BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

Pada paparan data ini akan disajikan data sekaligus akan dianalisa data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sesuai dengan metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini maka akan disajikan tiga macam pengumpulan data yaitu data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Data hasil wawancara yang berupa data pokok tentang manajemen sumber daya manusia di Ma'had Aly pondok pesantren salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo, akan diperkuat dengan data dokumentasi serta observasi, data dari dua teknik tersebut menjadi data sekunder/pendukung dalam penelitian ini.

Di bawah ini penyajian data sekaligus analisa data hasil penelitian tentang Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah diniyah di pondok pesantren salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo, dengan fokus pertama perencanaan tenaga pendidik, kedua, Rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik; ketiga, penempatan tenaga pendidik; keempat, pengembangan dan pembinaan tenaga pendidik, serta kelima, pelatihan di Ma'had Aly pondok pesantren salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

1. Perencanaan Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo

Perencanaan merupakan tahap awal yang sangat penting dan menentukan bagi pelaksanaan manajemen sumberdaya manusia untuk meningkat mutu pendidikan dari sebuah lembaga pendidikan, baik pendidikan formal, informal, maupun non formal. Keberhasilan sebuah upaya sangat ditentukan oleh bagaimana perencanaan yang telah dibuat, karena perencanaan dalam hal ini berfungsi sebagai acuan atau penunjuk jalan bagi proses-proses berikutnya tentang hal apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Jika perencanaan dapat disusun dengan baik, itu berarti ada acuan yang jelas tentang upaya yang akan dilakukan dan hal ini tentu akan lebih memberikan kejelasan arah bagi seluruh upaya yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan yang dikehendaki.

Di lingkungan pendidikan, perencanaan SDM secara sederhana berarti rencana mengisi pekerjaan kosong atau menacari tenaga pekerja baru ayng dibutuhkan, agar memperoleh SDM yang mampu mendukung, melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan dari pendidikan. Meskipun sebagai langkah strategis yang harus dilaksanakan oleh fungsi SDM, perencanaan ini seringkali dilaksanakan secara tidak serius atau bahkan diabaikan. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan lebih efektif dan efesien, serta lebih jelas arah yang akan dituju karena disesuaikan dengan visi lembaga yang ada.

Perencanaan dalam penelitian ini merupakan perencanaan tenaga

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

pendidik yang ada di pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo khususnya di lembaga pendidikan Ma'had Aly yang merupakan tingkatan tertinggi dari pendidikan diniyah.

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala dikti bapak Wawan Juandi sebagai berikut:

> "perencanaan SDM di awal pertumbuhnya Ma'had Aly, SDM disiapkan dari kalangan masayikh yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan lembaga dari berbagai pesantren, dan para dosen senior dari beberapa perguruan tinggi. Para masyayik yang di angkat menjadi tenaga pendidik contohnya seperti, Alm. Kiai Mukhtar Syafa'at Blok Angung, Kiai Hasan Abdul Wafi Probolinggo, Kiai Muhid Muzadi danlain sebagainya. Dari dosen perguruan tinggi contonya seperti Dr. Saiful Hadi Permono, Muhyidin Suwondo, gus Yusuf Muhammad dan yang lainnya. Proses perencanaan seperti itu terus berlangsung sampai saat ini, istilahnya tambal sulam, jika ada dosen yang wafat lembaga segera mencarikan gantinya dari tokoh-tokoh masayarakat (kiai) sekitar siapa yang dipandang memiliki kemampuan akademisi dan agama lebih, tidak hanya tokoh-tokoh sekitar yang dijadikan dosen Ma'had Aly, melainkan tokoh-tokoh nasional juga dijadwalkan menjadi dosen tamu, dan ilmuan arab Saudi pun dijadikan dosen tamu di Ma'had Aly, seperti cicit dari syekh Abdul Qodir al-Jailani". (Wawan, *wawancara*: 30-01-2016).

Selanjutnya dalam wawancara dengan peneliti, beliau juga menyampaikan bahwa:

> "Selanjutnya penyiapan SDM, melalui menyiapkan para lulusan Ma'had Aly dari kalangan santri yang dianggap memiliki kemampuan lebih, akan lebih di tingkatkan lagi kemampuannya atau lebih di asah lagi, melalui pendidikan formal atau nonformal. Dalam pendidikan formal misalnya para mahasiswa yang di pilih biasanya di sekolah lanjutkan ke lembaga-lembaga yang bekerja sama dengan pihak pesantren, seperti di IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta, IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, lembaga pendidikan di Pakistan dan masih banyak lagi lembaga laiinya. Sedangkan yang pendidikan non formal seperti pendidikan kader ulama yang di selenggarakan kemenag yang dilaksanakan di Jakarta, yang di ikuti oleh santri MA. Sampai saaat ini perencanaan kader-kader SDM model dengan model seperti ini masih dilakukan", (Wawan, *wawancara*: 30-01-2016).

