran II sumedang selalu mengadakan PHBI, dari mulai peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW sampai Isra' Miraj pesantren selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Dalam pengadaan acara atau kegiatan PHBI ini, dari tahun ke tahunnya masyarakat selalu antusias dalam mengikuti kegiatan PHBI yang diadakan oleh pondok pesantren. Artinya, adanya peningkatan yang signifikan yang diberikan oleh pesantren terhadap masyarakat. Penilaian adalah kegiatan manajemen untuk mengevaluasi perilaku dan hasil kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya (Hasibuan, 2007: 88).

Hal ini dikarenakan pondok pesantren mampu membuat perencanaan (kegiatan PHBI) yang baik dan dapat diimplementasikan dengan baik pula oleh semua elemen yang ada di pondok pesantren, terutama para santri. Kegiatan PHBI ini adalah bentuk pengamalan atau pelaksanaan dari pelatihan atau pelajaran ilmu *muhadhoroh*. Ilmu tersebut menjelaskan tentang aspek-aspek ke-dai-an yang lebih digambarkan pada pelatihan sehingga menjadikan santri/santriwati yang lulus di pesantren Pagelaran II ini, dituntut menjadi seorang dai yang profesional. Dalam pelaksanaannya, terlepas dari kinerja kepanitiaan yang baik dan efektif, santri yang dianggap berkompeten atau mampu secara mental dan teori, diharuskan untuk menjadi mubalig pembuka untuk menjadikannya jam terbang dan pengalaman.

Dari berbagai uraian masalah, serta gambaran umum terhadap kondisi empirik yang ada di lapangan terkait dengan penyesuaian/keselarasan yang dimiliki orang tua kepada lembaga pesantren Pagelaran II, penulis menemukan adanya ketidaksesuaian beberapa santri/santriwati setelah lulus/keluar dari lembaga tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh lembaga. Santri/santriwati yang sudah lulus/keluar diharapkan untuk bisa menjadi seorang dai/mubalig, namun kenyataan di lapangan berbeda. Hal ini dikarenakan

santri/santriwati ketika lulus tidak adanya jenjang pendidikan yang linear yang diarahkan lembaga tersebut.

Sehingga, program yang dijalankan lembaga tidak berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Sedangkan lembaga tersebut lebih mengarahkan para santri/santriwati untuk lebih berperan aktif terhadap pengetahuan Islam, sehingga mencetak para santri/santriwati yang pernah mengemban ilmu di pesantren Pagelaran II untuk menjadi seorang dai/mubalig.

Dari penemuan yang saya temukan di lapangan bahwa ada begitu banyak pelajaran/pengetahuan yang didapat berkaitan dengan ilmu dai/mubalig salah satunya adalah “ilmu muhadhoroh” namun seiring dengan perkembangan jaman, banyak santri/santriwati yang tidak sesuai dengan apa yang di cita-citakan lembaga dan orang tua santri tersebut. Dimana sebagian santri/santriwati yang mengemban ilmu di pesantren pagelaran II ini hanya sebatas pemahaman yang sifatnya normatif, sedangkan tuntutan yang diarahkan oleh lembaga yaitu bukan hanya sebatas pemahaman namun juga bersifat pengamalan yang disiapkan kelak menjadi seorang dai.

Dalam hal ini penulis menemukan adanya ketidakselarasan antara input, proses, dan hasil. Dimana input pondok pesantren pagelaran II belum mencapai standarisasi yang jelas dalam hal kebijakan, tujuan dan sasaran. Sehingga menjadikan santri/santriwati hanya sebatas pemahaman yang didapat. Ketersediaan sumber daya pun sangat berpengaruh terhadap input pesantren dimana sumber daya adalah faktor utama dalam pencapaian pengetahuan santri/santriwati dalam menuntut ilmu, begitupun pengajar yang ada di pondok pesantren tersebut, dimana pengajar adalah subjek yang utama dalam hal pentransferan ilmu keagamaan yang berkaitan dengan sumber nilai keagamaan yang jelas. Adapun prestasi santri juga menentukan terhadap input santri itu sendiri.

Proses juga menentukan terhadap pencapaian/hasil yang didapat oleh santri Pagelaran II, dimana proses pembelajaran di pondok pesantren Pagelaran II harus memiliki keefektifan yang tinggi untuk mampu bersaing dengan lembaga pesantren yang lain, namun kenyataan dilapangan bahwa ketidak efektifan dalam hal pembelajaran yang hanya mengutamakan pemahaman tanpa adanya penekanan pada pengamalan yang menyebabkan jenjang pendidikan di pondok pesantren Pagelaran II ini tidak menentu. Proses pengembangan karir dilihat dari dua aspek, yang pertama dilihat dari segi kualitas yang mengacu kepada prestasi karyawan, sedangkan kuantitas mengacu kepada jangka waktu karyawan bekerja sebagai acuan proses pengembangan jenjang karir (Miftahuddin, 2018: 112).

Dalam hal kepemimpinan di pondok pesantren Pagelaran II juga menentukan terhadap proses yang akan dicapai. Dimana kepemimpinan yang lemah akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran di pondok pesantren ini, salah satunya adalah kurikulum yang digunakan tidak sesuai dengan



santri/santriwati pada jaman sekarang, ini disebabkan atas pergantian kepemimpinan terhadap pemimpin yang sekarang, dimana kebiasaan pengejaran yang digunakan berbeda dengan yang sekarang, sehingga menyebabkan pengaruh yang sangat signifikan terhadap perkembangan santri.

