

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur

1. Sejarah Singkat Berdirinya Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur.

Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur adalah dibawah naungan Yayasan Pembangunan Pendidikan Anwaril Ilmi (YP2AI) merupakan salah satu kebanggaan pendidikan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan yang dipimpin oleh Syekh H. Ali Imran Hasan.

Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan mempunyai lokasi tanah \pm 6.000 meter persegi dengan daya tampung yang terbatas, sedangkan santri/santriwati terus berdatangan dari berbagai pelosok, maka pimpinan bersama pengurus mencari tanah disekitar Padang Pariaman yang waktu itu dapat didesa Ambung Kapur (1994) seluas \pm 10.000 meter. Setelah 4 tahun tanah itu dibeli, tepatnya bulan Agustus 1998 oleh pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan (Abuya Syekh H. Ali Imran Hasan) dipanggillah beberapa orang alumninya yang berasal dari Kec. VII Koto Sungai Sariak mereka adalah:

1. Ali Basar Tk. Sutan Sinaro, S.Pd.I
2. Syekh Ahmad Daman Huri Tk. Sutan Bandaro
3. H. Azrul Aswat Tk. Mudo, SE, MM
4. Abdul Malik Tk. Sulaiman, S.Ag
5. Amrizal Tk. Sutan

6. Arman Yedi Tk. Marajo

7. Mulyadi Tk. Sidi, A.ma

Maka kepada mereka diberi wewenang untuk perkembangan pondok pesantren dilokasi Ambung Kapur. Amanah ini diemban dengan mengambil Ahmad Dalwi Tk. Labai Sinaro sebagai penasehat.

Setelah diadakan pertemuan beberapa kali baik sesama yang bertujuh atau dengan beberapa orang terkait maka dapatlah kesepakatan untuk melaksanakan peletakan batu pertama pada tanggal 2 Maret 1998, dengan demikian Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur telah didirikan, dan kegiatan belajar mengajar menjelang pembangunan siap dilaksanakan disurau Tangah Padang Ambung Kapur.

Berkat usaha dan bantuan dari berbagai pihak dan seluruh dermawan yang tak terlupakan maka lebih kurang 1 tahun pembangunan gedung belajar sudah dapat dipakai (pembangunan tahap 1).

Demikian sejarah singkat berdirinya Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur, semoga dapat berlanjut terus “ *Dengan semangat dan tujuan yang sama kita capai kesejahteraan dunia dan akhirat*”¹

2. Profil Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur.

Alamat : Jl.Simpang Rambai – Padang Sago
Nagari Ambung Kapur Kecamatan
VII Koto Kabupaten Padang
Pariaman Provinsi Sumatera Barat

¹ Dokumentasi dari Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur Padang Pariaman

Nama Pimpinan	: Ali Basar, Tk. Sutan Sinaro, S.Pd.I
Tahun Berdiri	: 1996
Tahun Beroperasi	: 1996
NPSN	: 69958411
NSPP	: 510013050064
Status Tanah	: Milik sendiri(Yayasan)
Surat Kepemilikan	: Sertifikat
Luas Tanah	: 10.000 M2
Status Bangunan Penyelenggara	: Milik Sendiri (yayasan)
Nama Yayasan	: Yayasan Pembangunan Pendidikan Anwaril Ilmi (YPPAI)
Nama Ketua Yayasan	: H.Azrul Aswat, Tk. Mudo, S.E, M.M
Jumlah Bangunan	
Ruang Belajar	: 13 Lokal
Ruang Kanto	: 2
Ruang Asrama	: 7 Buah
Jumlah Santri:670 Orang	
Laki-laki	: 399 Orang
Perempuan	: 271 Orang
Tenaga Pendidik dan Kependidikan	
Guru Kitab	: 27 Orang
Administrasi	: 5Orang
Guru Umum	: 19 Orang

3. Visi, Misi, dan Tujuan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur

a. Visi

- Terbentuknya generasi muda yang bertaqwa berakhlaq, berbudaya dan berilmu

b. Misi

- Membudayakan sholat berjamaah setiap lima waktu
- Membudayakan membaca al-qur'an
- Melaksanakan praktek ibadah, muhadharah, dan kultum
- Menyediakan program ekstra kurikuler berupa tahfiz, pramuka, dan seni al-qur'an
- Membiasakan peserta didik bersifat jujur, peduli dan kerja sama
- Melatih peserta didik untuk disiplin dan bertanggung jawab
- Melatih keterampilan kesenian daerah minang kabau
- Mengadakan lomba cerdas cermat dalam kegiatan classmeeting
- Membekali warga belajar dengan ilmu pengetahuan dan teknologi sederhana secara berkelanjutan
- Mengembangkan jumlah dan kelengkapan sarana dan prasarana secara bertahap

c. Tujuan

- Terwujudnya peserta didik yang memiliki imtaq dan berakhlaq mulia

- Terjalannya hubungan yang baik antar warga pps dan lingkungan sekitar
- Terwujudnya peserta didik yang terampil , mandiri dan bertanggung jawab
- Mampu bersaing dalam perlombaan dibidang keagamaan, kesenian olah raga dan ilmu pengetahuan di tingkat provinsi dan nasional
- Tercapainya lulusan ujian nasional 100%
- Tercapainya nilai un dan uas 8. 00

4. Susunan Pengurus/ Personalia Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung

Kapur

NO	JABATAN	NAMA
1.	Pimpinan	Ali Basar Tk. Sutan Sinaro, S.Pd.I
2.	Wakil Pimpinan	A.Malik Tk. Sulaiman, S.Pd.I
3.	Pengasuh	A.Daman Huri Tk. Sutan Bandaro
4.	Kabag Sekretaris	Bulkani Tk. Sutan Majolelo, S.Pd.I
5.	Kabag Keuangan	Latifah, S.Ag
6.	Kabag Pendidikan	Amrizal Tk. Sutan
7.	Kabag Kesantrian	Mulyadi Tk. Sidi, A. Ma
8.	Kabag Humas	Armanyedi Tk. Marajo
9.	Wakil Humas	Ali Abas Tk. Sutan, S.Pd.I
10.	Kep. MA	Ali Basar Tk. Sutan Sinaro, S.Pd.I
11.	Kep. MTs	Bulkani Tk. Sutan Majolelo, S.Pd.I

12.	Kep. PAUD	Dewi Ustazah Fatihyah, S.Pd.I
13.	Kep. Ulya	Syahril Tk. Sutan Basa, S.Pd.I
14.	Kep. Wustha	Rizen Tk. Kuning, S.Pd.I
15.	Kep. Ula	Zainab Ustazah M.S.Q, S.Pd.I
16.	Pembina Asrama Putra	Syahril Tk. Sutan Basa, S.Pd.I
17.	Pembina Asrama Putri	Zainab Ustazah M.S.Q, S.Pd.I

5. Guru-guru Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur

No	JABATAN	NAMA
1	Guru Kelas 1 ¹	Syaiful Anwar Tk. Kuning
2	Guru Kelas 1 ²	Ardi Yusuf Tk. Sidi
3	Guru Kelas 1 ³	Sidiq Budiman Tk. Sutan Mudo
4	Guru Kelas 1 ⁴	Akhirman Tk. Sulaiman
5	Guru Kelas 1 ⁵	Febrina Asra U, Mujatahidah Fitta'alum
6	Guru Kelas 1 ⁶	Rizky Radiyatul Fathni U, A. Fil ilmi
7	Guru Kelas 1 ⁷	Fitri Yelhanif U, Shabiratul Halimah
8	Guru Kelas II ¹	Nur Syamsi U, Jazimah
9	Guru Kelas II ²	Widya erlita U, Muqinatum Fiddin
10	Guru Kelas II ³	Safrianto Tk. Katik Maulana
11	Guru Kelas II ⁴	Maysadi Saputra Tk. Mudo Malano
12	Guru Kelas III ¹	M Ali Nafiyah Tk. Mudo S.Pd.I M.Hum
13	Guru Kelas III ²	Diki Muhardi Tk. Sutan Nan Sabatang
14	Guru Kelas IV	Rizen Tk. Kuning, S.Pd.I