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Dalam dokumentasi tentang rapat pengurus dan pimpinan juga menyatakan hal demikian, bahwa persiapan kader SDM di MA melakukan dengan cara mempersiapkan para lulusan MA sendiri, lebih jelasnya lihat lampiran 12.

Dalam wawancara tersebut beliau juga menyinggung masalah siapa yang bertugas membuat perencanaan SDM, beliau menyampaikan:

> "Yang bertugas dalam pembuatan perencaan adalah pimpinan yang dilakukan melalui diskusi bersama antar pimpinan, hampir setip pagi para pimpinan melakukan diskusi untuk memecahkan masalah-masalah yang belum terselesaikan, bahkan perencanaan itu lahir dari diskusi di setiap pagi itu. Konsep perencanaan disiapkan oleh pimpinan dibawah kemudian di bawa ke forum diskusi pimpinan tinggi. Dalam membuat perencanaan SDM lembaga selalu memperhatikan tujuan lembaga pendidikan Ma'had Aly dan mutu dari lembaga", (Wawan, *wawancara*: 30-01-2016).

Dari hasil wawancara tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM di Ma'had Aly, sudah direncanakan sejak mulai awal berdirinya lembaga Ma'had Aly dan sampai saat ini dalam perencanaan SDM selalu dilakukan dengan mempersiapkan lulusan ma'had atau mempersiapkan kader-kader dari lulusan lembaga sendiri. Ma'had Aly telah meluluskan delapan angkatan, dari awal tahun berdirinya ma'had aly smapi saat ini, mau yang kesembilan. Dalam pembuatan perencanaan itu tidak terstruktur atau tidak dijadwalkan, melainkan ketika perencanaan itu dibutuhkan, maka akan dibuat, seperti halya ketika ada seorang dosen yang wafat, maka lembaga akan segera membuat perencanaan untuk mencari SDM pengganti. Dalam peembuatan perencanaan SDM lembaga harus

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

selalu memikirkan atau memperhatikan tujuan dan mutu dari lembag Ma'had Aly.

Dalam sebuah dokumentasi menyebutkan tentang tujuan dan mutu (kualifikasi lulusan) lembaga Ma'had Aly, yaitu:

Visi lembaga Mahad Aly adalah menjadi lembaga pendidikan terdepan untuk melahirkan Generasi *khaira ummah* yang *Faqihu Zamanihi* (Ahli Fiqh Kontemporer).

Misi lembaga Ma'had Aly adalah a) Menyelenggarakan dan melaksanakan studi fiqh yang menyeluruh, utuh dan komprehensif, b) Menyelenggarakan dan melaksanakan kaderisasi ahli fiqh dengan membekali dan menanamkan tradisi ilmiyah dan amaliyah *salafuna al-shalih,* c) Mengembangkan dan menyelenggarakan sistem pendidikan pondok pesantren setingkat perguruan tinggi dengan dukungan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Tujuan lembaga Ma'had Aly adalah sebagai berikut: a) Terwujudnya lembaga kader ahli fiqh sebagai pusat studi ilmu-ilmu fiqh klasik dan kontemporer untuk merespons dinamika sosial yang terus bergulir, b) Tumbuh dan berkembangnya generasi *Faqihu Zamanihi* (Ahli Fiqh Kontemporer) yang mempunyai pemahaman utuh terhadap khazanah klasik, mampu mengaktualisasikan fiqh dalam konteks kehidupan riil sekarang, serta mempunyai kesalehan secara ritual dan sosial, c) Berkembangnya sistem pendidikan, penelitian serta penerapannya di tengah masyarakat

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

melalui pengkajian khazanah keilmuan Islam secara kontekstual sesuai tuntutan zaman dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Ust Muhyidin juga menyebutkan ″tujuan Alm. Kiai As′ad untuk mendirikan Ma′had Aly adalah untuk membentuk kader ahli fiqh yang mempunyai pemikiran kontemporer, dan siap dengan tangtangan di zaman modern″. (Muhyidin, wawancara : 20-01-2016).

