

---

## Sistem Seleksi Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-'Ashr Al-Madani

*Cecep Anwar<sup>1</sup>, Euisy Dwi Nur Fadhillah<sup>2</sup>, Cucu Hamin<sup>3</sup>*

<sup>231</sup>*Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, UIN Sunan Gunung Djati Bandung  
Bandung, Jawa Barat, Indonesia*

*\*E-mail : [2euisydwinnurfadhillah@gmail.com](mailto:2euisydwinnurfadhillah@gmail.com)*

---

### ABSTRAK

Pondok pesantren adalah salah satu lembaga pendidikan tertua di Indonesia yang memiliki keunikan tersendiri apabila dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya. Unsur-unsur yang ada di dalamnya sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan pendidikan di pondok pesantren, salah satu unsurnya ialah sumber daya manusia khususnya pengajar. Salah satu pondok pesantren yang telah berkontribusi di Indonesia adalah Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-'Ashr Al-Madani, dalam rangka memajukan dan mengembangkan pesantren agar menjadi lebih baik, pimpinan pondok pesantren melakukan penyeleksian ulang serta membuka perekrutan calon pengajar baru di pondok pesantren tersebut. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi dari manajemen sumber daya manusia di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani, dan bagaimana dampak dari sistem manajemen sumber daya manusia terhadap program pembelajaran di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode deskriptif, pengumpulan data dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini ialah dalam upaya menjaga dan mengembangkan pelaksanaan pembelajaran di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani, pimpinan pondok pesantren mengambil langkah tegas untuk melakukan penyeleksian ulang terhadap para pengajar yang sudah ada. Kemudian, pengurus pondok pesantren membuka perekrutan untuk calon pengajar yang baru dengan syarat dan kriteria tertentu. Agar memaksimalkan sumber daya manusia yang telah melalui tahap seleksi baik pengajar yang lama maupun yang baru, dilakukan penyusunan ulang dalam beberapa aspek seperti dalam manajemen pengelompokan kelas dan kurikulum yang diterapkan agar seluruh santri mampu memperoleh pelayanan belajar yang maksimal. Dampak yang dirasakan dari proses penyeleksian pengajar ini, diantaranya: 1) lebih mudah dalam pengelompokan kelas, 2) lebih mudah melakukan pengontrolan dan pengawasan, 3) menumbuhkan rasa tanggung jawab dan 4) kompetensi santri lebih baik dan memenuhi target.

**Kata kunci:** *Manajemen, Pondok Pesantren dan Sumber daya Manusia*

## ABSTRACT

Islamic boarding schools are one of the oldest educational institutions in Indonesia which contain their own uniqueness when compared to other educational institutions. The elements contained in it greatly influence the development and progress of education in Islamic boarding schools, one of the elements is human resources, especially teachers. One of the Islamic boarding schools that has contributed to Indonesia is the Tahfidzul Qur'an Al-'Ashr Al-Madani Islamic Boarding School. In order to advance and develop Islamic boarding schools to make them better, the boarding school leaders carry out re-selection and open recruitment for new teaching candidates at Islamic boarding schools. This research aims to find out how human resource management is implemented at PPTQ Al-'Ashr Al-Madani, and what the impact of the human resource management system is on the learning program at PPTQ Al-'Ashr Al-Madani. This research uses a qualitative approach, with descriptive methods, data collection using observation, interviews and documentation techniques. The result of this research is that in an effort to maintain and develop the implementation of learning at PPTQ Al-'Ashr Al-Madani, the leadership of the Islamic boarding school took firm steps to re-select existing teachers. Then, the Islamic boarding school administrators opened recruitment for new teaching candidates with certain conditions and criteria. In order to maximize human resources that have gone through the selection stage for both old and new teachers, restructuring has been carried out in several aspects, such as the management of class groupings and the curriculum implemented so that all students are able to receive maximum learning services. The perceived impacts of this teacher selection process include: 1) it is easier to group classes, 2) it is easier to control and supervise, 3) it fosters a sense of responsibility and 4) students' competence is better and they meet targets.

**Keywords:** Management, Human Resources, Islamic Boarding School

## 1. PENDAHULUAN

Manusia adalah makhluk yang Allah Swt ciptakan dan telah Allah Swt beri anugrah berupa akal pikiran dan hati, sehingga manusia berbeda dengan makhluk lainnya. Kelebihan yang telah Allah Swt anugrahkan kepada manusia tidak serta merta tanpa adanya maksud dan tujuan, manusia diberikan amanah sebagai khalifah di bumi sebagaimana yang tercantum dalam QS. Al Baqarah (2): 30, yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ  
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi”. Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak

menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih, memuji-Mu dan menyucikan-Mu?". Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." QS. Al-Baqarah (2): 30 ini menjelaskan bahwa manusia dilahirkan didunia dengan membawa amanah, dan Allah Swt telah memberikan perangkat berupa akal dan hati kepada diri manusia untuk menjalankan amanahnya.

Manusia terlahir ke dunia ini diibaratkan seperti kertas putih bersih tanpa ada coretan, oleh karena itu manusia perlu belajar untuk mengembangkan potensi akal yang ia miliki. Tentunya informasi apapun yang ia peroleh akan mempengaruhi jalan pikiran, sikap dan tindakan, dan kehidupan secara keseluruhan. Dalam hal ini pendidikan memiliki peran penting bagi perkembangan kehidupan manusia dari segala aspek, juga untuk mengarahkan manusia agar dapat mempelajari pengetahuan yang bermanfaat untuk kehidupan. Melalui pendidikan nilai-nilai kemanusiaan dapat diinternalisasikan dalam watak, karakter dan kepribadian. Upaya pendidikan melalui penanaman nilai-nilai kemanusiaan mampu menuntun manusia untuk memanusiaikan moranglain. Oleh karena itu, pendidikan merupakan kebutuhan pokok manusia (Triwiyanto 2014).