15	Guru Kelas V	Defris Sunsandra Tk. Labai Nan Basa
16	Guru Kelas VI	Fella Fadilla U, Mazra'atul Husni
17	Guru Kelas VII ¹	Syekh A.Damanhuri Tk. Sutan Bandaro
18	Guru Kelas VII ²	H. Syahril, Tk. Sutan Basa S.Pd.I
19	Guru Kelas VII ³	Amrizal Tk. Sutan

B. Temuan dan Pembahasan

1. Temuan

Pada uraian penelitian ini akan menggambarkan kompetensi pimpinan pondok pesantren dengan terfokus pada kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial merupakan kemampuan untuk mengerakkan orang lain dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan pondok pesantren secara efektif dan efisien. Pada kompetensi ini pimpinan pesantren dituntut menyusun perencanaan pesantren untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi pesantren sesuai dengan kebutuhan, memimpin pesantren dalam rangka pendayagunaan sumber daya pesantren secara optimal, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik, dan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Dalam hal penyusunan program rencana dan kegiatan pondok pesantren yang akan dilaksanakan, pimpinan pesantren selalu

membicarakannya dengan guru-guru baik secara formal dengan mengadakan rapat resmi di awal tahun ajaran baru maupun pertemuan tidak resmi pada jam istirahat. Dalam hal ini Rizen Tk. Kuning, wali kelas IV mengatakan dalam wawancara bahwa:

Pimpinan pondok pesantren setiap awal tahun ajaran baru menjadwalkan rapat untuk menyusun program dan perencanaan kegiatan pondok pesantren misalnya kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan selama satu tahun kedepan dan bagaimana cara pelaksanaannya, melibatkan semua guru untuk membicarakan dan memutuskan secara bersama kegiatan tersebut. Dengan terlibatnya semua guru, berarti setiap guru punya kesempatan untuk memberikan usulannya atau pendapatnya. Dengan begitu banyak pikiran yang dapat dikumpulkan dan dikompromikan.²

Selaras dengan penjelasan dari Defris Susandra, guru kelas V:

Pimpinan pondok pesantren selalu membicarakan penyusunan program pesantren dengan semua guru, seperti membuat rencana kegiatan tahunan, setiap awal tahun ajaran, mendengarkan dan mempertimbangkan semua masukan yang diusulkan oleh guru-guru dan memutuskan secara bersama perencanaan tersebut.³

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam menyusun perencanaan pesantren, pimpinan pesantren selalu bekerja sama dengan guru-guru. Pimpinan pesantren mengumpulkan guru sebagai personal yang memiliki potensinya masing-masing, sehingga seluruh potensi dapat menyatu dan menghasilkan perencanaan yang memadai dan mengakomodir seluruh gagasan. Hal ini selaras dengan hasil observasi yang dilakukan bahwa memang pimpinan pesantren selalu membicarakan perencanaan atau program yang akan dilakukan dengan semua guru di sekolah tersebut baik rapat secara formal maupun tidak formal dilakukan pada waktu istirahat dengan penuh keakraban.

Selanjutnya dalam hal mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, sesuai dengan pengamatan peneliti

² Wawancara dengan Rizen Tk. Kuning (Guru Kelas IV) pada tanggal 5 Mei.

³ Wawancara dengan Defris Susandra (Guru Kelas V) pada tanggal 6 Mei.

sangat baik dengan melihat kinerja guru yang bekerja sesuai dengan tugas tambahan yang telah diberikan kepadanya selain mengajar di kelas. Hal ini sesuai dengan penjelasan Rizen Tk. Kuning yang mengemukakan dalam wawancara bahwa:

Pimpinan pesantren dalam mengelola guru dan staf sangat baik, selain mengajar, ada beberapa guru diberikan tugas tambahan seperti pelatih pramuka, pelatih marcin band, melatih membaca kitab gundul dan gurupun tanpa diperintah lagi melaksanakan tugas tersebut dengan penuh tanggung jawab.⁴

Senada dengan yang dipaparkan oleh Nur Syamsi Ustazah

Jazimah:

Pimpinan pesantren dalam mengelola guru dan staf sangat baik, karena setiap guru diberikan tugas tambahan kemudian dilaksanakan dengan baik oleh guru tersebut sesuai dengan rencana program yang telah disusun.⁵

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa pimpinan pesantren dalam rangka mengelola guru dan staf termasuk kategori baik karena setiap guru yang diberi tugas pokok maupun tugas tambahan selalu dilaksanakan dengan baik oleh guru.

Selanjutnya tentang kegiatan penerimaan santri baru dan penempatannya keterlibatan pimpinan pesantren sebagai pengawas dan penasehat saja karena sudah ada kepanitiaan yang dibentuk sebelumnya oleh para guru. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Bulkani:

Dalam rangka penerimaan santri baru, sudah dibentuk kepanitiaan yang terdiri dari guru. Pimpinan pesantren tidak terlibat langsung dan hanya memantau dan mengawasi pelaksanaannya saja, sedangkan penempatan siswa baru dirapatkan bersama panitia penerimaan siswa baru sesuai dengan kategori yang telah ditentukan sebelumnya setelah pendaftaran dan seleksi penerimaan berakhir.⁶

Hal demikian juga dijelaskan oleh Safrianto bahwa:

Kepala sekolah tetap masuk dalam kepanitiaan penerimaan santri baru tapi tidak terlibat langsung, beliau hanya sebagai penasehat dan

⁴ Wawancara dengan Rizen Tk. Kuning (guru kelas IV) pada tanggal 5 Mei.

⁵ Wawancara dengan Nur Syamsi ustazah jazimah (guru kelas II¹) pada tanggal 6 Mei.

⁶ Wawancara dengan Bulkani (Panitia penerimaan santri baru) pada tanggal 3 Mei.

mengawasi jalannya penerimaan santri baru. Setelah selesai penerimaan dan penyeleksian santri baru maka dirapatkanlah penempatan siswa tersebut sesuai dengan kategori yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa pimpinan pesantren dalam hal pengelolaan santri baru secara tidak langsung mengawasi dan mamantau jalannya penerimaan dan penyeleksian, baru setelah itu dirapatkan bersama para panitia penerimaan untuk menentukan kelas masing-masing santri yang baru sesuai dengan kategori yang telah ditentukan seperti yang telah lancar membaca Al-Qur'an dan hafiz ditempatkan dikelas A dan yang masih kurang lancar di tempatkan di kelas B dan C.

Selanjutnya dalam hal kepemimpinan pimpinan pesantren dalam pendayagunaan sumber daya manusia, safrianto menjelaskan bahwa:

Kepemimpinan pimpinan pesantren sangat baik, selalu mendukung kegiatan yang dilakukan oleh guru sehingga terkadang ada guru yang sepertinya lebih banyak mengatur dari pimpinan pesantren, karena pimpinan pesantren terlalu bijak dan sabar dalam kepemimpinannya. Dalam pendayagunaan sumber daya yang ada digunakan dan dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan.⁷

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan dalam hal kepemimpinan pimpinan pesantren yang ada sekarang ini sangat baik, sabar dan sangat bijak dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Saat tertentu jika ada guru yang lebih sering atau lebih menonjol mengajukan gagasan dalam menentukan sesuatu yang dibicarakan bersama dan gagasan tersebut dipandang baik, pimpinan pesantren juga mengikutinya. Sikap tersebut merupakan wujud dari sikap baik dan sikap bijak pimpinan pesantren dalam memimpin. Gaya kepemimpinan ini termasuk dalam *participative or democratic leadership*, salah satu dari tiga gaya kepemimpinan yang disebutkan oleh Flippo sebagaimana dikutip oleh

⁷ Wawancara dengan Safrianto (Guru Kelas II³) pada tanggal 7 Mei.

Sagala.⁸

Dalam hal pengembangan kurikulum dan pembelajaran diserahkan kepada masing-masing guru untuk melakukannya dengan alasan bahwa yang terlibat langsung dengan peserta didik dan proses pembelajaran adalah guru.

Sedangkan mengelola hubungan pesantren dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan pesantren dilakukan dengan membentuk paguyuban orang tua santri, alumni dan bekerja sama dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh pesantren.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa kegiatan seperti yang telah dijelaskan dalam tinjauan teoretis, dalam penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Nurul yaqin Ambung Kapur ini meliputi beberapa kegiatan, diantaranya: proses penerimaan SDM, penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja SDM, dan kompensasi SDM.