Kualifikasi Lulusan (mutu dari lembaga Ma′had Aly) : a) Memiliki kemampuan memahami dan menguasai kitab/ilmu fiqh bukan hanya sebatas produk ijtihad, lebih dari itu juga memahami jalan pikiran dan wawasan ulama *(kaifiyah al-istinbath wa al-istidlal)* yang dituangkan dalam karya besar mereka, b) Mampu memecahkan masalah-masalah kontemporer melalui penguasaan dan wawasan dalam memahami fiqh, c) Mempunyai metode penggalian dan pengambilan hukum *(thariq al-istinbath dan al-istidlal),* d) Memahami perubahan fatwa seiring dengan perubahan waktu, tempat dan keadaan *(taghayyur al-fatwa bi taghaiyyur al-azminah wa alamkinah wa al-ahwal,)* e) Lebih memperhatikan terhadap teks-teks hukum kully /universal daripada hukum-hukum juz′iy /parsial *(ihtimam an-nushush bi al-ahkami al-kulliyah la al-juziyyah),* e) Memiliki keselarasan antara sifat *al-ilm*, *al-wara* dan *al-itidal*. Lebih jelasnya dilihat pada lampiran ke 4 tentang profil Ma′had Aly.

Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan bapak jalal selaku biro kemahasiswaan, dari hasil wawancara peneliti beliau menyebutkan:

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

> "Perencanaan SDM tidak tersetruktur artinya tidak terjadwal ketika dibuthkan lembaga langsung membuat perencanaan. Seperti halnya ketika ada dosen yang wafat pihak pimpinan langsung membuat perencanaan perekrutan tenaga pendidik baru yang pas untuk mengisi dan menggantikan dosen tersebut. Selama dosen itu tidak tergantikan biasanya proses belajar dipandu oleh musrif" (Jalal, *wawancara*: 31-01-2016).

Hal senada juga disebutkan oleh ust. Asmuki selaku biro penelitian dan pengembangan, bahwa:

> "perencanaan yang ada dan sudah dilaksanakan oleh lembaga Ma'had Aly masih belum terstrukturkan atau programnya tertulis, itulah kelemahan kami, akan tetapi dalam penyusunan perencanaan walaupun tidak tertuliskan, pihak lembaga tetap tidak mengenyampingkan tujuan atau mutu yang ingin lembaga capai", ditambahnya lagi "lembaga saat ini sudah memulai untuk menuliskan atau mendokumentasikan manajemen yang ada dilembaga tersebut termasuk menajemen SDM". (Asmuki, *wawancara*: 31-01-2016).

Perencanaan merupakan hal yang penting untuk diterapkan dalam segala urusan, apalagi dalam manajemen, perencanaan harus selalu ada agar segala kegiatan dapat terarah dalam pelaksanaanya. Dari beberpa hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam hal manajamen sumberdaya manusia yang ada di lembaga Ma'had Aly dalam prakteknya, perenacanaan tersebut sudah dilaksanakan akan tetapi masih belum terstrukturkan dan belum tertuliskan, tidak ada dokumen tertulis tentang perencanaan SDM yang resmi. Sekalipun perencanaan tidak tertuliskan dan tidak terjadwal, pelaksanaan perencanaan selalu berjalan dan selalu memperhatikan mutu yang ingin lembaga capai.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

2. Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo

Setelah proses perencanaan selesai maka proses selanjutnya yang harus dilakukan dalam sebuh manajemen sumberdaya manusia adalah proses rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen dan seleksi merupakan dua proses penting dalam manajemen sumberdaya manusi, karena rekrutmen dan seleksi sangat menentu SDM yang akan melalukan pekerjaan yang ada. Rekrutmen merupakan usaha mencari atau menarik tenaga pendidik baru yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh lembaga. Kegiatan ini dibutuhkan pada saat lembaga membutuhkan calon tenaga pendidik baru untuk mengisi kekosongan jabatan dan kebutuhan atas pekerjaan tertentu berdasarkan kualifikasi/persyaratan yang diperlukan dalam jumlah yang cukup. Setelah proses rekrutmen selesai, proses selanjutnya adalah seleksi sumberdaya manusia. Proses seleksi merupakan kunci sukses manajemen sumberdaya manusia, karena dengan seleksi lembaga bisa mendapatkan orang-orang yang benar-benar dibutuhkan, dengan catatan proses rekrutmen yang mendahuluai proses seleksi dijalankan dengan prosedural yang baik. Setelah melalui kegiatan rekrutmen, sekolah mendapatkan kandidat yang akan diseleksi, maka kegiatan selanjutnya adalah penyeleksian itu sendiri. Seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang akan di pekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Dalam peningkatan mutu pendidikan, sangat erat kaitannya dengan sumberdaya manusia, karena SDM tersebut yang menentukan mutu itu akan tercapai atau tidak, baik itu dilembaga formal ataupun lembaga non formal. Di lembaga Ma'had Aly Sukorejo juga melakukan proses rekrtumen dan seleksi sekalipun lembaga tersebut lembaga pendidikan yang ada di naungan pesantren, karena lembaga menganggap proses rekrutmen dan seleksi merupakan proses yang sangat penting dan sangat menunjang mutu itu akan tercapai atau tidak. Hasil wawancara peneliti dengan bapak Wawan menyatakan bahwa:

