

/Bab 1

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Keberadaan perkembangan dunia pendidikan dan dinamika masyarakat di Indonesia . Keberadaan pesantren di masyarakat tidak asing lagi dan merupakan salah satu basis kekuatan Islam yang hingga kini tetap konsisten mengemban misi pendidikan dan da'wah Islamiyah, akan menjadi realistis apabila dihadapkan kepada kenyataan bahwa pesantren memang memiliki potensi besar yang perlu diberdayakan secara optimal, dalam pembangunan masyarakat, khususnya pembangunan pendidikan dalam masa-masa yang akan datang.

Faktor yang menyebabkan tumbuh suburnya pesantren adalah dari kebutuhan masyarakat karena peranan sekolah umum belum berarti dalam mengantarkan anak-anak mereka untuk memasuki masyarakat sebagai orang yang mempunyai budipekerti yang santun dan dapat ikut serta berperan dalam masyarakat. Harapan orang tua kepada anaknya untuk mendapatkan pendidikan di pondok pesantren sangat signifikan dibuktikan banyaknya anak-anak belajar di pondok pesanten dan madrasah. Orang tua merasa pendidikan praktis yang diberikan oleh pondok pesantren secara langsung terjadwal rutinitas keseharian tidak keluar dari aturan yang dibuat. Pesantren dan lembaga-lembaga pendidikan lainnya yang melaksanakan itu bahwa cenderung menjadi harapan bagi masyarakat dan dunia pendidikan. Pada saat tatanan sosial dan nilai-nilai kemasyarakatan dan kemanusiaan kian terabaikan, pesantren tampil ke depan sebagai penjaga nilai-nilai dan menjadi basis kekuatan moral. Nata mengatakan bahwa ” Pendidikan Agama adalah pendidikan yang materinya bahasannya berkaitan dengan keimanan, ketakwaan, akhlak dan

ibadah kepada Tuhan, dengan demikian, pendidikan agama atau pondok pesantren berkaitan dengan pembinaan sikap *mental-spiritual* dan dapat mendasari tingkah laku manusia dalam berbagai bidang”.(Nata 2008,202)

Kondisi ini selaras dengan proses awal kemunculan pesantren sebagai salah satu model dan pilar penting bagi perkembangan pendidikan di Indonesia, bahkan tidak dapat dipungkiri bahwa “pesantren telah menjadi lembaga pendidikan lokal yang pertama dan merupakan aset budaya bangsa yang dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif bagi model pendidikan di Indonesia.” (Dawam, dan Ta’arifin 2004)

Telah terjadi perubahan besar dalam dunia pesantren. Pesantren tidak hanya diminati oleh masyarakat pedesaan saja, tetapi juga telah menjadi alternatif sebagian masyarakat perkotaan untuk mendidik putra-putrinya. Pada sisi lain, pondok pesantren yang semula dikenal sebagai lembaga yang hanya melaksanakan pendidikan dan pengajaran agama Islam semata *tafaqquh fiddien*, tetapi kenyataannya telah mengalami perubahan-perubahan dengan masuknya bahan pelajaran umum (sosial dan eksak) dan bahkan mencakup pula pendidikan dan pelatihan keterampilan. Perubahan inilah yang kemudian melahirkan *tipologi*¹ pondok pesantren yang kemudian dikenal sebagai “pesantren tradisional *salaf* dan pesantren modern *khalaf*.” (Rahim 2001,hlm 159).

Dua tantangan yang harus dihadapi oleh dunia pesantren adalah mempertahankan nilai-nilai dan tradisi-tradisi pesantren dan membuka diri untuk mengambil nilai-nilai positif yang datang bersama tuntutan zaman secara hati-hati. Pernyataan paling masyhur sikap moderat, tercermin dalam salah satu ushul² :

المحافظة على القديم الصالح والاحذ بالجديد الاصلح

¹ Dalam kamus bahasa Indonesia tipologi adalah ilmu watak tentang bagian manusia dalam golongan-golongan menurut corak watak masing-masing (Ali 1995, hal 1061)

² Anjuran atau pendapat yang dikemukakan untuk dipertimbangkan atau untuk diterima (Ali 1995, hal 1113)

Artinya: Tetap menjaga dan mempertahankan tradisi-tradisi pesantren yang baik dan tidak menutup mata terhadap yang datang kemudian yang nyata-nyata baik (Sholeh, Ismail ... 2006, hlm.5).

Manajemen merupakan suatu proses pendayagunaan segala sumber daya manusia dalam penyelenggaraan aktivitas dalam rangka mencapai tujuan secara efisien. Menurut Kast dan Rosenzweig manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan kegiatan pengawasan manusia dan benda ke arah tercapainya tujuan (Kast dan Rosenzweig 1995, hlm. 6)

Kyai sebagai contoh di pesantren adalah pemimpin, pengayom, dan panutan bukan hanya bagi pesantren, tetapi juga bagi masyarakat luas di sekitar pesantren. Kepemimpinan pesantren yang biasanya diwarnai dengan ciri khas, yang merupakan kelebihan yang dominan pada setiap diri kyai, di semua tingkatan bahkan pada masyarakat tertentu sering kali kyai digolongkan sebagai *waliyullah* (wali Allah) dan sebagai orang yang tahu atau mengerti suatu yang gaib atau belum terjadi. Masyarakat sering memujanya sebagai tanda ketundukan dan kepatuhan karena watak karismatik pada diri kyai.