**a. Proses Penerimaan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren
Nurul Yaqin Ambung Kapur**

Setelah pimpinan pondok pesantren membuat analisis pekerjaan, baru kemudian mengadakan perekrutan. Proses perekrutan dapat diilustrasikan sebagai suatu rangkaian dari proses sebelumnya.

⁸ Flippo menyebutkan ada tiga gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu; (a) *otocratic leadership*, kepemimpinan otokrasi; (b) *participative or democratic leadership*, kepemimpinan partisipatif atau demokratis; dan (c) *the lazes-faire leadership*, kepemimpinan gaya bebas atau liberal. Lihat, Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Cet. VII; Bandung: Alfabeta, 2013), h. 149.

Jauh sebelum penerimaan SDM dilaksanakan, dilakukan dulu sebuah penelitian untuk mendesain sebuah program penerimaan yang bertujuan pada komitmen terbesar dari para anggota, produktifitas tinggi, dan kualitas kerja yang baik. Penerimaan adalah suatu proses pencarian kandidat pekerja yang potensial untuk menjalankan dan mengatasi lowongan dalam organisasi. Adapun program penerimaan yang dilakukan pondok pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur adalah sebagai berikut :

“Pertama analisis kebutuhan contoh dari analisis kebutuhan yang kami lakukan di antara nya adalah menentukan faktor internal dan eksternal terlebih dahulu, yang kami sebut faktor internal disini adalah kondisi persiapan dan kesiapan sumber daya manusia di pondok pesantren ini sendiri, dalam memberikan pengajaran kepada para santri di masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya di masa depan. Intinya faktor internal ini adalah alasan permintaan sumber daya manusia, yang bersumber dari kekurangan sumber daya manusia di dalam pondok pesantren sehingga diperlukan nya penambahan jumlah sumber daya manusia. Sedangkan dari faktor eksternal sendiri adalah kondisi lingkungan yang berada di luar kendali pondok pesantren yang berpengaruh pada rencana strategi dan rencana operasional pondok pesantren, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan sumber daya manusia pondok pesantren. Faktor eksternal ini pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan sumber daya manusia di lingkungan pondok pesantren.

Kedua menentukan sasaran dalam menentukan sasaran, pihak pondok pesantren harus memperhitungkan persediaan sumber daya manusia yang sudah ada sekarang ini, maka perlu tindak lanjut yang akan di ambil misal nya, pengangkatan pegawai baru, penambahan kemampuan terhadap pegawai yang sudah ada melalui pelatihan pengurangan pegawai dan sebagainya.

Ketiga menentukan tempat dan waktu seleksi dalam menentukan tempat dan waktu seleksi biasanya tempat tetap di lakukan di komplek pondok pesantren namun di hari libur sehingga tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar di pondok pesantren dan mengangkat dan memutuskan bagi yang lolos seleksi. dan keempat memutuskan bagi yang lolos, jika peserta tes sudah memenuhi syarat yang telah di tentukan dari pondok pesantren dan pas dengan posisi yang akan di tempati maka dapat dinyatakan lolos dalam seleksi ini.”⁹

⁹ Wawancara dengan Ali Basar Tk. Sutan Sinaro, S.Pd.I (Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur) Tanggal 4 Mei

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan pernyataan Nur Syamsi

Ustazah Jazimah yang menyatakan bahwa :

“Syarat-syarat untuk menjadi ustad atau ustadzh baru di sini yang pertama harus mengikuti tes dan tes di sini terbagi menjadi dua yakni lisan dan tertulis jadi untuk yang lisan para calon ustad dan ustadzh di haruskan hafal beberapa surat al-qur’an dan mempunyai penguasaan yang baik tentang agama. Sedangkan untuk tertulis nya sendiri itu pengetahuan umum, dan penguasaan materi sesuai dengan mata pelajaran yang akan di ajarkan oleh ustad maupun ustadzh tersebut”¹⁰

Proses penerimaan SDM melalui empat tahapan yang pertama analisis kebutuhan, selanjutnya menentukan sasaran, menentukann tempat seleksi dan menetapkan.Hal ini dibenarkan oleh pengajar di Pondok tersebut dimana untuk menjadi pendidik di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur melalui tahap seleksi baik lisan maupun tertulis.

Selanjutnya dalam proses penerimaan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur memiliki beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

“Hal yang kami pertimbangkan meliputi beberapa aspek seperti : Performance. Meliputi penampilan fisik, cara berekspresi. Kualifikasi yang dimiliki seperti pendidikan, pelatihan dan pengalaman.Bakat pembawaan.Dalam Islam dikenal dengan fitrah, Seperti kecepatan memahami sesuatu, keinginan untuk belajar. Motivasi, maksudnya adalah motivasi yang dimiliki oleh calon pelamar dan penyesuaian tetap stabil dalam menghadapi tekanan, dan memiliki hubungan baik dengan yang lain”
“pelaksanaan pengadaan atau penerimaan sumber daya manusia di lingkungan pada pondok pesantren dilaksanakan dengan dua sistem yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup. Sistem terbuka jika pengurus atau ustad-ustadzah yang dibutuhkan lebih dari tiga orang, tetap jika dibawah tiga orang maka penarikan pengurus atau ustad-ustadzah hanya dilakukan oleh kepala pondok pesantren dengan merekrut/menerima santri senior yang mampu melaksanakan tugas dengan baik.”¹¹

¹⁰ Wawancara dengan Nur syamsi ustazah Jazimah (Guru Kelas II¹) pada tanggal 6 Mei

¹¹ Wawancara dengan Ali Basar Tk. Sutan Sinaro (Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur) pada tanggal 4 Mei

Seleksi Sumber Daya Manusia. Pada tahap ini pemimpin pesantren harus benar-benar mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja yang seperti apa yang sesuai dengan *job description* yang telah disiapkan. Secara umum pemimpin dalam seleksi mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: 1) Performance. Meliputi penampilan fisik, cara berekspresi. 2) Kualifikasi yang dimiliki seperti pendidikan, pelatihan dan pengalaman. 3) Bakat bawaan. Dalam Islam dikenal dengan fitrah, seperti kecepatan memahami sesuatu, keinginan untuk belajar. 4) Motivasi, maksudnya adalah motivasi yang dimiliki oleh calon pelamar. 5) Penyesuaian tetap stabil dalam menghadapi tekanan, dan memiliki hubungan baik dengan yang lain.

Dengan mempertimbangkan lima hal di atas diharapkan dapat input yang berkualitas supaya dalam bekerja mampu bertanggung jawab secara keahlian dan psikologis terhadap lembaga atau instansi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pondok Pesantren tempat berkerja. Dengan demikian, proses sirkulasi tenaga ahli dapat diatasi, serta orientasi dan tujuan sebuah lembaga akan dapat tercapai. Hal ini dibutuhkan tenaga-tenaga ahli dan dedikasi yang tinggi.

b. Penempatan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur

Penempatan SDM di pondok pesantren ini berkaitan dengan pembagian wali kelas yang dilakukan setiap awal tahun pelajaran. Dalam hal ini selalu dirapatkan bersama antara pimpinan pesantren dengan

ustad/guru. Pergantian wali kelas dari kelas rendah ke kelas tinggi dan begitu pula sebaliknya wali kelas tinggi ke kelas rendah, atau terkadang ada juga wali kelas yang tetap dikelasnya semula. Penempatan ini juga dilakukan dengan memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh ustad/guru tersebut. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Defris Susandara:

Bahwa penempatan wali kelas di pondok pesantren ini disesuaikan dengan kemampuan dan juga keinginan guru yang ingin pindah kelas dan dibicarakan dalam rapat bersama di awal tahun ajaran baru.¹²

Hal senada juga dikemukakan oleh Rizen bahwa:

Penempatan wali kelas itu usulan dari pimpinan pondok pesantren yang dirapatkan secara bersama dan hasil keputusan itulah yang dilaksanakan, dan kalau ada yang keberatan boleh mengajukan permintaan dengan alasan yang dapat diterima oleh pihak lain, tetapi sebenarnya kita harus siap ditempatkan dikelas manapun karena memang kita ini adalah guru wali kelas.¹³

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa penempatan wali kelas di pondok pesantren tersebut dilakukan dengan rapat bersama untuk menentukan siapa-siapa yang akan menjadi wali kelas dengan mempertimbangkan kemampuan dari masing-masing ustad/guru, dan memperhatikan kondisi individu tiap guru khususnya untuk guru kelas I Tsanawiyah yang betul-betul harus sabar dalam menghadapi peserta didik yang baru masuk tersebut.

c. Pelatihan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia di Pondok

Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur

¹² Wawancara dengan Defris susandra (Guru Kelas V) pada tanggal 5 Mei

¹³ Wawancara dengan Rizen Tk. Kuniang (Guru Kelas IV) pada tanggal 5 Mei

Pelatihan dan pembinaan SDM sangat penting bagi ustad/guru karena perkembangan berbagai sektor kehidupan khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat sehingga mengharuskan ustad/guru meningkatkan kompetensinya..