Indonesia memiliki berbagai macam lembaga pendidikan dari berbagai jenjang, dari yang formal hingga nonformal. Salah satu lembaga pendidikan yang berperan aktif dalam memajukan pendidikan khususnya di Indonesia adalah lembaga pendidikan pondok pesantren. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua yang ada di Indonesia yang mempunyai keunikan tersendiri apabila dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya. Keunikan tersebut diistilahkan oleh KH. Abdurrahman Wahid sebagai subkultur, sedangkan menurut Zamakhsari Dhofier mengistilahkan keunikan tersebut dengan tradisi pesantren. Letak keunikan tersebut terdapat pada unsur-unsur yang membentuk tradisi pesantren seperti adanya kyai, santri, pengajar, bangunan pondok, masjid, kitab-kitab kuning, majlis-majlis ta'lim dan lain sebagainya (Fahham, 2020). Selain berperan dalam memajukan pendidikan yang sifatnya ilmu pengetahuan, pondok pesantren juga berperan dalam membentuk karakter santri-santrinya dalam bingkai akhlakul karimah bernafaskan al-qur'an dan berpegang teguh pada ajaran Islam. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan program pembelajaran di pondok pesantren tentu membutuhkan pengelolaan yang baik dari segala aspek secara keseluruhan. Baik dari aspek kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan santri, sampai pada pengelolaan sumber daya manusia khususnya para pengajarnya.

Berbicara tentang manajemen sumber daya manusia berarti membahas tentang tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, tahap pengembangan dan pelatihan serta tahap pengawasan dan evaluasi terhadap sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan rancangan dan penerapan sistem perencanaan, pengelolaan dan pengembangan tenaga kependidikan. Manajemen sumber daya manusia melibatkan

semua keputusan dan pelaksanaan manajemen yang dapat mempengaruhi oranglain secara langsung agar dapat bekerja dengan baik (Arifin n.d.). Sumber daya manusia di pondok pesantren menjadi hal yang urgen untuk diperhatikan, pengajar-pengajar di pondok pesantren memegang peran penting sebagai penentu dalam tercapainya tujuan serta memegang kendali dalam pelaksanaan proses pembelajaran di pondok pesantren. Kualitas dari setiap individu di dalamnya berpengaruh terhadap *output* yang akan dihasilkan. Maka peningkatan kualitas dari para pengajar harus dilakukan agar pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan apa yang telah dirancang sebelumnya secara efektif dan efisien.

Salah satu pondok pesantren yang memiliki kontribusi dalam dunia pendidikan di Indonesia adalah Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-'Ashr Al-Madani atau dapat disingkat dengan PPTQ Al-'Ashr Al-Madani, sesuai dengan namanya pondok pesantren ini mengambil peran dalam mencetak generasi yang berwawasan luas dan berjiwa Al-Qur'an. Visi dari pondok pesantren ini ialah: 1) mendidik santri yang mandiri, kreatif, inovatif, berprestasi dan mampu menguasai sains dan teknologi, 2) mencetak santri yang hafal Al-Qur'an, generasi Qur'ani berilmu, bertaqwa, disiplin, mandiri berprestasi dan berakhlak mulai. Adapun misi dari pondok pesantren ini ialah: 1) menjadi lembaga pendidikan yang mampu mencetak santri generasi penghafal Al-Qur'an, hafidz hafidzah, qari' qari'ah, da'i da'iyah, beraqidah islamiyah, berakhlak karimah dan berpengetahuan luas, berkualitas yang dilandasi nilai-nilai tauhid, 2) menghasilkan santri yang mahir membaca Al-Qur'an, mencintai Al-Qur'an, mampu menghafal Al-Qur'an dan memahami Al-Qur'an, kitab kuning, bahasa Arab, Inggris, Perancis, serta mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam rangka mewujudkan visi misi tersebut maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan potensi yang mumpuni terutama dalam bidang Al-Qur'an, karena salah satu indikator dalam meningkatkan mutu pendidikan dilihat dari kinerja sumber daya manusia yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil studi lapangan ditemukan bahwa dalam hal sumber daya manusia khususnya para pengajar di pondok pesantren tersebut, diketahui secara kuantitas jumlah pengajar mencukupi kebutuhan akan tetapi rupanya hal tersebut tidak menjadi jaminan proses pembelajaran di pesantren akan berjalan sesuai dengan tujuan dan memiliki kualitas yang baik. Oleh karena itu, pimpinan pondok mengambil langkah tegas dalam menyikapi hal ini yakni melakukan penyeleksian ulang para pengajar yang ada, agar didapati pengajar yang benar-benar kompeten dan memiliki dedikasi serta kontribusi besar dalam memajukan serta mengembangkan kualitas pembelajaran di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani.

Berdasarkan fenomena tersebut, penulis tertarik untuk meneliti mengenai manajemen sumber daya manusia di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui bagaimana implementasi atau penerapan dari manajemen sumber daya

manusia yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren serta bagaimana dampaknya terhadap proses pembelajaran di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani.