Sering pula para kyai sempat membuat para tokoh-tokoh formal, para pejabat, pemerintah kerepotan, pada era orde baru yang lalu, kemudian khusus pada era reformasi sekarang ini, banyak kelompok atau orang yang memanfaatkan kyai atau pesantren, sebagai minyak pelumas bagi perjalanan karier, atau untuk mencapai suatu politik tertentu, dalam rangka ambisi suatu jabatan atau suatu program tertentu³.

³ Pengaruh pesantren dalam kehidupan sosial kemasyarakatan tidak bisa dikesampingkan begitu saja. Dalam konteks perpolitikan di Indonesia, posisi umat Islam dimana pesantren merupakan basis utamanya, dinilai sebagai masyarakat yang cukup kuat diantara kelompok sipil yang ada. Hal itu terbukti misalnya, pesantren seringkali dijadikan basis dukungan moral dalam menentukan arah perpolitikan terutama terkait tentang kepemimpinan Nasional di negeri ini. Fenomena ini seringkali terlihat dalam masa pergantian kekuasaan, dimana pesantren acapkali dijadikan tumpuan oleh sebagian kelompok masyarakat untuk mencari dukungan politik praktis. Berangkat dari fenomena itu, setidaknya ada hal-hal yang menarik terkait dengan pola kepemimpinan di pesantren, sampai saat ini sangat diperhitungkan dalam kehidupan bermasyarakat. Haedari. 2005. *Masa Depan Pesantren*. IRD Press Jakarta Hal 214.

Hal itu senada dengan apa yang telah dan sedang terjadi dalam lingkungan pondok pesantren, strategi pembangunan nasional semakin berpihak kepada upaya-upaya pemberdayaan masyarakat pesantren, bahkan menjadikan pesantren sebagai sasaran pembangunan (Dahwam Raharjo 1985, hlm.1)

Dalam rangka mencermati dan mencari pola alternatif kepemimpinan pendidikan menuju terciptanya sebuah sistem atau pola kepemimpinan pesantren yang sesuai dengan kondisi perubahan ilmu pengetahuan, maka pesantren harus mampu menjawab perubahan itu. Peneliti mencoba memilih pondok pesantren “Qodratullah” Langkan Banyuasin Sumatera Selatan sebagai objek penelitian tesis ini. Karena pola kepemimpinan kyai dalam mengatur *ustadz* dan *santri* sehingga perkembangan pondok pesantren “Qodratullah” sangat pesat sudah dapat mendatangkan santri, tidak hanya disekitar pesantren saja, akan tetapi juga dari Seluruh wilayah Sumatera Selatan dan di luar provinsi misalnya Lampung, Bengkulu, Jambi, dan Riau. Dalam waktu sembilan tahun dikenal dan diakui dikalangan masyarakat Sumatera Selatan⁴. (wawancara ust. Mustopa (wakil pimpinan) 24 Agustus 2007).

Dengan perkembangan sekarang ini pesantren itu telah menggunakan kiat-kiat manajemen dan pola-pola kepemimpinan yang spesifik dan menarik untuk dicermati apakah pesantren yang telah memiliki kemajuan itu, memiliki perhatian yang cukup terhadap personalia, karena personalia adalah unsur yang mendukung dan menentukan perkembangan, maju dan mundurnya pesantren. Masalah manajemen personalia biasanya di lembaga-lembaga pendidikan Islam semacam pesantren, kurang mendapatkan perhatian

⁴ Perkembangan pesantren dapat juga dari dipengaruhi alumni yang berperan dalam kelompok masyarakat baik itu di pedesaan ataupun di perkotaan. Pengaruh masyarakat dapat dengan cepat informasi meluas sehingga waktu sembilan tahun dapat dikenal oleh masyarakat. Qodratullah adalah pondok pesantren yang sudah maju, dari segi sarana cukup memadai, gedung yang baik, guru yang cukup.

yang serius, karena masih terlalu berpegang teguh kepada konsep-konsep tradisional seperti adanya konsep pengabdian atau *ubudiyah*, dan keikhlasan.

Oleh karena itu peneliti memilih judul penelitian, "*Pesantren dan Manajemen, Studi Kasus Manajemen Personalia Pendidikan di Pondok Pesantren Qodratullah Langkan Banyuasin Sumatera Selatan*".

Rumusan dan Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dirumuskan permasalahan, bagaimana penerapan sistem manajemen personalia, atau apakah pondok pesantren "Qodratullah" Langkan Banyuasin Sumatera Selatan, cukup memperhatikan persoalan-persoalan manajemen itu, di antara persoalan tersebut sebagai berikut :

1. Bagaimana cara yang ditempuh pesantren dalam merekrut, serta menempatkan personalia pendidikan dipesantren itu ?
2. Upaya apakah yang dilakukan dalam rangka pengembangan mutu dan profesional personalianya ?
3. Bagaimana pengelolaan kesejahteraan personalia yang diterapkan di pesantren itu ?