> "Para SDM direkrut oleh pimpinan di bawah kemudian diajukan kepada pimpinan atas dan pimpinan atas yang melakukan seleksi diterima atau tidaknya. Ada hal yang paling menarik dalam proses seleksi dan jarang dilakukan oleh lembaga pendidikan yg lainnya, bahkan mungkin tidak ada yang melakukannya, yaitu proses seleksi yg paling menentukan adalah istikhoroh, jika hasil istikhoroh tidak baik maka tidak akan bisa diterima, tapi pesantren bukan berarti tidak memperhatikan dari segi intelektual yang SDM miliki, tetapi lembaga akan menempatkan di jabatan lain yang sesuai dengan kemampuan yang SDM miliki". (Wawan, *wawancara*: 30-01-2016).

Dalam wawancara ini juga Beliau menyebutkan bahwa :

> "Sumber rekrutmen berasal dari sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah lulusan Ma'had Aly sendiri, dipilih santri yang memiliki prestasi dan semangat pengabdian kepada pesantren. Sedangkan sumber eksternal adalah tokoh-tokoh masyarakat sekitar ataupun para masyayik yang memiliki kemampuan akademisi ataupun keilmuan yang dibutuhkan di lembaga Ma'had Aly. Untuk menjadi tenaga pendidik di Ma'had Aly tidak harus SDM tersebut mempunyai riwat pendidikan yang tinggi atau S1, S2, S3, ataupun professor, melainkan yang menjadi pertimbangan utama adalah segi keilmuan SDM tersebut terhadap keilmuan agama yang kuat terutama hal-hal yang akan menjadi materi dilembaga Ma'had Aly, tetapi jika untuk santri-santrinya itu sendiri ketika ingin menjadi dosen Ma'had Aly syaratnya harus lulus Ma'had Aly terlebih dahulu." (Wawan, *wawancara*: 30-01-2016).

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi masih tidak terjadwalkan. Rekrutmen hanya dilakukan ketika lembaga membutuhkan tenaga pendidik baru. Sedangkan untuk mencari calon tenaga pendidik baru, lembaga menggunakan dua sumber, yaitu sumber internal yang merupakan lulusan Ma'had Aly itu sendiri dan sumber eksternal yang merupakan tokoh masyarakat yang dipandang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan yang lembaga inginkan. Dalam proses seleksi yang paling bisa menentukan diterima tidaknya adalah istikhoroh yang dilakukan oleh pengasuh pondok pesantren, jika hasil dari istikhoroh tersebut kurang baik, maka tenaga pendidik baru tersebut tidak akan diterima, akan tetapi di gantikan ke tempat yang lainnya.

Pesantren dalam melalukan rekrutmen dan seleksi sangat selektif, walaupun proses tersebut masih belum terjadwalkan atau terstruktur dan tetap selalu mempertimbangkan kemampuan intelektual yang dimilik SDM tersebut, serta selalu memperhatikan kepentingan lambaga, untuk menjaga mutu yang lembaga miliki.

Dalam wawancara lainnya yang peneliti lakukan dengan informan lainnya, yaitu ust. Asmuki, beliau menyebutkan bahwa:

> "Mengenai proses rekrutmen yang melakukan adalah para pimpinan dibawah yang lembaga sebut katib, yang kemudian katib membuat konsep dan diajukan ke pimpinan tertinggi yaitu mudir dan na'ib mudir, kemudian pimpinan tinggi yang melakukan seleksi atau memberi keputusan diterima atau tidaknya. Sedangkan untuk standar kemampuan dalam pemilihan SDM adalah kualifikasi akademik dan keagamaannya dua hal tersebut yang sangat menjadi pertimbangannya, selain semangat

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

pengabdian yang besar terhadap pesantren" (Asmuki, *wawancara*: 31-01-2016).