## 2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini yakni penelitian lapangan yang menerapkan metode deskriptif kualitatif. Metode deskriptif dapat dipahami yakni sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan dari subyek atau obyek penelitian misalkan seperti orang, lembaga, masyarakat dan lain sebagainya, yang terjadi pada saat ini berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana yang terjadi (Djaelani, 2010). Teknik pengumpulan data dengan melakukan observasi ke sebuah PPTQ Al-'Ashr Al-Madani yang berada di Desa Sindanglaya Kecamatan Cimenyan Kabupaten Bandung, data yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari hasil wawancara kepada Pengasuh PPTQ Al-'Ashr Al-Madani dan studi dokumentasi dari data-data yang diperoleh dari Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-'Ashr Al-Madani.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Sekilas Profil PPTQ Al-'Ashr Al-Madani

PPTQ Al-'Ashr Al-Madani merupakan sebuah pondok pesantren yang berada di Desa Sindanglaya Kecamatan Cimenyan Kabupaten Bandung, pondok pesantren ini dirancang sebagai pondok pesantren yang menerapkan boarding school system berbasis pembinaan aqidah, akhlakul karimah, dan ibadah praktis serta kurikulum yang berbasis pada kompetensi dalam nuansa pesantren yang unik dan khas. Disamping itu, keunikan dan ciri khas dari PPTQ Al-'Ashr Al-Madani ini dapat dilihat dari segi infrastruktur bangunannya yang memiliki keunikan, yakni bangunan terbuat dari kayu jati yang didatangkan langsung dari Sulawesi. Lingkungan yang hijau dan asri menjadi kelebihan dan nilai tambah tersendiri dari pondok pesantren ini, setiap lahan tanah yang masih kosong ditanami pepohonan dengan berbagai jenis tanaman yang menghasilkan beragam jenis buah dan sayur mayur, sehingga tetap terjaga kelestarian alam disekitarnya. Keasrian lingkungan ini merupakan bentuk upaya yang sangat mendukung dalam memberi kenyamanan para santri dalam belajar khususnya dalam menghafal al-qur'an.

Jumlah santri yang terdaftar di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani saat ini terdapat sekitar 134 orang yang terdiri dari berbagai jenjang pendidikan. Jenjang pendidikan yang ada di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani ini dimulai dari jenjang pendidikan Sekolah Menengah Pertama hingga Sekolah Menengah Atas. Program pendidikan yang ditawarkan di pondok pesantren ini ialah SMP Plus dan SMA Takhassus atau program SMATer (SMA Terbuka). SMA Terbuka sendiri merupakan bentuk kerjasama yang dilakukan oleh PPTQ Al-'Ashr Al-Madani dengan SMAN 4 Bandung. Selain itu program yang ditonjolkan di pesantren ini adalah program tahfidzul qur'an, sehingga kurikulum pembelajaran di pesantren lebih



mengarah pada pendalaman keilmuan al-qur'an yang termasuk didalamnya menghafal al-qur'an, muroja'ah hafalan, mengkaji kandungan al-qur'an dan kitab kuning. Selain itu ada juga program akselerasi bagi santri yang memiliki kemampuan lebih dalam menghafal al-qur'an dengan mengikuti tes seleksi akan di arahkan untuk masuk pada kelas akselerasi.

Visi dari PPTQ Al-'Ashr Al-Madani yakni mencetak kader hafidz hafidzoh, qori' qori'ah, da'i da'iyah yang memiliki keterampilan berbahasa Arab, Inggris dan Perancis yang berakhlak mulia. Sedangkan misinya ialah mendidik para santri agar memiliki wawasan al-qur'an yang luas, membiasakan perilaku islami dalam kehidupan sehari-hari, melatih membaca al-qur'an dengan baik dan benar, melatih menghafal al-qur'an dengan baik, mengajarkan ilmu-ilmu keterampilan, melatih dan membiasakan berbahasa Arab, Inggris dan Perancis. Adapun Kompetensi lulusan yang diharapkan oleh pondok pesantren ini yaitu diharapkan lulusannya memiliki keterampilan dasar dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, mampu membaca, menghafal, memahami serta mengamalkan al-qur'an dengan baik, mampu membaca kitab kuning, memiliki akhlakul karimah dan akidah islamiah, serta mampu mengembangkan bakat dan potensi dirinya, sehingga menjadi pribadi yang mandiri dan madani.

## **3.2. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani**

### **3.2.1. Tahap Perencanaan**

Perencanaan adalah tahap yang sistematis dan rasional dalam menetapkan dan menyusun suatu program kegiatan yang akan dilaksanakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tahap perencanaan ini berperan dalam menyusun unsur-unsur lembaga secara strategis, sehingga kandungan dari perencanaan yakni memberikan arah yang jelas untuk setiap program aktivitas dan kegiatan agar dapat terlaksana dengan efektif dan efisien serta dapat secara optimal menggapai suatu tujuan (Baharudin, 2023). Sementara pengertian dari perencanaan sumber daya manusia ialah sebuah proses tempat pihak organisasi menetapkan estimasi sebuah kebutuhan tenaga kerja yang berguna untuk mengantisipasi permintaan dan di pihak lain untuk memenuhi kebutuhan organisasi itu sendiri sesuai dengan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama (Suhariadi, n.d.).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas dapat ditarik pemahaman bahwa dalam perencanaan sumber daya manusia di pondok pesantren harus melalui tahap perencanaan, yang mana pada tahap ini pimpinan yang ada di lembaga-lembaga pendidikan pondok pesantren harus bisa menganalisis kebutuhan dari lembaganya, dari analisis kebutuhan tersebut dapat ditentukan rancangan, langkah-langkah, termasuk juga menentukan syarat dan kriteria dari sumber daya manusia yang akan diberdayakan dan dikembangkan menjadi lebih kompeten dan memiliki kemampuan yang mumpuni untuk mengabdikan di pondok pesantren, hal ini merupakan bentuk dari sebuah perencanaan.