Definisi Operasional

Pesantren

Kata "*pesantren*" dalam kamus bahasa Indonesia diartikan sebagai tempat belajar mengaji secara bersama dan juga siswanya sebagian besar tinggal di asrama". Sulchan (1997, hlm. 378). Menurut Masyhud dan Khusnurdilo, bahwa "*pesantren* adalah lembaga sosial keagamaan serta pengajian yang mempunyai kyai, tempat penginapan bagi para santri yang relegius dan efektif" (masyhud dan Husnurdilo.M. 2003,hlm.1). Menurut buku yang di tulis oleh Ghazali, pondok "*pesantren* adalah lembaga pendidikan yang tidak terlepas dari lima

unsur, yaitu : pondok, masjid, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, santri dan kyai” Ghazali (2002, hlm.17-18)

Manajemen

Manajemen dalam kamus bahasa Indonesia adalah ketatalaksanaan, tata pimpinan serta pengelolaan, (Echol M. Jhon 1997, hlm. 372). Menurut Filippo Edwin. B adalah Management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resaurcer, to the and that individual, organizational, and societal objectives are accomplished, (Filippo Edwin B 1984, hlm.xiii).

Personalia

Kata *personalia* dalam kamus bahasa Indonesia adalah urusan atau tatanan mengenai orang-orang (Sulchan 1997,hlm.378)

Jadi, yang dimaksud dengan manajemen personalia dalam penelitian ini adalah pengaturan yang mencakup perekrutan pengajar, penempatan, kesejahteraan pengajar dan usaha agar mutu pengajar meningkat.

Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang dikemukakan di atas penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai sebagai berikut :

1. Mengetahui bagaimanakah merekrut personalia yang diterapkan di pondok pesantren “Qodratullah” Langkan Banyuasin Sumatera Selatan.
2. Mengetahui bagaimana sistem pengembangan dan peningkatan mutu personalia pendidikan di pesantren itu.

3. Untuk mengetahui bagaimanakah sistem pengelolaan kesejahteraan personalia pendidikan di pondok pesantren “Qodratullah” Langkan Banyuasin Sumatera Selatan.

Kegunaan Penelitian

Kegunaan Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan memperkaya teori-teori yang sudah ada sebelumnya sehingga dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan pesantren dalam rangka mencetak sumberdaya manusia yang berkualitas.

Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini juga diharapkan memberikan alternatif kepemimpinan pesantren yang ideal dalam mengelola manajemen personalia untuk memasuki perkembangan ilmu pengetahuan khususnya bagi pondok pesantren Qodratullah.
- b. Dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan baik oleh Pemerintah maupun oleh masyarakat dalam menyikapi atau menilai lembaga pendidikan pesantren.
- c. Diharapkan dalam memberikan masukan, pertimbangan dan perbandingan bagi penelitian serupa pada masa-masa yang akan datang secara lebih teliti dan lebih mendalam.

Tinjauan Pustaka

Pondok Pesantren adalah merupakan salah satu obyek penelitian agama (Islam) yang menarik, baik oleh orang Islam sendiri demi kemajuan pesantren itu khususnya, dan kemajuan Islam pada umumnya maupun penelitian yang dilakukan oleh orang-orang non muslim untuk kepentingan ilmiah.

Telah banyak para peneliti yang mengadakan penelitian tentang pesantren antara lain : Mastuhu. 1994 pernah mengadakan penelitian pesantren dengan judul, *Dinamika Sistem pendidikan Pesantren*, yang menjadi pokok permasalahan dalam buku itu adalah unsur nilai-nilai yang dikembangkan di dunia pesantren. Rahardjo. 1985 juga memiliki banyak penelitian tentang pesantren antara lain berjudul *pergulatan dunia pesantren*, dan yang lain berjudul *pesantren dan pembaharuan*, masing-masing membahas tentang bagaimana membangun dari bawah dan bagaimana pesantren yang tradisional itu dalam menyikapi pembaharuan. Dhofier. 1994 mengadakan studi tentang pandangan hidup kyai melalui penelitiannya, yang ditemukan adanya kesinambungan dan perubahan tradisi di pesantren sejalan dengan datangnya abad modern. Terutama di pulau Jawa kyai-kyai merupakan unsur atau sektor kepemimpinan Islam yang paling dominan, memiliki peranan yang menentukan dalam proses perkembangan sosial, kultur keagamaan dan politik (Dhofier 1982, hlm.171). Kemudian penelitian tentang *Manajemen Pondok Pesantren Sulthon Masyhud dan Khusnurdilo* dengan judul "*Manajemen Pondok Pesantren*". Dalam tulisan ini pernyataan Sulthon Masyhud dan Khusnurdilo masih bersifat menyeluruh atau umum belum terfokus tentang manajemen personalia pendidikan pondok pesantren, juga pernah ditulis oleh Hendra Zainudin, dalam tesisnya perbandingan manajemen pondok pesantren. Raudhotul Ulum Sakatiga Ogan ilir dengan pondok pesantren Ittifaqiyah Indralaya Ogan Ilir.