Penyelenggaraan dan pelaksanaan program pelatihan disusun oleh pemerintah dan bentuk partisipasi Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur dalam program tersebut hanya sebagai peserta yakni dengan mengirimkan beberapa orang pendidik dan tenaga kependidikan yang berkaitan dengan materi pelatihan kedalam kegiatan tersebut. Dan kegiatan tersebut sengaja dirancang dalam upaya meningkatkan kualitas pendidik dalam mengajar, baik yang terkait dengan materi ajar ataupun metodologi dan juga kualitas pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka mengelola administrasi pesantren.

Selain hal tersebut di atas, terdapat juga forum KKG yang dibentuk sebagai media bagi guru untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas mengajar, menjadi media untuk saling tukar menukar wawasan dan pengetahuan serta informasi tentang perkembangan ilmu pengetahuan dan metodologi pengajaran di samping juga menjadi forum *sharing* ide dan problem yang dihadapi oleh para guru agar mendapatkan solusi bersama. Namun sepengamatan peneliti pelaksanaan KKG tersebut belum berjalan sesuai dengan rencana yang telah dijadwalkan.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur kabupaten Padang Pariaman salah

satunya melalui program pelatihan, hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Pimpinan Pondok Pesantren dalam kutipan wawancara berikut :

“Dengan di berikan pelatihan kepada para ustad maupun ustadzh untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang di harapkan oleh pondok pesantren ini meliputi pelatihan kepada calon ustad dan ustadzh baru, dengan memberikan arahan-arahan tentang tugas yang akan di emban , bagaimana menjadi ustad dn ustadzh yang tauladan. Di adakan nya microteaching untuk mengetahui sejauh mana mereka menguasai proses, dan di berikan pelatihan kepada ustad maupun ustadzh tetap dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang di perlukan saat itu”¹⁴

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui kegiatan pelatihan. Pernyataan tersebut kemudian didukung oleh Ustaz Safrianto Tk. Khatib Maulana jawab pertanyaan tentang “bagaimana pembinaan sumber daya manusia yang dilaksanakan di pondok pesantren?” kemudian menjawab:

“Metode yang dilakukan di antara nya adalah, di adakan nya kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh ustad dan ustadzh baru, bimbingan dan pengawasan dari pimpinan pondok secara langsung, kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan pondok pesantren pada pekerjaan yang sesungguhnya, kegiatan pelatihan dan pengembangan di luar pondok pesantren”¹⁵

Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur telah mengembangkan sumber daya manusi dalam bentuk pelatihan baik di dalam maupun diluar pondok pesantren. Dalam pelaksanaan suatu pelatihan suatu organisasi atau lembaga memiliki tujuan yaitu, hal ini juga untuk Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur dimana program pengembangan sumber daya manusi melalui pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut :

¹⁴ Wawancara dengan Ali Basar Tk. Sutan Sinaro (Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur) pada tanggal 4 Mei.

¹⁵ Wawancara dengan Safrianto Tk. Khatib Maulana (Guru kelas II³) pada tanggal 7 Mei

“Pelatihan ini sendiri merupakan proses pembelajaran yang dilakukan untuk saat ini atau lebih tepatnya jangka pendek, dan proses pelatihan yang sering diadakan di pondok pesantren ini merupakan proses pembelajaran yang diberikan kepada para ustad dan ustadzh untuk meningkatkan kinerja, dan pelatihan yang diberikan ini dimaksudkan untuk memperbaiki berbagai penguasaan, keterampilan dan teknik dalam mendidik para santri di pondok pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur ini.”¹⁶

Tujuan pelatihan sumber daya manusia yang menjadi sasaran Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur adalah peningkatan kinerja para ustad dan ustadzah guna memperbaiki dalam meningkatkan produktivitas pondok pesantren. Setelah menetapkan tujuan selanjutnya Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur menetapkan proses atau pelaksanaan pelatihan, pelaksanaan yang dilakukan dalam pelatihan adalah sebagai berikut:

“Langkah yang kami tempuh dalam proses pelatihan dan pengembangan ini yang pertama menentukan kebutuhan atau apa yang sedang dibutuhkan pondok saat ini, kemudian kami mulai dengan pembentukan panitia, kemudian penentuan waktu penelitian, kemudian penentuan waktu pelatihan, materi, pelatih, tempat dan anggaran”¹⁷

“Metode pelatihan biasanya pihak pondok menggunakan on the job training jadi kami selaku ustadzh langsung memberikan contoh kepada ustadzh baru dan nanti mereka yang mengobservasikan prilakunya dan para ustadzh baru pun akan mempelajari dengan cara mengamati cara pengajaran atau penguasaan materi yang baik”¹⁸

“Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, lebih melihat pada kebutuhan saat ini, misalkan saya sebagai ustadzh dalam pembelajaran di kelas harus bisa menggunakan laptop dan LCD, maka dari pihak pesantren mengadakan pelatihan IT dengan membuat power point selain itu, wali kelas harus bisa membuat aplikasi raport. Dengan menginput nilai dari manual ke computer, maka diadakan pelatihan untuk itu. Ada juga perubahan kurikulum tiga belas (kurtilas), untuk memahamkan kepada kami tentang kurtilas itu, maka di datangkan pelatih ahli untuk memahamkan kepada kami tentang kurtilas dan bisa menerapkan dalam

¹⁶Wawancara dengan Ali Basar Tk. Sutan Sinaro (Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur) pada tanggal 4 Mei.

¹⁷ Wawancara dengan Ali Basar Tk.Sutan Sinaro (Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur) Pada Tanggal 4 Mei

¹⁸Wawancara dengan Nur Syamsi Ustazah Jazimah (Guru Kelas II¹) pada tanggal 6 Mei.

pembelajaran. Dan masih banyak lagi, yang pasti setiap ada suatu hal yang berkaitan untuk memajukan pondok pesantren dan itu memerlukan pelatihan , insyaallah dari pihak pondok pesantren bisa memenuhi kebutuhan sesuai dengan ketersediaan anggaran pesantren”¹⁹

Proses pelaksanaan pelatihan dimulai dengan menetapkan kebutuhan, kemudian membentuk panitia, mengalokasikan dana setelah tahap tersebut dilalui maka pelatihan dapat dilaksanakan dalam bentuk *on the job training*, pelatihan IT, pelatihan mubaligh muda atau bentuk pelatihan lain yang sesuai dengan kebutuhan.

Suatu program pelatihan yang dilaksanakan tentu tidak luput dari keterbatasan atau hambatan, tidak terkecuali

“Kendala yang kami hadapi dalam pelatihan para ustad dan ustadzh sejauh ini, sangat kecil atau sedikit. Dari ustad dan ustadzh untuk menjaga konsistensi seperti ketertiban dalam masalah absensi, keseriusan dalam mengikuti pelatihan, dan inipun sangat sedikit sekali .selain itu yang masih susah bagi kami adalah masalah pada pencarian narasumber yang tepat sasaran/ yang sesuai dengan tema pelatihan. Selanjutnya, ini mungkin masalah yang agak berat bagi kami, yaitu masalah pendanaan. Masalah biaya juga merupakan kendala bagi kami karena masalah pendanaan ini merupakan masalah yang cukup berat bagi kami , mengingat sekolah swasta cenderung menggunakan biaya sendiri. Padahal untuk biaya pelatihan ini yang kami keluarkan cukup besar”²⁰

Hambatan yang dialami dalam pelaksanaan pembinaan sumber daya manusia adalah masalah kedisiplinan para guru yang terkait masalah absensi dan keseriusan dalam mengikuti program. Namun yang dirasa cukup berat adalah kendala keuangan mengingat Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur merupakan Pondok Pesantren yang dikelola oleh swasta.