Di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani pola perencanaan diawali dengan analisis kebutuhan berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan sebelumnya oleh pimpinan pondok pesantren. Dari hasil evaluasi sebelumnya disimpulkan bahwa proses pembelajaran yang berjalan saat itu dirasa masih kurang optimal dan belum mampu mencapai tujuan lembaga secara maksimal. Contohnya seperti, seringkali ditemukan santri-santri yang masih berada di kamar pada saat jam kegiatan pondok berlangsung tanpa adanya kontrol atau teguran dari pembina atau pengajar yang bertanggung jawab, artinya tingkat kedisiplinan santri masih kurang, begitupun kedisiplinan dan rasa tanggung jawab dari pengajar yang tentunya berpengaruh kepada santri. Selain itu seringkali ditemukan pula pengajar tidak masuk ke kelas yang diampu pada saat jam belajar mengajar, hal ini disebabkan karena mayoritas telah memiliki aktifitas atau pekerjaan lain di luar lembaga tersebut, sehingga mereka lepas tanggung jawab dan lebih memilih beraktifitas di luar pondok pesantren. Hal ini berdampak pada proses pembelajaran yang mana apabila kelas seringkali kosong, maka pembelajaran santri tidak dapat terkontrol dengan baik, santri kurang motivasi dalam menyelesaikan target hafalannya sehingga kualitas hafalan menurun baik secara perolehan hafalan maupun kelancaran hafalan.

Untuk mengatasi hal tersebut, pimpinan pondok pernah berinisiatif untuk melakukan pengelompokan pengajar dengan cara mengelompokkan secara berpasang-pasangan, yang mana setiap kelas diberi dua orang pengajar. Tujuannya agar apabila satu pengajar berhalangan untuk hadir mengajar di kelas, pengajar kedua bisa menggantikan. Akan tetapi cara ini ternyata belum cukup untuk membangun budaya yang baik dalam proses belajar mengajar. Cara ini kurang efektif, karena dampak yang terjadi adalah pengajar pertama menjadi kurang bertanggung jawab terhadap tugas dan tanggung jawabnya, karena ia berpikir walaupun tidak masuk kelas tidak apa-apa karena sudah ada penggantinya, posisinya bisa digantikan pengajar kedua, begitupun sebaliknya. Dampak yang terjadi terhadap santri-santri ialah mereka tidak memiliki satu guru/ustadz setoran yang tetap. Karena istiqomah dalam menyetorkan hafalan al-qur'an kepada satu guru secara terus menerus juga merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam menghafal al-qur'an. Selain itu juga pimpinan kesulitan dalam melakukan pengontrolan terhadap pengajar maupun progres pembelajaran.

Akhirnya, pimpinan pondok pesantren mengambil langkah tegas untuk melakukan penyeleksian ulang bagi seluruh pembina dan pengajarnya. Pimpinan pondok pesantren merancang tahapan-tahapan dalam penyeleksian ini, selain itu juga merumuskan kriteria dan persyaratan untuk membuka rekrutmen untuk calon pengajar baru. Langkah pertama ialah melakukan masa uji coba selama 3 bulan terhadap seluruh pengajar untuk kembali memaksimalkan kinerjanya, sehingga 3 bulan ini semua pengajar berada dalam pengawasan intensif dengan tujuan meningkatkan kualitas kinerja dan mendapati pengajar-pengajar yang kompeten dan berdedikasi tinggi.

### 3.2.2. Tahap Pelaksanaan

Manajemen sumber daya manusia pada prinsipnya merupakan integrasi keputusan yang membentuk hubungan antar karyawan. Sesuai yang didefinisikan oleh Mondy, Steward dan Brown bahwa *human resources management is the field of study and practice that focuses on people in organizations* yang bermakna sumber daya manusia lebih fokus pada pekerja dalam organisasi. Pegawai atau karyawan merupakan komponen yang paling penting dari sebuah lembaga, oleh karena itu sumber daya manusia dapat menjadikan karyawan menjadi lebih produktif. Produktifitas berkembang saat lembaga dapat hidup dan memotivasi para karyawan secara efektif. Dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Sinurat, 2021).

Tahap Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia merupakan tahap pelaksanaan dari perencanaan yang telah dirancang sebelumnya. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia pendidikan dalam suatu lembaga pada tahap ini dilakukan dengan rekrutmen melalui penyeleksian calon pendidik dan tenaga kependidikan baru. Rekrutmen merupakan proses pencarian calon karyawan yang mampu melamar dengan ketentuan yang ditetapkan oleh lembaga penyedia lowongan tersebut (2019).