Bedanya penelitian-penelitian di atas dengan penelitian yang penulis lakukan (*Manajemen Pesantren, Studi kasus manajemen personalia di pondok pesantren Qondratullah Langkan Banyuasin*) Penelitian penulis lakukan ini menggali bagaimana pesantren yang biasanya secara umum sangat tradisional dan lemah di bidang administreasi dan manajemen dalam mengelola personalianya, baik dari sisi merekrut, menempatkan,

mengembangkan dan meningkatkan serta memberikan kesejahteraan kepada personalia pesantren. Personalia merupakan unsur yang sangat penting dalam lembaga pendidikan pondok pesantren

Jadi penelitian ini terarah pada personalia pesantren dari sisi manajemen atau pengolaan personalia. Penelitian-penelitian di atas tidak ada yang membahas tentang personal pesantren secara spesifik.

Penelitian dan karya-karya ilmiah tentang pondok pesantren sudah banyak dilakukan, baik oleh para peneliti dalam maupun luar negeri, terutama tentang sejarahnya, tradisi atau nilai-nilai yang dikembangkan di dalamnya, karismatis kyainya, seperti : Mastuki dkk dengan judul “*Manajemen Pondok Pesantren*”. Dalam tulisan itu Mastuki mengemukakan manajemen kurikulum, santri dan keuangan dilihat secara umum. Dari Tulisan ini masih belum tampak Manajemen Personalia dari penelitian itu. Mengingat bahwa personalia pesantren salah satu yang menentukan dalam meraih keberhasilan cita-cita dan tujuan pesantren. Permasalahan itu sangat penting untuk diteliti, dan oleh karena itu, penelitian ini diharapkan akan dapat menambah khazanah penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Kerangka Teori

Manajemen personalia dalam pondok pesantren merupakan unsur yang sangat penting, masalah ini telah menarik perhatian para pakar pendidikan sejak dahulu. Masyhud dan Khusnurdilo (2003, hlm. 16) menuliskan bahwa hubungan personalia di pesantren yang begitu dekat tidak bisa diganti dengan hubungan impersonal seperti berlaku dalam manajemen modern. Hubungan kyai-santri, atau kyai dengan masyarakat selama ini terbangun dari hubungan personal dan spiritual. Bantuan masyarakat yang diberikan kepada pesantren kerap kali tanpa ada perjanjian hitam di atas putih alias ikhlas dan *lillahi ta'ala*.

Dalam hal ini kyai perlu ada pembantu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sangat banyak dalam mengelolah pondok pesantren.

Seorang kyai tidak mungkin melakukan segala bidang kegiatan mencapai tujuan yang diinginkan, karena mempunyai keterbatasan dalam hal fisik maupun psikisnya. Orang tidak mungkin bekerja siang dan malam tanpa tidur, istirahat dan sebagainya, selain daripada itu pengetahuan seseorang pun terbatas. Untuk mengelolah manajemen personalia pondok pesantren di perlukan berbagai macam bidang pengetahuan dan keterampilan. Dengan adanya keterbatasan yang dipunyai oleh seorang pemimpin maka perlu diadakan pendelegasian wewenang kepada orang lain guna memungkinkan menggerakkan personalia dalam lembag pendidikan seperti pesantren. Pendapat Arif (1986, hlm. 332) bahwa delegasi wewenang adalah suatu proses yang terjadi dalam manajemen seorang atasan memberikan wewenang kepada bawahan untuk melakukan tugas-tugas tertentu.

Dalam proses pendelegasian wewenang berjalan setingkat demi setingkat mulai tingkat atas sampai ke tingkat terendah. Pendapat yang dikutip oleh Arif (1986, hlm. 332) dalam tulisan Newman adalah ada tiga peristiwa dalam proses pendelegasian wewenang *pertama*: Menunjukkan atau memberikan tugas-tugas tertentu untuk dikelolah oleh bawahan, *kedua*: Memberikan izin kepada bawahan untuk membuat perjanjian, menggunakan sumber-sumber yang tersedia, dan mengambil keputusan dan tindakan tertentu dalam batas tugas yang telah didelegasikan kepada bawahan, *ketiga*: Menciptakan tanggung jawab (*responsibility*) bagi setiap bawahan yang menerima pendelegasian terhadap atasannya untuk melaksanakan tugas itu dengan sebaik-baiknya. Pendapat Masyhud dan Khusnurdilo (2003, hlm. 24) dalam tulisan Fiedler adalah lebih melihat individu dalam kelompok yang diberi tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kelompok yang terkait dengan tugas. Dikuatkan oleh sebuah teori: Teori

Supportif (*The Supportive Theory*). Pemimpin beranggapan bawahan ingin berusaha sebaik-baiknya dan bawahan dapat memimpin dengan sebaik-baiknya dan bawahan dapat memimpin dengan sebaik-baiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka intinya adalah pemimpin berusaha memberikan kepercayaan pada bawahannya seluas-luasnya, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan kepemimpinannya sendiri. Teori ini sering juga disebut dengan teori "*Partisipatif*" atau juga ada yang menyebutnya dengan "*Democratic Theory of Leadership*". Winardi (2000, hlm.36).

Dalam hal ini pendelegasian wewenang kepada madrasah, anggota yayasan dan wakil pemimpin pesantren. Untuk mengatur personalia pesantren.

Manajemen personalia yang dimaksud dalam penelitian adalah proses penerimaan personalia (guru), menempatkan sesuai dengan bidang keahlian, meningkatkan mutu, dan memberikan kesejahteraan.