“Adapun pengaruh dari kendala-kendala tersebut, untuk guru

¹⁹ Wawancara dengan Nur Syamsi Ustazah Jazimah (Guru Kelas II¹) pada tanggal 6 Mei

²⁰ Wawancara dengan Ali Basar Tk. Sutan Sinaro (Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur) pada tanggal 4 Mei.

masalah absensi dan keseriusan dalam hal mengikuti pelatihan menjadikan hasil yang di dapat dari pelatihan kurang maksimal. Begitu juga dengan nara sumber yang tidak atau kurang tepat, menjadikan hasil pelatihan kurang maksimal juga, missal dalam pelatihan hanya sekedar teori saja, padahal seharusnya juga memerlukan praktek. Sedangkan untuk masalah dana kamipun harus bisa mengangarkan sesuai dengan dana yang tersedia”²¹

Hambatan atau kendala dalam pembinaan akan berdampak kepada hasil pelatihan hal yang paling umum terjadi di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur mengenai dampak dari ketidak disiplin peserta adalah kualitas hasil pelatihan kurang maksimal sedangkan kendala dana, hal tersebut harus diselesaikan oleh internal Pondok Pesantren sehingga program pelatihan tetap berjalan.

d. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren

Nurul Yaqin Ambung Kapur

Kinerja SDM di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur termasuk kategori cukup baik dengan melihat kegiatan yang dilakukan oleh para guru dan seluruh karyawan baik di dalam kelas ketika sedang mengajar maupun di luar jam mengajar. Ketika mengajar pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku dengan berpedoman pada silabus dan RPP, walaupun masih ada guru yang tidak membawa perangkat pembelajarannya dengan alasan bahwa materi pembelajaran sudah dihapal di luar kepala. Hal ini sesuai dengan penjelasan Rizen Tk.Kuning:

Kinerja SDM di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur sangat baik karena semua tugas yang diberikan dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Dalam mengajar mereka sesuaikan dengan kurikulum dan berpedoman pada silabus dan RPP. Di luar jam mengajar dilakukan kegiatan ekstrakurikuler

²¹ Wawancara dengan azrul aswat Tk.Mudo (Ketua Yayasan Pembangunan Pendidikan Anwaril Ilmi) pada tanggal 4 Mei.

seperti latihan drum band, latihan kepramukaan, seni dan olah raga, gandang tasa dan keagamaan (hafizh, muhadharah, fahmil qur'an, dan kitab gundul) yang dijadwalkan setiap minggu.²²

Dari wawancara tersebut dan hasil observasi juga dikemukakan tentang kegiatan di luar jam mengajar di waktu tertentu dilakukan kegiatan ekstrakurikuler seperti latihan kepramukaan, latihan drum band, gandang tasa, latihan upacara bendera, dan juga di bidang keagamaan (tahfizh, muhadharah, fahmil qur'an, dan membaca kitab gundul). Terkadang ada juga guru yang memberikan bimbingan khusus kepada siswa yang memiliki kelemahan dalam menerima pelajaran di kelas yang dilakukan di luar jam mengajar.

a. Mendidik dan Melatih

Dari hasil observasi dalam hal mendidik dan melatih santri, guru dengan berbagai teknik selalu memotivasi santri agar dalam kehidupan sehari-hari selalu menerapkan dan membiasakan perilaku terpuji, memotivasi kemajuan santri. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Nur Syamsi Ustazah Jazimah bahwa:

Guru dalam mendidik dan melatih santri dengan melakukan pembiasaan terhadap perilaku terpuji yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari baik dilingkungan pesantren maupun di luar pesantren semisal berbicara dengan sopan, tidak berkelahi dengan sesama teman, saling menghormati, saling membantu dan lainnya.²³

Dalam hal keterampilan guru memberikan keterampilan seperti: pertukangan, perabot, las, dan etalase. Selain keterampilan tangan, peserta didik juga diberikan latihan ekstrakurikuler seperti latihan drum band,

²² Wawancara dengan Rizen Tk. Kuning (Kep Wustha) pada tanggal 5 Mei.

²³ Wawancara dengan Nur syamsi Ustazah Jazimah (Guru Kelas II¹) pada tanggal 6 Mei.

gandang tasa dan latihan kepramukaan yang dijadwalkan setiap minggu dilaksanakan sehingga santri memiliki keterampilan dan dapat menyalurkan bakat dan minat mereka pada hal-hal yang positif.

b. Bimbingan dan Mengarahkan

Dari hasil observasi dalam hal membimbing dan mengarahkan, guru selalu memberikan arahan dan memotivasi kepada santri agar menerapkan dan membiasakan perilaku terpuji dalam kehidupan sehari-hari dan menjauhi perilaku tidak terpuji. Selanjutnya dalam hal pengembangan potensi santri, guru selalu membantu mengembangkan potensi dari santri dan membantu kekurangannya. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur bahwa:

Dalam membimbing dan mengarahkan santri, guru selalu melakukannya baik di dalam asrama maupun diluar asrama dengan memberikan motivasi kemauan belajar kepada santri dan nasehat agar selalu berbuat baik dan tidak melakukan hal yang tidak baik. Selain itu juga membantu santri yang memiliki kekurangan dalam belajar.²⁴

Dari penjelasan di atas dapat di simpulkan bahwa dalam membimbing dan mengarahkan santri, guru selalu melakukannya baik di dalam asrama maupun diluar asrama, walaupun dalam hal memberikan kesempatan pada santri untuk bertanya, mempraktekkan dan berintegrasi dengan santri lainnya terkadang dilakukan oleh guru karena adanya santri yang lebih menonjol sehingga hanya dialah yang sering mengambil alih kesempatan di dalam kelas.

²⁴Wawancara dengan Ali Basar (pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur) pada tanggal 4 Mei.

c. Mengajar

Mengajar adalah suatu pekerjaan yang bersifat akademis dan professional. Akademis karena proses pembelajaran merupakan suatu interaksi untuk mentransfer ilmu pengetahuan, menanamkan keteladana sikap, serta mengembangkan keterampilan santri. Dengan proses yang demikian maka diperlukan pengetahuan yang memadai baik penguasaan terhadap materi yang akan diajarkan kepada santri di samping juga harus menguasai ilmu-ilmu pendukung yang berkaitan dengan santri. Professional karena pembelajaran membutuhkan pengetahuan dan keterampilan mengajar sehingga dengan penguasaan itu pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

Dari hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa dalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang berisi informasi yang tepat, mutakhir, dan yang membantu santri untuk memahami konsep materi pembelajaran selalu dilakukan oleh guru. Kemudian dalam pelaksanaan pembelajaran selalu dilakukan pendahuluan sebelum memasuki inti pembelajaran kemudian memasuki inti pelajaran dan menutup pembelajaran dengan berdoa dan memberikan motivasi serta nasehat singkat sebelum keluar kelas.

Dalam kegiatan pembelajaran kadang-kadang guru memastikan semua santri mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran. Begitu juga dalam mengidentifikasi karakter setiap santri di dalam kelas kadang-kadang dilakukan oleh guru,

tapi seiring berjalannya waktu mereka dapat mengidentifikasinya karena sudah setiap hari bertemu muka. Sedangkan kadang-kadang guru secara aktif membantu santri dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap santri. Hal ini dilakukan kepada santri yang betul-betul memiliki kelemahan dalam menerima materi pelajaran. Dalam proses pembelajaran guru selalu memanfaatkan sumber belajar atau menggunakan media pembelajaran baik yang disediakan oleh sekolah maupun yang dibuat sendiri oleh guru untuk mencapai tujuan pembelajaran. Hal tersebut juga sesuai dengan wawancara bersama pimpinan pesantren yang menjelaskan bahwa:

Dalam mengajar guru melaksanakannya dengan baik, sebelum memulai pembelajaran mereka melakukan pendahuluan, kemudian memasuki inti pembelajaran dengan berpedoman pada RPP yang telah dibuat, terus menggunakan media dan sumber belajar baik dari buku maupun dari kitab-kitab, diakhir pembelajaran terkadang guru mengadakan penilaian dan evaluasi terhadap materi yang telah dipelajari tadi.²⁵

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa mengajar guru di pesantren tersebut tergolong baik karena sesuai dengan RPP, melakukan pendahuluan sebelum memasuki inti pembelajaran, menggunakan media yang sesuai dengan materi dan melakukan penilaian. Sedangkan dari hasil observasi yang dilakukan peneliti masih ada guru yang dalam melaksanakan pembelajaran tidak membawa RPP ke dalam kelas dan tidak menggunakan media pembelajaran.