Sebagaimana yang telah disinggung dalam tahap perencanaan, bahwa dilakukan masa percobaan selama 3 bulan untuk seluruh pengajar yang ada, selama 3 bulan tersebut mereka akan berada dalam pengawasan intensif terhadap kinerjanya. Kemudian selama masa itu pimpinan pondok pesantren melakukan pengawasan secara langsung dan berkala, dengan cara mendatangi dan mengontrol langsung kelas-kelas pembelajaran pada saat jam kegiatan berlangsung. Selain melakukan pengontrolan secara langsung untuk melihat kinerja pengajar di lapangan, diadakan pula tes lisan atau wawancara sama halnya seperti calon pengajar baru. Materi yang ditanyakan pada tahap wawancara ini mengenai kesiapan setiap pengajar dalam melanjutkan pengabdianya di pondok pesantren tersebut. Bagi mereka yang merasa tidak siap dan sudah tidak bisa memaksimalkan pengabdian di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani diperbolehkan untuk mengundurkan diri secara baik-baik.

Setelah melaksanakan penyeleksian ulang terhadap para pengajar lama, pengelola pondok pesantren mulai membuka rekrutmen calon pengajar baru dengan syarat dan kriteria tertentu yang sudah disesuaikan berdasarkan analisis kebutuhan dan telah dirumuskan dalam tahap perencanaan. Syarat dan kriteria yang dirumuskan tersebut diantaranya: 1) rentang usia 25-45 tahun, 2) memiliki hafalan Al-Qur'an minimal 20 Juz mutqin, 3) pendidikan minimal SLTA, 4) siap tinggal di asrama PPTQ AM, 5) tawadu', santun dan berakhlakul karimah. Dalam praktik perekrutannya bukan berarti tanpa tantangan dan hambatan. Seringkali dari para calon pengajar yang mendaftar pada saat dibukanya rekrutmen calon pengajar baru, banyak yang kurang memenuhi syarat dan kriteria yang ditentukan. Misalnya seperti, terdapat calon pengajar yang memenuhi persyaratan dan mengaku telah menyelesaikan hafalan 30 juz yang dibuktikan dengan



syahadah, akan tetapi setelah masuk tahap tes lisan dan wawancara ternyata tidak bisa menjawab pertanyaan, dan mengaku belum memiliki hafalan seperti yang ia klaim di awal. Adapula yang sudah mendaftar dan memenuhi kriteria, akan tetapi mengundurkan diri karena merasa jauh dari tempat tinggalnya. Selain itu juga minimnya pelamar calon pengajar putri, karena ada persyaratan untuk mukim di pondok pesantren, sedangkan hal tersebut tidak memungkinkan bagi mereka yang sudah berkeluarga, dan kendala-kendala lain yang menjadi tantangan dalam perekrutan calon pengajar.

Sehingga dari uraian yang telah dipaparkan di atas dapat dipahami bahwa sistem penyeleksian di Pondok Pesantren Al-'Ashr Al-Madani ini terdiri dari dua jenis, yakni penyeleksian terhadap pengajar lama dan penyeleksian terhadap pengajar baru. Sistem penyeleksian yang dilakukan juga sama antara pengajar lama dan pengajar baru, yakni harus melalui tahap tes dan wawancara serta masa percobaan untuk mengetahui kesiapan serta kemampuan mereka untuk mengajar di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani.

Setelah dilakukan penyeleksian ulang dan perekrutan pengajar baru. Kemudian pimpinan pondok pesantren melakukan perombakan dalam berbagai hal, seperti dalam manajemen kelas dan juga kurikulum yang diterapkan guna mengefisiensi pengajaran seluruh santri dengan jumlah pengajar yang tersedia. Pengelompokan kelas yang dilakukan dapat digambarkan sebagai berikut:

SEKOLAH		SANTRI		MUDARRIS		KELAS BELAJAR	
TING KATAN	Kelas	Ik hwan	Ak hwat	Ik hwan	Ak hwat	Ik hwan	Ak hwat
SMP Plus	V II	19	14	1	1	1	1
	V III	14	17	1	1	1	1
	I X	26	31	1	1	1	1
SMA TAKHASSUS	X	1	7	1		1	
	X I	1	4				
	X II	-	-				
TOTAL		61	73	7		7	
		134		7		7	

Tabel ini menunjukkan jumlah santri pada setiap jenjang pendidikan, yang setiap jenjangnya terbagi lagi menjadi dua, yakni kelas *ikhwan* (putra) dan kelas *akhwat* (putri) yang terpisah. Setiap kelas diberi seorang pengajar yang bertanggungjawab penuh dalam melaksanakan tugas pengajaran, membimbing santri-santri baik didalam maupun diluar kelas. Sembilan orang pengajar diberi tanggung jawab total 134 santri yang terbagi kedalam 14 kelas. Yang mana dua kelas sudah di ambil alih oleh pimpinan pondok pesantren sehingga tersisa dua kelas lagi yang ditangani oleh dua orang *asatidz* lainnya, sehingga dua *asatidz* memegang dua kelas. Dengan jadwal setiap pengajar dalam sehari mengajar 3 kelas/halaqah (pagi, sore, malam), sehingga dalam seminggu rata-rata mengajar 17 halaqah. Jika di gambarkan secara umum intensitas mengajar dapat digambarkan sebagai contoh berikut.