Proses penerimaan personalia sebagaimana metode yang lazim dipergunakan yang diungkapkan oleh Heidjrachman dan Husnan (1977, hlm. 45) adalah: Wawancara pendahuluan, pengisian permulir/blangko, memeriksa referensi, test psikologi dan persetujuan atasan diterima atau tidak, Artinya bahwujuan pelamar yang lolos dari langkah-langkah sebelumnya, sampailah pada langkah terakhir adalah persetujuan atasan. Persetujuan atasan sesuai dengan prinsip hubungan "*line*" and "*staff*".

Tahap yang kedua adalah menempatkan personalia sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki oleh personalia (guru). Penempatan personalia yang tidak tepat akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu usaha dan berakibat fatal bagi suatu kegiatan ^ف sebagaimana diisyaratkan dalam hadits Rosulullah :

(إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة) (البخارى والنسائ)

Artinya : Apabila suatu perkara atau suatu urusan itu diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancuran (Al-Kailani IV, tt hlm 214).

Penempatan personalia sesuai dengan bidang keterampilan yang dimiliki adalah hal yang utama dalam memajukan suatu organisasi akan tetapi tidak berhenti sampai disitu saja untuk mencapai keberhasilan yang lebih baik perlu ada pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh personalia agar supaya lebih profesional lagi, sebagaimana pendapat Haidjrachman dan Husnan (1997, hlm. 71) latihan-latihan yang diberikan kepada para personalia akan mendorong personalia bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan karena personalia telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawabnya akan mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Hal yang sama diungkapkan oleh Arif (1986, hlm, 517) ilmu pengetahuan dewasa ini semakin modern akibatnya masyarakat semakin maju pula sehingga segala sesuatunya cepat berubah. Supaya dapat memberikan pelayanan yang lebih terampil dan meningkatkan mutunya maka setiap personalia perlu mengikuti pendidikan dan latihan sehingga tidak ketinggalan informasi. Pendidikan dan latihan itu harus dilakukan terus-menerus sesuai dengan perkembangan zaman.

Tahap ketiga adalah kesejahteraan personalia, sebagian kondisi kerja dapat menciptakan tingkat motivasi yang tinggi sehingga dapat mendorong semangat personalia untuk melaksanakan tugas secara maksimal sehingga hasil terus meningkat faktor ini bersumber pada pekerjaan itu sendiri.

Seseorang mau berusaha karena usaha tersebut menghasilkan pekerjaan dan pekerjaan itu mendapatkan imbalan. Disamping itu ada kepentingan, kekuatan, nilai atau dorongan untuk mendapatkan insentif atau imbalan yang diharapkan seseorang untuk berusaha. Kemampuan, keterampilan serta pengetahuan seseorang ditambah dengan persepsi atau harapan-harapan yang nyata atau tersembunyi akan mempengaruhi

pekerjaannya. Pendapat Arif (1986, hlm. 557) Pekerjaan itu akan menimbulkan kepuasan kalau individu memperoleh imbalan baik yang bersifat *intrinsik* (penghargaan, tanggung jawab, kegembiraan) maupun yang bersifat *extrinsik* (gaji, hadiah, dan bonus), kesemuanya itu diterima secara wajar tetapi kalau imbalan yang diterimanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan maka personalia itu akan frustrasi tingkah lakunya akan malas.

Teori yang menguatkan bahwa personalia akan lebih giat dalam pekerjaannya kalau ada motivasi dari manajer sebagaimana teori dibawah ini:

- a. Teori Proses atau *Expectancy* adalah keputusan yang berdasarkan individu untuk bertindak dalam cara tertentu, nilai-nilai yang dianut oleh individu yang berhubungan dengan pemilihan hasil akhir yang dikehendakinya, harapan individu yang berhubungan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk mencapai hasil akhir dan harapan individu untuk diberi hadiah dalam mencapai hasil akhir yang diinginkan. Arif (1986, hlm. 557).
- b. Teori Psikologis (*The psykologis Theory*). Teori ini menyatakan bahwa fungsi pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terkait, serta merangsang bawahannya untuk bekerja keras pencapaian sasaran organisasi maupun memenuhi tujuan pribadi. Di samping itu kepemimpinan ini sangat memperhatikan pengakuan kepastian emosional dan kesempatan untuk memperhatikan kebutuhan dan keinginan bawahan. Winardi (2000, hlm.36).

Metodologi Penelitian

Metode atau cara yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Deskriptif Kualitatif*. *Deskriptif* : Melukiskan dan menafsirkan keadaan yang ada sekarang, Penelitian ini berkenaan dengan kondisi dan hubungan yang ada, praktek-praktek yang sedang berlaku, keyakinan, sudut pandang, sikap, proses-proses yang sedang berlangsung, pengaruh yang