²⁵Wawancara dengan Ali Basar (Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur Padang Pariaman) pada tanggal 4 Mei.

d. Menilai dan Mengevaluasi

Dalam hal menilai dan mengevaluasi, guru selalu menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP, guru juga selalu melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian selain penilaian formal yang dilaksanakan di pesantren, dan terkadang mengumumkan hasil dan implikasinya kepada santri tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan yang akan dipelajari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bersama pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur Padang Pariaman yang menjelaskan bahwa:

Dalam proses pembelajaran guru melakukan penilaian dengan berbagai cara atau teknik baik langsung maupun tidak langsung. Penilaian tersebut bukan hanya pada pengetahuan santri saja tetapi juga menilai perilaku dan sikap yang dilakukan oleh santri. Setiap guru diharuskan memiliki buku catatan harian untuk menilai semua yang terjadi di dalam kelas selama proses pembelajaran berlangsung.²⁶

Dalam memanfaatkan masukan dari santri dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya dan dapat membuktikannya melalui catatan, rancangan pembelajaran dan materi tambahan terkadang dilakukan oleh guru. Dalam menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing santri untuk keperluan remedial dan pengayaan selalu dilakukan oleh guru agar tujuan pembelajaran dapat tercapai. Sedangkan dalam hal memanfaatkan hasil penilaian sebagai

²⁶Wawancara dengan Ali Basar (Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur Padang Pariaman) pada tanggal 4 Mei.

bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya kadang-kadang dilakukan oleh guru.

e. Kompensasi

Kompensasi/insentif di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur minimal memberikan ungkapan penghargaan atau pernyataan terima kasih kepada tenaga pendidik dan kependidikan beserta seluruh staf terkait dengan tugas yang telah mereka lakukan, selanjutnya diberikan kesejahteraan dalam bentuk finansial dengan memperhatikan beban kerja atau sesuai tugas yang diberikan. Berikut hasil wawancara bersama Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur Padang Pariaman:

Masalah kompensasi atau insentif yang diberikan selain penghargaan dan ucapan terima kasih, yang utama adalah dalam bentuk materi. Gaji diberikan kepada guru disesuaikan dengan beban kerja, tugas yang diberikan, ataupun kegiatan yang dilaksanakan yang diambil dari dana BOS dan dana dari yayasan pondok pesantren.²⁷

Hal senada diungkapkan oleh Defris Susandra bahwa:

Kompensasi/gaji yang diberikan oleh Pimpinan Pesantren sesuai dengan harapan saya sebagai guru dan juga disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada kami khususnya guru.²⁸

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemberian kompensasi di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur dilakukan dengan cara pemberian penghargaan dan pemberian gaji berdasarkan tugas yang diemban dan sesuai dengan kegiatan yang telah dilakukan. Kompensasi tersebut juga sesuai dengan harapan pendidik dan tenaga

²⁷ Wawancara dengan Ali Basar (Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur Padang Pariaman) pada tanggal 4 Mei.

²⁸ Wawancara dengan Defris Susandra (Guru Kelas V) pada tanggal 5 Mei.

kependidikan sehingga menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan lebih professional. Hal ini dapat dikategorikan baik.

Honor yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan berupa tunjangan atau insentif untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh guru di luar jam mengajar.

2. Pembahasan

a. Proses Penerimaan Sumber Daya Manusia

Rekrutmen menurut Burhanuddin, didefinisikan sebagai usaha mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kerja yang potensial dengan jumlah dan mutu yang memadai sehingga organisasi dapat memilih tenaga yang benar-benar cocok dengan kebutuhan jabatan yang tersedia.²⁹ Klarifikasi berapa, siapa dan di mana dalam tahapan rekrutmen adalah indikator kelayakan penentuan pegawai yang baru.

Secara umum, untuk menjawab ketentuan itu Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur ini tidak memberi batasan yang mengikat, mereka hanya membutuhkan tenaga guru dan pengurus yang mampu berjiwa ikhlas dalam melaksanakan kinerja dan tanggung jawabnya. Seberapa besar calon SDM yang direkrut tersebut memiliki jiwa dan nilai keikhlasan untuk mengabdikan dirinya pada eksistensi lembaga ini. Basis nilai dalam proses rekrutmen ini terletak pada prasyarat yang ditawarkan, sedangkan menilai dari sisi kepatutan dan kelayakan hasil rekrutmen itu

²⁹ Ali Imron dkk, Manajemen, hlm. 74

sendiri dengan menggunakan nilai keadilan sosial dan *affirmative action*, efisiensi manajemen (*managerial efficiency*), dan daya tanggap politik (*political responsiveness*).³⁰

Dalam proses penerimaan SDM, Simamora juga mengemukakan salah satu strategi yang harus dilakukan ialah penentuan sumber-sumber tenaga yang direkrut.³¹ Meldona mengklasifikasikan ke dalam dua sumber, yaitu internal meliputi promosi, transfer, rotasi pekerjaan, dan pengayaan dan pemanggilan kembali mantan karyawan/ pegawai, dan eksternal yang terdiri dari *Walk-in Applicant* yaitu sejumlah pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen organisasi, *Write-in* yaitu pengiriman surat lamaran kepada organisasi yang dituju, iklan, agen-agen penempatan tenaga kerja, lembaga pendidikan dan pelatihan, organisasi keahlian dan profesi, serikat pekerja, perguruan tinggi, *Open House*, dan konsultan manajemen.³²

Untuk Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur sendiri, tenaga guru yang direkrut berasal dari dua sumber yaitu sumber internal pesantren dan sumber eksternal. Sumber internal pesantren berupa alumni pesantren yang berkhidmat atau mengabdikan diri kepada pondok. Peran mereka ini tidak hanya mengurus pesantren dalam manajerial, pembangunan fisik pesantren, dan hal-hal lain yang bersifat non edukatif saja, tetapi mereka juga ikut memberikan pelajaran agama, memberi

³⁰ Sihotang, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Pradnya Paramita, 2007), hlm. 90

³¹ Meldona, *Manajemen*, hlm. 136

³² Meldona, *Manajemen*, hlm. 141-147

bimbingan kepada santri, bahkan memberikan pertimbangan kepada kiai di dalam mengambil keputusan.³³ Adapun sumber tenaga eksternalnya berasal dari pondok pesantren lain yang memiliki hubungan baik dengan pihak pondok pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur ini.

Untuk waktu dilaksanakannya proses penerimaan SDM ini, pihak pondok tidak mempunyai jadwal yang terencana dan baku. Perekrutan para guru khususnya, dilakukan secara kondisional atau jika ada kebutuhan mendesak. Kondisi seperti ini biasanya berupa wafatnya tenaga guru atau pengurus sebelumnya dan adanya kesepakatan atau kebijakan pimpinan (*Abuya*) terkait pengadaan mata pelajaran yang baru disusun. Senada dengan yang dikemukakan Sihotang, bahwa rekrutmen dilakukan karena tersedianya lowongan kerja (*vacancy*) pada berbagai unit kerja dalam organisasi, antara lain karena adanya organisasi yang baru didirikan, adanya perluasan usaha dengan diverifikasinya, adanya pekerja yang berhenti, mengundukan diri, pensiun, dan alasan lainnya.³⁴

Dari rangkuman hasil penelitian yang dilakukan, untuk tahapan proses penerimaan SDM ini khususnya tenaga edukatif (guru) di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu berdasarkan keputusan pimpinan (*abuya*) perlu atau tidak rekrutmen guru, pendelegasian, dan proses pencarian. Langkah rekrutmen seperti ini menggunakan Teknik Sentralisasi, yang mana prosesnya

³³ Mastuhu, *Dinamika*, hlm. 140

³⁴ Sihotang, *Manajemen*, hlm. 89

dilakukan secara empat tahapan yang pertama analisis kebutuhan, selanjutnya menentukan sasaran, menentukan tempat seleksi dan menetapkan.