HARI	NISHOB	JAM	KELAS	MATPEL	SATUAN	HALAQAH SEHARI	HALAQAH SEPEKAN
<b>AHAD</b>	Shubuh	05.00-06.00	Program Aksel	Tahfidz; Ziyadah & Setoran	√	3 Halaqah	3 halq X 7 hari = 21 Halq
	Ashar	15.00-17.00	Program Aksel	Mendampingi Shalat & Muraja'ah	√		
	Isya'	19.00-21.00	Program Aksel	Setoran, talaqy & Muraja'ah	√		
<b>Catatan:</b> Hari Senin, Selasa, Jumat sda Hari Rabu, badal isya ada matpel Basic Santri Hari Kamis, badal isya ada Istighotsah Hari Sabtu, Badal Ashar ada Pramuka dan badal isya ada Muhadzarah						21 Halq - 4 <b>= 17 Halq</b>	

Dari tabel yang tertera di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa jumlah intensitas mengajar di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani selama sepekan ada sekitar 17 Halaqah (pertemuan) yang terdiri dari 3 pertemuan setiap harinya. Kecuali di hari-hari yang telah dituliskan dalam catatan, terdapat program kegiatan lain yang dilakukan oleh para santri, akan tetapi

para pengajar tetap harus terlibat dalam mendisiplinkan dan mengkondusifkan proses belajar santri.

Tantangan yang muncul dalam pelaksanaan program pendidikan pada dengan sistem ini ialah apabila setiap kelas hanya dipegang seorang pengajar, maka akan timbul masalah pada saat pengajar tersebut berhalangan untuk hadir di kelas karena kepentingan mendesak. Akan tetapi untuk mengantisipasi hal tersebut, dibentuklah Kepala Unit Kesantrian dan Keamanan. Tugas dari Kepala Unit Kesantrian dan Keamanan ini ialah sebagai wakil dari pimpinan dalam berbagai hal yang menyangkut kepentingan santri, seperti perihal perizinan pulang bagi santri, mendata dan menindak lanjuti pelanggaran yang dilakukan santri, sampai pada pengontrolan kelas pada saat jam belajar mengajar. Maka apabila ada salah satu pengajar yang berhalangan hadir dapat mengajukan izin dan akan digantikan oleh salah satu anggota unit kesantrian dan keamanan ini. Sehingga semua proses belajar mengajar bisa tetap berjalan dengan lancar dan sesuai dengan yang telah direncanakan.

### **3.2.3. Tahap Pelatihan dan Pengembangan**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia tidak hanya berpangku pada keinginan dan kehendak dari pimpinan, akan tetapi juga perlu diperhatikan keseimbangannya dengan tantangan yang dihadapi oleh lembaga, fungsi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, dan pihak-pihak yang berkaitan. Ketidak berhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dapat berdampak buruk pada kinerja, produktivitas, kebermanfaatan, bahkan kelangsungan berjalannya sebuah lembaga atau organisasi. Tujuan dari manajemen Sumber daya manusia dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) Tujuan Sosial, yakni upaya lembaga untuk bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya, 2) Tujuan Organisasional, merupakan sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, 3) Tujuan Fungsional, yakni untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, 4) Tujuan Individual, ialah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau Perusahaan yang hendak di capai melalui aktivitasnya dalam organisasi (Jurdi, 2018). Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dari manajemen sumber daya manusia tersebut, diperlukan tahap pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan kemampuan, kompetensi serta kualitas dari para karyawan, khususnya pendidikan dan tenaga kependidikan yang berkecimpung didunia pendidikan.

Definisi dari pengembangan ialah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan baik secara konseptual, teoritis, teknis, begitupula moral karyawan yang sesuai dengan kebutuhan lembaga dalam jabatan atau posisi pekerjaan melalui program pendidikan dan pelatihan. Upaya pengembangan karyawan baik karyawan lama maupun baru sangat perlu dilakukan secara berkesinambungan dan terencana, untuk itu sebelum melaksanakan

proses pengembangan dan pelatihan harus ditetapkan program-program pengembangan karyawan yang akan diterapkan terlebih dahulu (Hasibuan, 2016).

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia didunia pendidikan khususnya seorang pengajar merupakan usaha dalam meningkatkan kemampuan kompetensi tenaga pengajar agar dapat menjadi pendidik yang profesional dalam mencerdaskan generasi dan memajukan pendidikan. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan dengan berbagai macam teknis dan cara, diantaranya yakni pengembangan secara formal dan pengembangan informal. Pengembangan secara formal yakni pendidik diberi tugas oleh perusahaan atau lembaga untuk ikut serta dalam pelatihan dan pendidikan, yang diselenggarakan di dalam maupun dilaksanakan oleh lembaga pendidikan lainnya. Sedangkan pengembangan secara informal ialah pengembangan yang dilakukan oleh pendidik berdasarkan keinginan, kesadaran dan usaha diri sendiri untuk melatih dan mengembangkan dirinya melalui berbagai cara seperti membaca buku-buku dan mencari referensi ilmu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan dan tanggung jawabnya (Ulfatin, 2016).

Kegiatan pelatihan ialah suatu proses belajar yang melibatkan pendapatan sikap, konsep, keahlian, atau peraturan demi meningkatkan keahlian, keterampilan serta kinerja. Kegiatan pelatihan ini merupakan upaya untuk mengembangkan ilmu pengetahuan serta keterampilan dan keahlian yang diberikan dari dalam lembaga maupun diperoleh dari luar lembaganya dan dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Pelatihan tenaga pengajar menjadi hal yang penting karena pendidik maupun tenaga kependidikan memiliki kontribusi secara langsung terhadap pertumbuhan segala aspek yang ada di dalam diri sendiri (Rusdiana and Ibrahim, 2020). Proses pelatihan dimulai dari analisis kebutuhan dan spesifikasi tujuan pelatihan, lalu dilanjut denan desain dan implementasi pelatihan yang cermat, kemudian berujung pada evaluasi tentang seberapa efektif pelatihan mencapai tujuan yang diinginkan (Suhariadi n.d.).