Hal tersebut juga senada dengan data yang terdapat dalam dokumentasi profil Ma'had Aly. Dokumen tersebut menyebutkan bahwa dalam proses rekrutmen tenaga pendidik, ada dua hal yang perlu dilakukan, yaitu: Pertama, rekomendari kelayakan dari dewan masyayikh. Kedua, ujian/ tes kelayakan secara tidak langsung melalui seminar/diskusi. Lihat lampiran 4 tentang profil MA.

Selain dosen yang diperhatikan dalam hal rekrutmen dan seleksinya, dilembaga Ma'had Aly sendiri mewajibkan setiap dosen memiliki satu musrif atau asisten dosen jika dalam lembaga formal yang ada diluar pesantren. Dalam hal pemilihan untuk menjadi seorang musrif terdapat syarat-syarat yang harus dimiliki oleh calon musrif, seperti halnya yang sebutkan oleh ust Asmuki, yaitu:

> "Santri yang direkrut untuk menjadi tenaga pendidik atau seorang musrif adalah santri yg memiliki keterampilan menyampaikan materi atau keterampilan mengajar yang baik, penguasaaan yang kuat terhadap materi-materi yang ada dilembaga, memiliki semangat khidmad (pengabdian) kepada pesantren dan yang paling penting adalah harus lulus dari Ma'had Aly terlebih dahulu" (Asmuki, *wawancara*: 31-01-2016).

Beliau juga menyebutkan bahwa:

> "Materi yang ada dilembaga Ma'had Aly merupakan perpadauan antra materi kepesantrenan dengan materi yang ada di perguruan tinggi lainnya, oleh karena itu dalam merekrut seorang dosen harus selalu memperhatikan kemampuan yang dimiliki SDM tersebut yang sesuai dengan materi yang ada" (Asmuki, *wawancara:* 31-01-2016).

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Disini dapat disimpulkan bahwa, standar yang harus dimiliki para calon SDM paling tidak adalah memiliki kualifikasi akademik dan keagamaannya yang kuat. Sedangkat syarat bagi seorang musrif adalah santri Ma'had Aly yang memiliki keterampilan dalam mengajar, penguasaan materi, semangat pengabdian pada pesantren, dan santri yang telah dinyatan lulus dari lembaga Ma'had Aly.

Disini dapat dilihat bahwa pesantren tetap sangat memperhatikan kualitas calon SDM yang akan di jadikan tenaga pendidik, dengan memperhatikan atau standar yang telah di tetapkan oleh pihak lembaga dan pesantren. Tidak bisa semua tokoh masyarakat atau semua santri bisa menjadi tenaga pendidik di Ma'had Aly.

Proses rekrutmen dam seleksi yang dilakukan oleh pihak lembga Ma'had Aly memang bisa dibilang prosesnya alami, semua kegiatannya masih belum terjadwalkan. Hal ini sesuai dengan pernyataan bapak jalal dalam wawancaranya dengan peneliti, beliau menyebutkan:

> "Hal yang menarik dari proses seleksi SDM adalah seleksi dosen tidak melalui proses yang tersusun rapi melainnya seleksinya alami. Yang dimaksud seleksi alami adalah ketika mereka mengajar dan bertemu dengan mahasiswa Ma'had Aly dalam proses belajar mengajar, itulah seleksi alami (kemampuan mereka di uji ketika bertemu dengan santri-santri Ma'had Aly), kalau mereka mampu melayani santi Ma'had Aly maka mereka lanjut untuk menjadi tenga pendidik tapi jika mereka tidak mampu, maka mereka akan mundur" (Jalal, 31-01-2016).

Dalam rapat pengurus MA juga menyatakan hal demikian, bahwa proses rekrutmen dan seleksi dilakukan oleh para pimpinan bawah, akan tetapi keputusan akhir ada pada pengasuh yang melalui proses istikhoroh,

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

lebih jelasnya lihat lampiran 12 tentang rapat rancangan rekrutmen dan seleksi.