Pada tahapan kedua, Abuya mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada Kepala Bidang Pendidikan (Amrizal Tk. Sutan) sebagai orang yang dipercaya untuk mencari sosok guru yang sesuai dengan kebutuhan pondok untuk direkrut. Kewenangan ini bersifat tanggung jawab langsung (*accountability*) secara vertikal antara pimpinan kepada bawahannya.³⁵

Langkah berikutnya adalah langkah pencarian tenaga guru secara langsung dengan menghubungi pondok pesantren yang ada hubungan kekerabatannya untuk kesediannya meminta para *asatidzah* sesuai dengan kriteria yang ditawarkan. Setelah menemukan calon yang dimaksud, maka langsung dihadapkan kembali kepada pimpinan sebagai penentu apakah orang tersebut diterima atau ditolak.

Berdasarkan keterangan di atas, peneliti memberikan kesimpulan bahwa sistem proses penerimaan SDM di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur dilakukan dengan cara: 1) atas dasar sistem pengabdian alumni sebagai sumber internalnya, 2) delegasi wewenang pimpinan kepada unit bidang tertentu untuk mencari dan menemukan calon tenaga baru, 3) menjalin hubungan kerja sama dengan pondok pesantren lainnya

³⁵ Ek. Mochtar Effendy, *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1986), hlm. 123

melalui ikatan kekerabatan dan persaudaraan yang kuat, dan 4) Sentralisasi, yaitu dilakukan langsung oleh Manajer atau pimpinan.

b. Penempatan Sumber Daya Manusia

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru.³⁶ Sama halnya menurut Veithzal Rivai Zainal, penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya.³⁷

Menurut Danang Sunyoto, penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda.³⁸

Mathis dan Jackson mendefinisikan penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.³⁹

Berdasarkan definisi yang dikemukakan, maka dapat di simpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan manajemen sumber daya

³⁶ Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2014, hlm.171

³⁷ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hlm.155

³⁸ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS, Yogyakarta, 2012, hlm.122

³⁹ Hiskia Jonest Runtuuwu, et. al., *Pengaruh Disiplin, Penempatan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado*, Jurnal EMBA, Vol. 3 No. 3, 2015, hlm.83

manusia untuk menentukan posisi / jabatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Menurut pendapat lain penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabannya.⁴⁰

Penempatan SDM adalah proses kegiatan yang dilaksanakan Manajer SDM dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.⁴¹

Di pondok pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur penempatan sumber daya manusia dilakukan dengan rapat bersama untuk menentukan siapa-siapa yang akan menjadi wali kelas atau guru mata pelajaran dengan mempertimbangkan kemampuan dari masing-masing guru, dan memperhatikan kondisi individu tiap guru khususnya guru pembina asrama karena akan menghadapi anak-anak.

Peneliti mengambil beberapa dimensi atau indikator penempatan sumber daya manusia dari I Komang Ardana, yaitu:⁴²

⁴⁰ B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 162

⁴¹ I Komang Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 82

⁴² I Komang Ardana, dkk, *Op.Cit.*, hlm. 83-85

- a. Latar Belakang Pendidikan
- b. Pengalaman Kerja
- c. Status Perkawinan
- d. Faktor Umur
- e. Faktor Jenis Kelamin.

c. Pembinaan atau Pengembangan Sumber Daya Manusia

Fungsi utama dalam upaya pengembangan SDM melalui kegiatan pelatihan menurut Schuler, Dowling, dan Smart (1989) adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para karyawan dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidak mampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif.⁴³

Para guru di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur memang telah dibekali pembinaan secara langsung oleh pimpinan pesantren, Ali Basar Tk. Sutan Sinaro dalam bentuk perintah dan dorongan untuk senantiasa berkarya. Kegiatan pengembangan karya dalam bentuk buku, sebagaimana yang dikemukakan Simamora, adalah bertujuan untuk membantu memecahkan persoalan operasional.⁴⁴ Dalam tugas pengajaran, mereka (para guru) mengalami kendala-kendala terkait pemahaman santri terhadap materi yang disampaikan, sehingga disusunlah karya tulis dalam bentuk buku ringkasan dengan berbagai

⁴³ Ali Imron dkk, Manajemen, hlm. 79

⁴⁴ Ambar Tegus Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm. 176

kemudahan-kemudahan. Di samping itu, mereka juga mengadakan kegiatan evaluasi pembelajaran dalam bentuk pelatihan terbatas untuk para guru yang dalam satu semester sebelumnya tidak mencapai standar peningkatan yang telah ditentukan, sehingga perlu dilakukan pembinaan terbatas menyangkut faktor penghambat yang mereka temui sebelumnya. Pelatihan tersebut berupa pengarahan dan motivasi yang langsung dibina oleh bidang pendidikan pondok.

Kegiatan pelatihan lainnya ialah berupa seminar-seminar yang dilaksanakan hanya dalam tataran lingkup internal pondok saja, sebagai bentuk penyegaran kembali⁴⁵ terkait kegiatan dan rutinitas pekerjaan para *asatidzah*-nya. Kalaupun melibatkan pihak eksternal, itu pun terbatas hanya dalam lingkup instansi atau lembaga yang memiliki hubungan secara institusional

Selain kegiatan *training* dalam bentuk kegiatan seminar tersebut, pimpinan dalam hal ini juga melanjutkan studi para pengajar dan pengurus ke jenjang yang lebih tinggi. Kebijakan ini diputuskan sebagai bentuk persiapan tenaga-tenaga yang lebih kompeten dan profesional dalam memperluas jaringan *dakwah islamiyah*-nya di masa mendatang.

Sementara itu, pimpinan Ali Basar Tk. Sutan Sinaro dalam upaya pengembangan dan pelatihan jiwa spiritual dan kepribadian SDM pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur ini tidak hanya berperan sebagai

⁴⁵ Justine T Sirait, *memahami*, hlm. 100

pengembang dan pelatih, tetapi juga pembimbing yakni dengan memberikan nasihat-nasihat dan motivasi dalam bentuk lisan (*da'wah bi al lisan*) serta memberikan teladan (*da'wah bi al uswah*) terutama dalam hal semangat dan gigih dalam bekerja, nilai kedisiplinan, kesederhanaan, ketawadhu'an dan sifat luhur lainnya. Pembimbing adalah jauh lebih luas daripada sekedar pelatih. Pembimbing yang berhasil akan berusaha agar stafnya tumbuh dan berkembang seperti sudah dilakukan oleh sang pembimbing sendiri.⁴⁶

Jika berpijak pada konsep kepemimpinan spiritual, peranan beliau sebagai pimpinan juga merangkap sebagai penjernih dan pengilham, yakni Pemimpin Kharismatik Plus, yang dimaknai Tobroni sebagai pemimpin yang bukan sekedar memiliki kepemimpinan yang kuat, memiliki aura, wibawa dan memukau, tetapi yang lebih penting adalah kemampuannya dalam memberdayakan (*to empower*), membelajarkan (*to learn*), memampukan (*to enable*), mencerahkan (*to enlighten*), mengkayakan (*to enrich*) dan mensejahterakan (*to prosper*) orang-orang yang dipimpin.⁴⁷

Dari paparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan pengembangan dan pelatihan SDM Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur ini dalam dimensi pengembangan keterampilan dan

⁴⁶ Aileen Mitchel Stewart, *Empowering People* [London: Pitman Publishing, 1994]. Terjemahan Indonesia oleh Agus M. Hardjana, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Kanisius, 1998), hlm. 93

⁴⁷ Tobroni, *The Spiritual*, hlm. 164

kreativitas terdiri dari empat bentuk, yaitu; 1) kegiatan pembuatan karya tulis; 2) kegiatan seminar; 3) kegiatan studi lanjut, dan; 4) pelatihan evaluasi pembelajaran yang bersifat terbatas dalam lingkungan internal pesantren. Untuk pelatihan dan pengembangan diri terhadap nilai spiritual kepribadian (*self spiritual values*) SDM dilakukan berupa pembelajaran dakwah dalam bentuk pengabdian yang dilandasi keikhlasan melalui motivasi dengan nasihat-nasihat (*bil mau'idzah hasanah*) dan motivasi keteladanan (*uswah hasanah*).