Di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kompetensi serta kemampuan para pengajarnya, pondok pesantren biasa mengirim perwakilan dari pengajarnya untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh lembaga lain diluar pondok pesantren. Selain itu, diadakan pembinaan yang dibimbing langsung oleh pimpinan pondok pesantren setiap sepekan sekali. Dalam program pembinaan tersebut, para pengajar dibimbing dan diarahkan langsung dalam proses pengajaran terhadap santri-santri, para pengajar dibentuk dari segi akhlak, sikap dan kedisiplinan agar bisa menjadi contoh bagi santri-santri. Selain itu para pengajar juga diberikan wawasan baik keilmuan dibidang tafsir al-qur'an, hadis sampai mempelajari kitab-kitab kuning. Selanjutnya ada sesi konseling atau para pengajar dapat berdiskusi secara langsung dengan mengajukan pertanyaan maupun mengadukan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan

santri dan pondok pesantren, hal ini dapat dilakukan diaktu lain selain saat waktu pembinaan.

#### 3.2.4. Tahap Evaluasi

Evaluasi pendidikan jika dilihat dari sudut pandang pendidikan adalah salah satu unsur penting yang dapat digunakan untuk mengetahui keefektifan pelaksanaan program pembelajaran. Adapun pengawasan memiliki pengertian yakni suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh kepastian perihal pelaksanaan program atau kegiatan yang sedang atau telah selesai dilakukan, sesuai dengan rancangan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya (Kurniadin and Machali, 2014). Dalam tahap evaluasi selain adanya pengawasan tentunya ada penilaian terhadap kinerja para pengajar dalam lembaga pendidikan atau karyawan jika dalam suatu perusahaan. Penilaian kerja merupakan suatu proses dimana lembaga melakukan evaluasi kepada pekerjanya. Penilaian bertujuan untuk mengukur sejauh mana seorang individu telah berkontribusi terhadap sasaran capaian lembaga. Selain itu penilaian juga dimaksudkan untuk memberi umpan balik kepada para karyawan agar dapat mengetahui dimana kelemahan atau kekurangannya dalam bekerja (Prasetio, Sary, dan Ferinia, 2021).

Pada tahap evaluasi ini pimpinan pondok pesantren tetap konsisten melakukan pengawasan dan penilaian terhadap kinerja para pengajar, terutama dalam hal pembinaan dan pegajaran terhadap santri-santri. Baik dengan melakukan pengawasan secara langsung dengan mengontrol ke setiap kelas dan asrama, maupun secara tidak langsung yakni diwakili oleh Unit Kesantrian dan Keamanan, atau rutin mengecek cctv yang tersambung langsung ke ponsel. Dengan demikian pimpinan tetap bisa melakukan pengontrolan meskipun sedang tidak berada di pesantren. Selain itu untuk memudahkan dalam hal koordinasi dan juga pengontrolan dibuat grup whatsapp khusus, sebagai media komunikasi yang efisien dan efektif antara pimpinan dengan para pengajar. Setiap harinya pengajar juga diwajibkan mengabsen dan melaporkan kegiatan pembelajarannya, mencatat rekapitulasi kehadiran santri dan rekapitulasi perolehan hafalan santri.

Selain itu melakukan pengawasan sebagaimana yang telah disebutkan di atas, pimpinan pondok pesantren juga rutin menyelenggarakan rapat pertemuan dengan para pengajar tidak hanya pada saat akan mengadakan acara tertentu, tetapi juga menyelenggarakan minimal sepekan sekali sebagai media evaluasi dan pengembangan, untuk membahas mengenai rencana-rencana serta agenda kegiatan kedepannya maupun ada hal-hal yang perlu dibicarakan dan dievaluasi.

#### 3.3. Dampak yang terjadi pada proses pembelajaran di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani

Berdasarkan proses manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya, mulai dari kondisi permasalahan kualitas pengajar yang kurang dan sudah tidak sejalan dengan visi misi pondok pesantren, lalu diadakan penyeleksian ulang untuk para pengajar lama, hingga dilakukan rekrutmen dan penyeleksian calon pengajar baru di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani,



maka dampak yang dirasakan utamanya bagi pimpinan atau kyai yang bertindak sebagai pemangku kebijakan di lingkup PPTQ Al-'Ashr Al-Madani ialah: 1) lebih memudahkan dalam melakukan manajemen pengelompokan kelas belajar santri-santri, karena pengelompokan didasarkan pada setiap jenjang pendidikan dengan dibagi dua kelas per jenjang, yakni kelas *ikhwan* (putra) dan kelas *akhwat* (putri) serta setiap kelas diberi seorang pengajar, sehingga untuk jumlah pengajar saat ini sudah dipandang cukup dengan kebutuhan pengajaran di pondok pesantren, 2) lebih mudah dalam melakukan pengawasan serta pengontrolan kegiatan belajar mengajar, dengan jumlah kelas yang tidak terlalu banyak dan setiap kelas sudah diberi seorang pengajar, maka telah jelas alur tanggung jawab dan pelaporan dari bawah ke atas, setiap pengajar diharuskan mengabsen juga mengisi absen khusus pengajar yang akan dilaporkan setiap harinya, 3) para pengajar lebih memiliki rasa tanggung jawab, dengan sistem manajemen sumber daya manusia seperti yang dilakukan di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kedisiplinan bagi para pengajarnya, karena dengan jumlah pengajar yang sedikit namun mencukupi menjadikan setiap individu terlibat dalam setiap proses pengajaran di pondok pesantren dan setiap pengajar telah memiliki rincian tugas, kewajiban serta tanggung jawab terhadap terhadap setiap kelas yang dibina olehnya, 4) kompetensi santri lebih mudah dibangun, kemampuan serta keilmuan para santri lebih mudah dibangun dan dibentuk sesuai dengan harapan dan tujuan lembaga, salah satu faktornya ialah karena santri menjadi lebih istiqomah menyetorkan hafalan al-qur'annya kepada satu pengajar, hal ini dibuktikan dengan beberapa santri mampu menyelesaikan hafalan sesuai target dan beberapa mampu menjuarai lomba musabaqoh hifdzil qur'an yang diselenggarakan oleh lembaga- lembaga lainnya.