Dari beberapa keterangan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa pihak lembaga dan pesantren masih belum memiliki catatan khusus yang sudah terdokumentasikan dalam proses terjadinya rekrutmen dan seleksi, tetapi pihak lembaga sudah melakukan hal tersebut. Bahkan dalam proses seleksi terdapat tahap istikhoroh yang menjadikan hal tersebut sebagai proses yang paling menentukan dalam seleksi apakah diterima dan tidaknya, mereka menyebutkan dosen-dosennya disana bisa bersaing dengan dosen-dosen yang dilembaga perguruan tinggi lainnya. Akan tetapi lembaga tetap memilki standar dalam pencarian SDM seperti yang telah disebutkan di atas.

Standar dalam pemilihan SDM khususnya tenaga pengajar harus ada, artinya setiap lembaga harus memiliki standar yang harus dimiliki setiap SDM, untuk menunjang mutu yang akan mereka raih dan tentunya untuk kesuksesan lembaga kedepannya.

3. Penempatan Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Pondok Pesantern Salafiyah Syafi'iyah Situbondo

Untuk menindak lanjuti proses rekrutmen dan seleksi, selanjutnya adalah tahap penempatan bagi tenaga pendidik baru. Sebelum tenaga pendidik baru melaksanakan tugas sebagai salah satu tenaga pendidik di lembaga Ma'had Aly Sukorejo. Penempatan merupakan proses terakhir dari seleksi. Setiap lembaga atau organisasi jika telah melakukan rekrutmen dan

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

seleksi pasti akan melakukan penempatan. Penempatan merupakan pengenalan SDM baru atau lama dengan tanggung jawab barunya, tugas yang baru, atau jabatan barunya. Jadi proses penempatan sebenarnya tidak hanya untuk SDM baru saja melainkan untuk SDM lama yang mengalami alih jabatan, atau sebagainya.

Penempatan yang ada dilembaga Ma'had Aly, tidak menggunakan proses pengenalan terlebih dahulu dengan jabatan baru, tanggung jawab baru, ataupun kerjan baru, mereka langsung saja bertugas setalah dinyatakan lulus seleksi atau diterima untuk menjadi tenaga pendidik. Hal ini memang di akui oleh pihak lembaga bahwa dalam hal penempatan sangatlah lemah, dalam artian lembaga masih kurang maksimal dalam memanajnya, akan tetapi hal tersebut sudah dilakukan. Serta lembaga tidak salah dalam menempatkan SDM yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dengan kebutuhan lembaga.

Seperti disebutkan oleh bapak Asmuki dalam kesempatan wawancara dengan peneliti, beliau menyebutkan bahwa:

> "Penempatan SDM disesuaikan dengan kemampuan yang SDM miliki. Jika SDM itu berasal dari Ma'had Aly sendiri maka penempatannya dilihat dari sejak waktu mereka berada di bangku perkuliahan, SDM tersebut cenderungnya pada materi apa, keterampilan apa yang mereka miliki, dan juga dilihat dari perkembangannya setelah terjadi perekrutan. Jika SDM baru tersebut datangnya dari luar Ma'had Aly, maka yang paling sangat dijadikan pertimbangan adalah pandangan masyarakat tentang SDM tersebut. Seperti contohnya jika lembaga mengangkat SDM baru dari kalangan tokoh masyarakat, maka lembaga akan mencari tahu tentang segi keilmuan yang SDM miliki dengan cara sudut pandang masyarakat, SDM tersebut cenderung ke keilmuan apa, maka akan disesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Penempatan juga mengacu pada rekomendasi dari pimpinan atas" (Asmuki, *wawancara*: 31-02-2016).

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Dokumen rapat tentang penempatan SDM menyatakan bahwa untuk proses penempatan harus selalu disesuaikan dengan kemampuan SDM serta harus memperhatikan mutu dan tujuan dari lembaga yang akan dicapai. Lebih jelasnya ada pada lampiran 14.

Dapat disimpulkan bahwa, lembaga tetap sangat berhati-hati dalam menempatkan SDM yang ada dilembaga Ma'had Aly. Lembaga harus selalu memikirkan keilmuan apa yang SDM miliki baru penempatan itu akan dilakukan. Tentunya hal itu memang harus selalu menjadi prioritas utama bagi lembaga untuk menempatkan SDM, agar tidak terjadi kesalahan dalam penempatan SDM. Jika SDM baru tersebut datangnya dari santri Ma'had Aly itu sendiri maka lembaga akan mancari informasi tentang kemampuan SDM tersebut sewaktu perkuliahan atau jam belajar berlangsung.