Secara teoritis, beberapa bentuk kegiatan di atas senada dengan pendapat M. Tolchah Hasan , yaitu untuk memajukan kualitas sumber daya manusia harus memperhatikan tiga dimensi berikut; (1) Dimensi Kepribadian, yang menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas. Dalam hal ini berupa konteks pembelajaran dakwah melalui pengabdian yang ikhlas untuk membentuk perilaku SDM yang profesional dalam kepribadiannya; (2) Dimensi Produktivitas, yakni menyangkut apa yang dihasilkan dalam hal jumlah (kuantitas) lebih banyak dan mutu (kualitas) yang lebih baik, yang berupa pengadaan kegiatan seminar, pelatihan evaluasi pembelajaran, dan pelanjutan studi para *asatidzah*, dan; (3) Dimensi Kreativitas, yaitu berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan berbuat kreatif, menciptakan yang berguna bagi dirinya dan masyarakatnya; yang

mana dalam konteks penelitian ini berupa pengayaan tulisan *asatidzah* dalam bentuk buku.⁴⁸

d. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

Penilaian kinerja sebagai proses di mana organisasi menilai prestasi kerja para karyawannya.⁴⁹ Untuk mengetahui sejauh mana kinerja para guru dan pengurus pesantren, Ali Basar Tk. Sutan Sinaro menugaskan Bulkani sebagai “orang kepercayaan” beliau dalam hal ini. Hal ini dilakukan untuk memudahkan beliau dalam mengontrol keefektifan dan keseriusan kinerja para pengurus dalam tugasnya.

Secara konseptual, kegiatan ini bukan saja menjadi suatu alat (instrumen) untuk memberikan bimbingan kepada manajemen dalam menyeleksi pegawai/karyawan baru atau untuk kenaikan pangkat atau gaji, tetapi juga dipakai sebagai suatu alat pelatihan dan bimbingan guna membantu para karyawan pada segala jenjang dari organisasi, untuk meningkatkan prestasinya, dan untuk perencanaan karyawan berjangkauan panjang.⁵⁰ Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur sendiri, menilai dan mengawasi kinerja para guru bertujuan untuk memperbaiki prestasi kerja⁵¹ yakni dengan mengidentifikasi dan memahami tingkat komitmen mereka dalam mengemban amanah umat

⁴⁸ Jusmaliani, *Pengelolaan*, hlm. 100-102

⁴⁹ Sihotang, *Manajemen*, hlm. 186

⁵⁰ M. Manullang dan Marihot Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama)* (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 75

⁵¹ Werther dan Davis dalam Justine T Sirait, *Memahami*, hlm. 129

dan sekaligus mengambil keputusan/tindakan lanjut jika terdapat pengurus yang menyalahi dengan aturan dan ketentuan yang berlaku.

Selanjutnya, permasalahan yang muncul dalam penilaian kinerja karyawan ini adalah bagaimana penilaian itu dilakukan agar bisa berjalan secara adil, objektif, dan terhindar dari *like and dislike*.⁵² Untuk menghindari hal tersebut, proses penilaian kinerja guru dan pengurus di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur ini secara tidak langsung dilakukan oleh pimpinan pesantren melalui “orang kepercayaan” beliau. Secara eksplisit memang, menurut Abdurrahman Wahid seorang kiai sebagai pimpinan pesantren dengan para pembantunya, merupakan hierarki kekuasaan satu-satunya yang diakui dalam lingkungan pesantren.⁵³ Kemungkinan melakukan penyimpangan dalam hal penilaian kinerja tersebut sangatlah kecil, mengingat kewibawaan moral sang kiai sebagai penyelamat para santrinya dari kemungkinan melangkah ke arah kesesatan.⁵⁴

Penilaian kinerja pegawai/karyawan ini merupakan langkah manajer dalam menentukan standar pengawasan, pengukuran dan pengamatan pekerjaan yang berjalan, penafsiran dan perbandingan hasil yang ada dengan standar yang diminta, dan tindakan koreksi terhadap penyimpangan;⁵⁵ yang semua tahapan itu didasari basis kepercayaan.

⁵² A. Sihotang, *Manajemen*, hlm. 185

⁵³ Dalam M. Dawam Rahardjo, *Pesantren*, hlm. 42

⁵⁴ *Ibid*

⁵⁵ Ek. Mochtar Effendy, *Manajemen*, 116-117

Tingkat kepercayaan seorang pemimpin kepada bawahannya, menurut Stewart (1994) terletak pada kemampuan seorang pemimpin tersebut dalam mentolerir kesalahan bawahannya, karena hal ini merupakan prasyarat berhasilnya pemberdayaan.⁵⁶

Kesimpulannya adalah penilaian kinerja yang diterapkan di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur berbasis kepercayaan sebagai langkah pemberdayaan SDM itu sendiri. Penilaian melalui “orang kepercayaan” seperti yang diterapkan dalam pesantren ini membutuhkan kejujuran secara mutlak yang harus dimiliki si penilai, jika tidak maka cenderung berimplikasi pada upaya deskriminasi pegawai yang lain. Dalam proses penilaian kinerja karyawan/pegawai di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur ini, peneliti mengadaptasikan-nya dengan teori Schuler dan Jackson⁵⁷ yang mengkategorikan tiga aspek penilaian yaitu apa yang harus dievaluasi, kapan harus melakukannya, dan siapa yang harus mengevaluasi.

Dapat disimpulkan bahwa secara konseptual peneliti menemukan jawaban dari teori Teori Schuler & Jackson dengan sistem penilaian kinerja SDM Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur meliputi kategori apa yang dinilai yang terdiri dari karakteristik pribadi karyawan, perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan, dan hasil yang telah dicapai.

⁵⁶ Aileen Mitchell Stewart, *Empowering*, hlm. 68

⁵⁷ Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, *Human Resources Management: Positioning for the 21st Century/6th ed.* Diterjemahkan oleh Abdul Rosyid dan Peter Romy Yosy Pasta, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke-21/Edisi 6/Jilid 2* (Jakarta: Erlangga, 1999), hlm. 9

Untuk kategori ini, SDM di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur dinilai dari aspek keikhlasannya, keaktifan dalam tugas dan kepedulian mereka kepada santri.

Selanjutnya kategori kapan penilaian dilakukan, menurut teori ini tergantung lamanya proses penilaian dan kapan dimulainya penilaian, sedangkan dalam pelaksanaan di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur sendiri, penilaian SDM ini dilakukan setiap hari berdasarkan laporan absensi kehadiran serta laporan dari Bulkani kepada pimpinan.

Untuk kategorisasi yang ketiga, yaitu siapa yang menilai. Menurut Schuler dan Jackson ada empat bentuk, yaitu atasan kepada bawahan, diri sendiri, rekan sejawat dan bawahan kepada atasan. Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ambung Kapur sendiri, penilaian kinerja SDM ini dilakukan hanya satu arah, yaitu pimpinan kepada bawahan, sedangkan untuk kinerja atasan sendiri tidak dilakukan penilaian. Hal ini disebabkan oleh faktor kekuasaan penuh yang dimiliki oleh Pimpinan, sehingga tidak dilakukannya hal demikian.

e. Kompensasi

Kompensasi diartikan sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.⁵⁸ Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja

⁵⁸ T. Hani Handoko, Manajemen, hlm. 155

yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.⁵⁹

Dalam pelaksanaan kompensasi ini, perlu diikuti tahapan-tahapan berikut:

Fase 1 : Melakukan evaluasi dan analisis pekerjaan

Fase2 : Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif pekerjaan

Fase3 : Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja

Fase4 : Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan upah pembayaranyang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.⁶⁰

Di Pondok Pesantren Nurul Yaqion Ambung Kapur Kabupaten Padang Pariaman pemberian kompensasi dilakukan dengan cara pemberian penghargaan dan pemberian gaji berdasarkan tugas yang diemban dan sesuai dengan kegiatan yang telah dilakukan. Kompensasi tersebut juga sesuai dengan harapan pendidik dan tenaga pendidik sehingga menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan lebih profesional. Honor yang diberikan kepada pendidik dan tenaga

⁵⁹ Hadari Nawawi, Manajemen, hlm. 315

⁶⁰ Meldona, Manajemen, hlm. 300-301

pendidikan berupa tunjangan atau insentif untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh guru diluar jam mengajar.