dirasakan dan kecenderungan yang sedang berkembang. (Arief Furchan, hlm 50). *Kualitatif* adalah penelitian langsung ke lapangan dengan waktu yang lama. Pendekatan penelitian untuk menyatakan ketepatan atau kebenaran hasil, penelitian digunakan statemen verbal (kata-kata) atau kalimat, wawancara *indepth* dilakukan *open-ended*, tak berstruktur sehingga lebih fleksibel. (Amirul Hadi dan Haryono 1998, hlm 16). Jadi penelitian yang dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif itu adalah melukiskan dan menafsirkan keadaan yang ada sekarang, Penelitian ini berkenaan dengan kondisi dan hubungan yang ada, praktek-praktek yang sedang berlaku, keyakinan, sudut pandang, sikap, proses-proses yang sedang berlangsung, pengaruh yang dirasakan dan kecenderungan yang sedang berkembang di lapangan dengan waktu yang lama.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah pondok pesantren “Qodratullah” Langkan Banyuasin Sumatera Selatan. Objek penelitian guru Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah pondok pesantren “Qodratullah” Langkan Banyuasin Sumatera Selatan sebagai dengan beberapa pertimbangan. *Pertama*, Pondok pesantren Qodratullah perkembangannya sangat pesat sekali dan merupakan pondok bertaraf menengah ke atas di antara pesantren-pesantren yang ada di Sumatera Selatan. Oleh karena itu, setelah survei ke lapangan peneliti berasumsi bahwa proses dan sarana pembelajaran serta SDMnya sudah cukup maju dibandingkan dengan pondok-pondok lain . *Kedua*, peneliti bertempat tinggal di lingkungan kabupaten Banyuasin yang tidak terlalu jauh keberadaanya, sehingga sedikit mengetahui situasi dan kondisi pondok pesantren “Qodratullah”, yang akan mempermudah peneliti dalam mendapatkan data atau informasi. *Ketiga*, berdasarkan pengamatan awal pondok pesantren “Qodratullah” cukup baik, hal ini terlihat dari kesejahteraan guru dan

banyaknya santri yang berdatangan ke pondok “Qodratullah” serta pesatnya pembangunan-pembangunan yang dilakukan. (Profil Forum Pondok Pesantren Sumatera Selatan, 2006)

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif adalah pendekatan penelitian untuk menyatakan ketepatan atau kebenaran hasil, penelitian digunakan statemen verbal (kata-kata) atau kalimat, wawancara *indepth* dilakukan *open-ended*, tak berstruktur sehingga lebih fleksibel (Amirul Hadi dan Haryono 1998, hal 16)

Jenis penelitian deskriptif kualitatif menggunakan sub-kategori *studi kasus* : peneliti mempelajari secara intensif latar belakang interaksi lingkungan dari unit-unit sosial yang menjadi subjek (M. Nazir, 1985 hlm 67). Studi kasus untuk memberikan gambaran mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, kelompok ataupun di lembaga pendidikan, kemudian dari sifat-sifat khas itu akan dijadikan hal yang bersifat umum.

Pada mulanya studi kasus banyak digunakan meneliti tentang obat-obatan dengan tujuan diagnosa, kemudian meluas kepada penelitian dibidang lain seperti lembaga pendidikan. Hasil dari penelitian kasus merupakan generalisasi dari pola-pola kasus, ruang lingkup mencakup ruang lingkup kehidupan dari individu, kelompok dan masyarakat luas dengan penekanan terhadap faktor-faktor kasus tertentu dengan menggunakan metode survei. (Moh. Nazir 1985, hlm 67)

Penelitian kualitatif yang diutamakan adalah mendeskripsikan secara analistis suatu peristiwa atau proses sebagaimana adanya dalam lingkungan alami, untuk memperoleh makna yang mendalam dari hakekat proses itu. (Amirul Hadi dan Haryono 1998, hal 18).

Teknik Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data yang diperlukan, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara sebagai berikut :

a. Wawancara

Wawancara adalah suatu bentuk pembicaraan, atau pembicaraan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan yang mewawancarai, yang menjawab pertanyaan yang ditanyakan (Moleong 2000,hlm.35). Sedangkan menurut Amirul Hadi dan Haryono menggunakan teknik komunikasi adalah cara pengumpulan data melalui kontak antara pengumpul data dengan sumber data cara komunikasi langsung interview sebagai alat dan komunikasi tidak langsung menggunakan angket atau kuesioner sebagai alatnya (Amirul Hadi dan Haryono 1998,hlm 135)

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, proses merekrut, usaha peningkatan mutu, masalah kesejahteraan, masalah pengawasan. Penulis mengadakan wawancara dengan pimpinan pesantren, bagian pengajaran, bagian peningkatan karir guru, yayasan dan guru.

Ada berbagai macam tipe atau bentuk wawancara yang dapat dilakukan antara lain :

b. Wawancara terbuka

Wawancara terbuka adalah wawancara lebih luas di mana peneliti dapat bertanya kepada pimpinan pesantren, bagian pengajaran, bagian peningkatan karir guru, bagian yayasan dan guru-guru tentang fakta-fakta suatu peristiwa di samping ungkapan mereka mengenai peristiwa yang ada. Pada perekrutan dan penempatan personalia bahkan peneliti dapat meminta responden untuk mengetengahkan pendapatnya sendiri

mengenai peristiwa tertentu dan dapat menggunakan proposisi⁵ itu sebagai dasar penelitian selanjutnya, terutama menyangkut hal-hal tertentu, seperti kesejahteraan personalia, penulis mengadakan wawancara dengan merahasiakan identitas sumber apabila hal itu dikehendaki oleh sumber atau responden hal itu dilakukan agar didapatkan wawancara yang terbuka dan data yang lebih akurat.