Hal ini diperkuat dengan pernyataan bapak Doni selaku biro akademik, beliau menyebutkan bahwa:

> "Dalam proses penempatan lembaga harus memikirkan kemampuan yang dimiliki SDM dengan kebutuhan yang lembaga inginkan, intinya itu yang paling penting dalam proses penempatan, karena penempatan tersebut sangat erat kaitannya dengan pencapaian mutu yang pesantren inginkan dan menjaga mutu yang pesantren miliki " (Doni, wawancara: 31-02-2016).

Ust. Muhyidin juga menyebutkan bahwa "pesantren harus selalu hati-hati dalam melakukan penempatan SDM, karena hal itu sangatlah penting untuk mencapai mutu lembaga Ma'had Aly khususnya". (Muhyidin, wawancara: 20-02-2016).

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Dari hasil wawancara tesebut dapat disimpulkan bahwa, manajemen sumberdaya manusia khusunya dibagian penempatan yang ada di lembaga Ma'had Aly Sukorejo masih bisa dikatakan sangat sederhana prosesnya, hanya cukup dengan mempertimbangkan kemampuan yang SDM miliki dan kebutuhan yang lembaga inginkan atau bisa dikatakan dengan meletakkan SDM ditempat yang sesuai dengan kemampuan dan keilmuan yang SDM milikinya. Lembaga Ma'had Aly menyebutnya dengan "Menempatkan sesuatu pada tempatnya". Tapi hal tersebut memang yang sangat penting. Intinya walaupun proses penempatannya sangat sederhan, akan tetapi yang dilakukan oleh lembaga adalah proses yang paling.

4. Pengembangan dan Pembinaan Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo

Setelah SDM diterima dan sudah ditempatkan pada posisi kerja sesuai dengan kemampuannya. Lembaga atau suatu organisasi harus melakukan pengembangan dan pembinaan SDM guna selalu menjaga mutu dari SDM tersebut. Pengembangan sumberdaya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan.

Pengembangan sumberdaya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Setelah pengembangan dilakukan, tahab selanjutnya yang harus dilakukan adalah pembinaan. Pembinaan merupakan

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

langkah selanjutnya setelah pengembangan. SDM tidak begitu saja ditinggal setelah mendapat pengembangan akan tetapi harus terus dibina agar semakin mapan. Seperti hasil wawancara peneliti dengan bapak Wawan sebagai berikut:

> "Dalam melakukan pengembangan, hal yang selalu dikembangkan adalah dari segi keilmuan atau kognitif, dengan melakukan pelatihan, baik yang menyelenggarakan dari pihak pesantren atau pihak kemenag, program studi lanjut, diskusi keilmuan secara bersama, workshop, dan batsul masail. Tidak hanya para dosen yang mengikuti program tersebut, tetapi para santri Ma'had Aly juga diikut sertakan, karena santri tersebut merupakan kader berikutnya. Akan tetapi santri yang diikut sertakan dipilih santri yang memiliki prestasi dan santri yang memiliki komitmen pengabdian terhadap pesantren" (Wawan, *wawancara*: 30-01-2016).

Dari hasil wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa, pengembangan SDM yang ada dilembaga Ma'had Aly dilakukan dengan model: a) mengadakan pelatihan, b) studi lanjut, c) diskusi keilmuan, d) work shop, dan e) batsul masail. Hal tersebut merupakan cara lembaga untuk selalu meningkatkan kualitas guru khususnya dari segi keilmuan, yang pada ujungnya juga kan berdampak terhapak terhadap mutu lembaga itu sendiri atau mutu santri Ma'had Aly.

Dari hasil observasi, Dosen Ma'had Aly juga pernah menerima pemberian laptop oleh pihak pesantren untuk mengembangkan keilmuan fiqh berbasi IT. Lihat lampiran 21

Hal-hal tersebut juga dipertegas oleh bapak Jalal, dalam wawancaranya denga peneliti, beliau mengatakan:

> "Dalam sebuah kegiatan tentunya mempunyai tujuan, termasuk kegiatan pengembangan SDM. Tujuan dari pengembangan adalah penguatan wawasan keulamaan para SDM, untuk meningkatkan kemampuan komunikasi SDM, serta untuk meningkatkan mutu SDM.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