Selain kepemimpinan, lingkungan pondok pesantren Pagelaran II juga berpengaruh terhadap proses perkembangan santri/santriwati. Tata tertib dan keamanan di pondok pesantren Pagelaran II kurang disiplin, penulis menemukan adanya sedikit pelanggaran yang dilakukan para santri, namun tidak adanya upaya pesantren untuk melakukan hukuman. Salah satunya adalah santri yang membawa alat komunikasi berupa telepon genggam, namun upaya pesantren kurang begitu ketat dalam hal kedisiplinan.

Adapun *output* santri/santriwati di pondok pesantren Pagelaran II lebih mengutamakan terhadap keterampilan dan pengetahuan akademik yang bersifat umum, sehingga tidak adanya kader ulama yang muncul ke permukaan. Prestasi juga merupakan *output* dalam hal jenjang karir pendidikan di pondok pesantren Pagelaran II. Prestasi tidak begitu diterapkan dalam hal pemahaman akademik yang dimiliki santri.

## **PENUTUP**

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian yang dilakukan penulis terhadap “Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Dalam Mengoptimalkan Kinerja Santri (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Pagelaran II Sumedang)”, dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Pondok pesantren Pagelaran II Sumedang telah mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia dalam bentuk fungsi perencanaan dan operasional salah satunya diawali dengan lembaga telah melakukan rekrutmen staf/*asatidz* yang berkualitas. (2) Sumber tenaga kerja berasal dari internal dan eksternal. Dalam rekrutmen internal, cara yang digunakan adalah referensi manajemen. Artinya, seorang santri yang sudah ahli dalam bidangnya (bisa mengajar ngaji), direkomendasikan oleh salah seorang karyawan/*asatidz* untuk di tempatkan menjadi dewan pengajar di pesantren tersebut. Dalam rekrutmen eksternal, cara yang digunakan adalah nepotisme dan hubungan lembaga pendidikan dan universitas. Artinya, selain adanya ikatan yang kuat secara emosional, tenaga kerja yang diangkatpun tidak sembarangan karena berasal dari lembaga pendidikan dan universitas yang sudah terpercaya. Adapun teknik yang digunakan adalah rekrutmen yang didesentralisasikan.

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut: (1) Bagi pondok pesantren Pagelaran II Sumedang, diharapkan pondok pesantren Pagelaran II Sumedang terus meningkatkan pengelolaan manajemen sumber daya manusia salah satunya dalam bentuk “rekrutmen kembali” staf /*asatidz* yang berkualitas. Karena untuk saat ini staf di pondok pesantren Pagelaran II Sumedang masih kurang dalam

jumlah kuantitas. (2) Bagi jurusan manajemen dakwah dan peneliti lain, sebagai seorang yang peduli terhadap perkembangan jurusan manajemen dakwah, penulis berharap kepada pihak jurusan dalam menambah bobot dan ilmu manajemen secara mendalam dan komprehensif. Salah satunya adalah manajemen bisnis. Dengan harapan mahasiswa yang ‘tidak ingin bekerja atau menjadi pegawai negeri sipil’ mampu menciptakan peluang usaha sendiri dengan ilmu yang dimilikinya. Terutama mereka yang ingin menciptakan pesantren dengan bobot perekonomian yang stabil.

Hasil kinerja santri di pondok pesantren Pagelaran II Sumedang adalah baik. Santri Pagelaran II Sumedang selalu aktif dalam PHBI (Peringatan Hari Besar Islam). Selain itu, nilai-nilai normatif yang berlaku di pondok pesantren dijalani dengan taat. Ini dikarenakan peraturan yang diterapkan sangat ketat terutama pemberian hukuman yang cukup berat bagi santri yang melanggar peraturan. Dan juga dewan *asatidz* selalu aktif dengan santri dalam kegiatan belajar mengajar sehingga masyarakat mempunyai rasa percaya terhadap pondok pesantren. Pondok pesantren Pagelaran II Sumedang telah mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia dalam bentuk fungsi perencanaan dan operasional salah satunya diawali dengan lembaga telah melakukan rekrutmen staf/*asatidz* yang berkualitas. Sumber tenaga kerja berasal dari internal dan eksternal. Dalam rekrutmen internal, cara yang digunakan adalah referensi manajemen. Artinya, seorang santri yang sudah ahli dalam bidangnya (bisa mengajar ngaji), direkomendasikan oleh salah seorang karyawan/*asatidz* untuk di tempatkan menjadi dewan pengajar di pesantren tersebut. Dalam rekrutmen eksternal, cara yang digunakan adalah nepotisme dan hubungan lembaga pendidikan dan universitas. Artinya, selain adanya ikatan yang kuat secara emosional, tenaga kerja yang diangkatpun tidak sembarangan karena berasal dari lembaga pendidikan dan universitas yang sudah terpercaya. Adapun teknik yang digunakan adalah rekrutmen yang didesentralisasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambar, & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Armstrong, M. (1988). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren, (Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia)*. Jakarta: LP3ES.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen (dasar pengertian dan masalah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusnawan, A. (2004). *Ilmu dakwah (kajian berbagai aspek)*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Mastuhu, (1997). *Kiai Dalam Pesantren*. Bandung: Mizan.

- Miftahuddin, (2018). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Tadbir*, 16.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Sadiyah, D. (2014). *Metode Penelitian Dakwah*. Bandung: CV. Mimbar Pustaka.
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suhendrip, D. (2018). Peran Pondok Pesantren Al-Itihad Cianjur Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat. *Tamkin*, 22.
- Sulthon, Masyud dkk . (2005). *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Tunggal, A. W. (1992). *Manajemen: Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo, (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