#### 4. SIMPULAN

Pola perencanaan manajemen sumber daya manusia di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani diawali dengan analisis kebutuhan berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan sebelumnya oleh pimpinan pondok pesantren. Dari hasil evaluasi sebelumnya disimpulkan bahwa proses pembelajaran yang berjalan saat itu dirasa masih kurang optimal dan belum mampu mencapai tujuan lembaga secara maksimal. Hal ini berdampak pada proses pembelajaran para santri di kelas. Untuk mengatasi hal tersebut, pimpinan pondok pernah berinisiatif untuk melakukan pengelompokan pengajar dengan cara mengelompokkan secara berpasang-pasangan, yang mana setiap kelas diberi dua orang pengajar, akan tetapi hal tersebut belum bisa mengatasi permasalahan. Kemudian, pimpinan pondok pesantren mengambil langkah tegas untuk melakukan penyeleksian ulang bagi seluruh pengajar dan membuka rekrutmen untuk calon pengajar baru dengan syarat dan kriteria tertentu.

Sistem penyeleksian di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani ini terdiri dari dua jenis, yakni penyeleksian terhadap pengajar lama dan penyeleksian terhadap pengajar baru. Sistem

penyeleksian yang dilakukan juga sama antara pengajar lama dan pengajar baru, yakni harus melalui tahap tes dan wawancara serta masa percobaan untuk mengetahui kesiapan serta kemampuan mereka untuk mengajar di PPTQ Al-'Ashr Al-Madani. Pada tahap pengembangan diadakan pembinaan yang dibimbing langsung oleh pimpinan pondok pesantren setiap sepekan sekali. Dalam program pembinaan tersebut, para pengajar dibimbing dan diarahkan langsung dalam proses pengajaran terhadap santri-santri, para pengajar dibentuk dari segi akhlak, sikap, kedisiplinan dan keilmuan agar bisa menjadi contoh bagi santri-santri.

Pimpinan pondok pesantren tetap konsisten melakukan pengawasan dan penilaian terhadap kinerja para pengajar dengan melakukan pengawasan secara langsung dengan mengontrol ke setiap kelas dan asrama, maupun secara tidak langsung yakni diwakili oleh Unit Kesantrian dan Keamanan, atau rutin mengecek cctv yang tersambung langsung ke ponsel. Selain itu pimpinan pondok pesantren juga rutin menyelenggarakan rapat pertemuan dengan para pengajar minimal sepekan sekali sebagai media evaluasi dan pengembangan, untuk membahas mengenai rencana-rencana serta agenda kegiatan kedepannya maupun ada hal-hal yang perlu dibicarakan dan dievaluasi. Dampak yang dirasakan dari proses penyeleksian pengajar ini, diantaranya: 1) lebih mudah dalam pengelompokan kelas, 2) lebih mudah melakukan pengontrolan dan pengawasan, 3) menumbuhkan rasa tanggung jawab dan 4) kompetensi santri lebih baik dan memenuhi target.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Noor. n.d. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Kasus*. Jepara.
- A'yun, Imron, and Arifin. 2019. "Rekrutmen Tenaga Pendidik Di SMA." *Jurnal Pendidikan:Teori, Penelitian Dan Pengembangan* 4 (7).
- Baharudin. 2023. "Analisis Manfaat Perencanaan Pendidikan Dalam Otonomi Daerah Pada Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan Di Kecamatan Babelan." *Jurnal Ilmia Keagamaan Dan Kemasyarakatan* 17 (2).
- Djaelani, Mustofa. 2010. *Metode Penelitian Bagi Pendidik*. Jakarta: PT. Multi Kreasi Satudelapan.
- Fahham, Achmad Muchaddam. 2020. *Pendidikan Pesantren: Pola Pengasuhan, Pembentukan Karakter Dan Perlindungan Anak*. Jakarta: Publica Institute.
- Hasibuan, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jurdi, Fatahullah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas Dan Berdaya Saing*. Malang: Intrans Publising.
- Kurniadin, Didin, and Imam Machali. 2014. *Manajemen Pendidikan Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Ar-Ruzz Media.

- Prasetio, Arif Partono, Fetty Poerwita Sary, and Rolyana Ferinia. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Sleman: Tell-U Press.
- Rusdiana, Ahmad, and Tatang Ibrahim. 2020. *Manajemen Pengembangan Human Capital*. Bandung: Yarama Widya.
- Sinurat, Siti Normi. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Manajerial*. Yogyakarta: Expert.
- Suhariadi, Fendy. n.d. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendekatan Teoretis-Praktis*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Triwiyanto, Teguh. 2014. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ulfatin, N. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT. Grafindo.