c. Wawancara terfokus

Wawancara terfokus adalah wawancara kepada topik pertanyaan dan tertentu, dibatasi oleh waktu yang pendek. Tujuan pokok wawancara dengan jenis itu adalah hanya sekedar mendukung fakta-fakta tertentu yang menurut peneliti ditetapkan cara lain yang lebih luas, yang berciri wawancara terbuka.

d. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Peneliti menggunakan wawancara ini bertujuan mencari jawaban terhadap hipotesis kerja. (Lexi. J. Moleong 2005, hlm 190)

Dengan tipe wawancara ini penulis membuat pedoman wawancara, baik kepada pimpinan, bagian pengajaran, bagian peningkatan karir guru, bagian yayasan dan guru-guru sehingga wawancara lebih efektif dan tidak keluar atau pidah ke topik lain, struktur pernyataan itu sebagaimana di halaman lampiran

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data, wawancara dilakukan untuk menggali data secara langsung kepada pimpinan, bagian pengajaran, bagian peningkatan karir guru, bagian yayasan dan guru-guru. yang terlibat proses manajemen personalia

⁵ Proposisi adalah pernyataan yang diungkapkan pada suatu peristiwa yang ada di lapangan.

pesantren di pondok pesantren “Qodratullah” Langkan Banyuasin Sumatera Selatan, dengan cara memadukan antara jenis wawancara terbuka dan tipe terstruktur.

Dalam rangka menunjang efektivitas dan efisiensi proses wawancara terstruktur, maka peneliti mempersiapkan daftar pertanyaan yang dipergunakan dalam wawancara, sesuai dengan yang diteliti.

Berbagai data yang diperlukan dapat digali dari para personalia pondok pesantren “Qodratullah” Langkan Banyuasin Sumatera Selatan, terutama para gurunya, yang antara lain pertanyaan-pertanyaan diajukan tentang berbagai sistem rekrut dan pemilihan serta penempatan personalianya, juga untuk mewawancarai mereka tentang bagaimana pengembangan dan peningkatan sumber daya manusianya sehingga bagaimana jaminan kesejahteraan yang diberikan oleh yayasan pondok pesantren “Qodratullah” Langkan Banyuasin Sumatera Selatan.

Observasi

Pengumpulan data dengan cara observasi merupakan pengalaman dan pencatatan secara sistematis gejala yang tampak pada personalia pendidikan. Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap objek di lapangan atau tempat berlangsungnya peristiwa sehingga observasi berada bersama objek yang diteliti atau diamati.

Menurut Moleong ada beberapa teknik pengamatan :

- a. Teknik pengamatan ini didasarkan atas pengalaman secara langsung dan merupakan alat yang ampuh untuk mengetes suatu kebenaran dari suatu data. Jika suatu data yang didapatkan kurang meyakinkan, biasanya peneliti menanyakan kepada subjek, karena hendak memperoleh keyakinan tentang keabsahan data itu. Jalan yang ditempuhnya adalah mengamati sendiri mengalami secara langsung peristiwanya.

- b. Teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang sesungguhnya yang terjadi di lapangan.
- c. Pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan informasi maupun yang terdapat dari data pondok pesantren Qodratullah.
- d. Sering terjadi ada keraguan pada peneliti, jangan-jangan pada data yang didapat ada yang keliru atau tidak tepat karena kurang dapat mengingat peristiwa atau hasil wawancara, jalan yang terbaik untuk mengecek kepercayaan data itu ialah dengan jalan memanfaatkan pengamatan.
- e. Teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit. Situasi yang rumit mungkin terjadi jika peneliti ingin memperhatikan beberapa tingkah laku dalam waktu bersamaan.
- f. Dalam kasus tertentu apabila teknik komunikasi tidak bisa dapat untuk digunakan, maka observasi menjadi alat yang sangat berguna. (Moleong 2005,hlm.174)

Pengamatan memungkinkan merasakan apa dirasakan dan dihayati oleh subjek sehingga memungkinkan pula menjadi sumber data sebagaimana dituli oleh Meleong (2000,hlm.175). Secara metodologis bagi penggunaan pengamatan adalah mengoktimalkan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar dan kebiasaan.

Dalam penelitian ini observasi digunakan untuk melengkapi data yang belum lengkap dalam wawancara. Hal-hal yang diobservasi adalah keseluruhan aktivitas dan kondisi sebenarnya yang ada di pesantren itu dan yang dibutuhkan penulis dalam penelitian ini, seperti bagaimana letak geografis, bagaimana struktur organisasi dan bagaimana kinerja personalia dan bagaimana kebijakan pimpinan terhadap personalia.

Dokumentasi

Ada beberapa contoh dokumen yang dapat dijadikan sumber data dalam studi kasus atau studi analisis sebagai berikut :

- a. Surat yang berkenaan dengan penelitian ini, dan pengumuman resmi.
- b. Agenda kesimpulan-kesimpulan pertemuan, dan laporan-laporan peristiwa tertulis dari dokumentasi pondok pesantren Qodratullah.
- c. Dokumen-dokumen administratif proposal, laporan kemajuan dan dokumen-dokumen intern.
- d. Penelitian-penelitian atau evaluasi-evaluasi resmi pada tulisan pembahasan yang mempunyai kesamaan.
- e. Kliping-kliping baru dan artikel-artikel lain yang muncul dalam media massa, koran dan majalah (Wakil pimpinan Mustofa bagian ADM, 2007).

Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk melengkapi data-data yang ada. Peneliti melihat dokumen-dokumen dan data yang tersedia, seperti struktur organisasi, dokumen personalia, mekanisme kerja, ataupun peraturan-peraturan dan keputusan organisasi, terutama yang dimiliki oleh pondok berupa brosur penerimaan santri baru, buku peraturan santri dan perizinan santri.

Manajemen Data

Setelah data dikumpulkan dengan lengkap, tahap berikutnya adalah menganalisis. analisis data adalah tahap yang terpenting dan menentukan, data dianalisa dan dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga dapat menyimpulkan kebenaran-kebenaran yang dapat dipakai untuk menjawab persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian, data yang terkumpul digunakan untuk : a. untuk memecahkan masalah-masalah, b. menyarankan kebijakan-kebijakan dan c. mencapai tujuan tertentu.

- a. Data yang terkumpul dicek kembali dalam rangka memecahkan jawaban-jawaban responden yang dikumpulkan peneliti, bersesuaian antara yang satu dengan yang lain, apabila tidak berarti data yang akan diolah dan diasalisis masih kurang baik maka perlu data pelengkap dan lebih baik.
- b. Apabila pengumpulan data cukup untuk merumuskan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, responden memberikan jawaban yang lengkap dan tepat dengan persoalan yang diteliti dengan demikian data yang diperoleh dari jawaban itu relevan dengan maksud pertanyaan. Moeleong (2000, hlm. 176).

Metode Analisis

Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif karena data yang dikumpulkan sedikit dan bersifat monografis atau kasus-kasus.

Data Reduction

Yaitu suatu proses yang menganalisis dengan memperpendek serta mempertegas suatu data yang terkumpul sesuai dengan tujuan penelitian yang diinginkan.

Data Display

merupakan sajian atau rakitan organisasi, informasi yang memungkinkan kesimpulan penelitian dilakukan.

Conclusion Drawing

Adalah penarikan kesimpulan (verifikasi) dengan cara menafsirkan data-data yang telah terkumpul sebelumnya.

Oleh karena itu, data dan informasi yang telah terkumpulkan diorganisasikan dan diurutkan dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar sesuai dengan garis besar analisis. Kemudian mendeskripsikan sejumlah data yang relevan dengan masalah yang diteliti melalui pengolahan dan analisis data.

Data yang disajikan menurut Noeng Muhadjir : Dapat saja dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka, data dalam bentuk kata verbal sering muncul dalam kata yang berbeda dengan maksud yang sama, atau sebaliknya sering muncul dalam kalimat panjang lebar, yang lain singkat tapi perlu dicek kembali maksudnya.. (Noeng Muhadjir 1990,hlm.49)

Dalam penelitian ini untuk mendapatkan hasil analisis yang mendalam, peneliti juga menggunakan metode analisis komparatif, yakni dengan cara mengkomparasikan atau membandingkan antara pandangan dan pendapat dari tulisan para tokoh serta teori-teori yang terpilih dengan praktek yang terjadi di lapangan.

Asumsi Penelitian

Dalam membahas pemahaman yang ada dalam tesis ini penulis telah memiliki asumsi bahwa pondok pesantren “Qodratullah” Langkan Banyuasin Sumatera Selatan, di abad modern ini, telah menggunakan pendekatan dan prinsip modern dalam merekrut, meningkatkan mutu dan mengelolah kesejahteraan personalia pendidikan pondok pesantren Qodratullah.

Teknik Penulisan

Sebagai pedoman penulisan, menggunakan pedoman penulisan tesis yang diterbitkan oleh Program Pascasarjana (PPs) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Fatah Palembang tahun 2005.

Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini di bagi atas lima bab. Masing-masing bab dibagi lagi dalam beberapa anak bab. Untuk lebih jelasnya sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang memuat, latar belakang masalah, rumusan dan batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, metodologi penelitian dan diakhiri dengan sistematika penulisan.

Bab kedua berisikan tinjauan teoretis akan dibahas tentang pondok Pesantren, Pengembangan Pesantren (Modernisasi) Pengelolaan Pesantren, Penelitian Tentang Pesantren, Masalah Manajemen, Tipe-tipe dan Teori Manajemen, Manajemen Personalia.

Bab ketiga lokasi penelitian, pendekatan penelitian, teknis pengumpulan data, manajemen data, metode analisis, sekilas tentang pondok pesantren Qodratullah Langkan, Sejarah dan Letak Geografisnya, Lembaga-lembaga Pendidikan Sarana dan Prasarannya, Tujuan dan Sistem Pendidikan serta Pengajarannya, Manajemen dan Struktur Organisasinya.

Bab keempat, menyajikan analisis terhadap manajemen personalia di Qodratullah Langkan Banyuasin Sumatera Selatan. Merekrut, menilai dan menempatkan Personalia, Penapsiran terhadap Pembinaan dan pengembangan profesionalitas personalia, Penafsiran terhadap pengembangan dan pengawasan profesionalitas guru, Pengolahan kesejahteraan personalia (guru), Penafsiran terhadap pengolahan kesejahteraan Guru.

Bab kelima, menyajikan simpulan, Rekapitulasi dan Diskusi, Arah untuk penelitian lebih lanjut, Rekomendasi.