> Model pengembangan yang lembaga dan pesantren lakukan selama ini dengan program studi lanjut para dosen, pelatihan-pelatihan (baik yang diselenggarakan pesantren ataupun pemerintah setempat), work shop, batsul masail (ada batsul masai tingkat pesantren dan ada tingkat Ma'had Aly) yang rutin diselenggarakan 2 kali setahun, dan forum pengajian dengan para masyayik. Hal yang selalu menjadi perhatian lembaga untuk dikembangkan adalah masalah kompetensi dan kualifikasi SDM. Sedangan untuk pemilihan SDM yang akan dikembangkan atau dilebih tingkatkan lagi pengembangannya adalah SDM yang memiliki prestasi dan komitmen pengabdian terhadap pesantren" (Jalal, Wawancara: 31-01-2016).

Dokumen tentang rapat pengurus Ma'had Aly menyebutkan bahwa program pengembangan keilmuan dan komukasi dosen juga dilakukan melalui kuliah umum. Lihat lampiran 21, dan dalam kesempatan pada tahun 2015 pesantren melakukan kuliah umum dengan cicit syeikh Abd. Qodir Al-Jailani. Lihat lampiran 16.

Beliau juga menyampaikan tentang dimana sana saja tempat yang biasa dijadikan program study lanjut dan siapa saja yang pernah mengikutinya, yaitu:

> "Dosen yang diberi kesempatan studi lanjut salah satunya adalah bapak Abu Yazid di Pakistan, bapak Jalal di Yogyakarta, bapak Wawan di Jakarta, bahkan ada yang dikirm ke Maroco. Sampai saat ini model pengembangan dengan studi lanjut masih dilakukan oleh pihak pesantren. Sedangkan biaya studi lanjut sebagian dari pihak pesantren, sebagian biaya pribadi, dan sebagian beasiswa (pesantren menjalin kerja sama dangan beberapa perguruan tinggi yang ada). Saat ini ada belasan dosen yang di S3 kan, dan ada puluhan yang di S2 kan. Tetapi semua dosen tersebut tidak datag dari lembaga Ma'had Aly, melainkan juga dari perguruan tinggi formal yang ada di pondok pesantren (IAII). Pesantren sendiri sudah melahirkan satu professor yaitu Prof. Abu Yazid, walau pun beliau dosen IAIN sunan ampel, beliau merupakan guru besar pesantren (IAIN) dan dosen Ma'had Aly juga." (Jalal, *wawancara*: 31-01-2016).

Dari hasil wawancara tentang pengembangan yang peneliti lakukan dengan bapak Jalal, dapat di ambil kesimpulan bahwa dalam hal pengembangan SDM lembaga dan pesantren memiliki tujuan yaitu Pertama. Penguatan wawasan keulamaan. Kedua, meningkatkan kemampuan

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

komunikasi, dan Ketiga, meningkatkan mutu SDM. Dengankan model pengembangan yang lembaga lakukan selama ini adalah: a) program studi lanjut, b) pelatihan, c) workshop, d) batsul masail, dan e) forum pengajian dengan para masyayik.

Hal yang paling lembaga pikirkan untuk selalu dikembangkan adalah kompetensi dan kualifikasi SDM, karena hal itu yang lebih utama dan lebih penting. Akan tetapi tidak semua SDM memiliki kesempatan untuk mengikuti program tersebut, SDM yang dapat mengikuti program tersebut dipilih SDM yang memiliki prestasi dan komitmen pengabdian terhadap pesantren.

Dalam hal pembinaan lembaga Ma'had Aly juga menyelenggarakan, karena tidak mungkin SDM setelah mendapat pengembangan ataupun SDM yang tidak memiliki kesempatan mengikuti program tersebut ditinggal begitu saja tanpa adanya pembinaan dari pihak lembaga. Dalam kaitannya dengan hal ini bapak Jalal menyatakan:

> "Hal yang selalu mendapat pembinan adalah masalah kedisiplinan, keilmuan, pengabdian dan integritas. Hal tersebut dilakukan melalui forum diskusi dosen yang tidak terprogram pelaksanaanya, rapat dosen dengan pimpinan yang rutin diselenggarakan dua kali setahun bahkan bisa lebih, tetapi terkadang ada rapat atau forum diskusi dosen yang tiba-tiba diselenggarakan ketika ada hal yang mendesak atau ada permasalahan" (Jalal, *wawancara*: 31-01-2016).

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pembinaan terhadap SDM di lembaga Ma'had Aly terus dilakukan melalui diskusi dosen dengan sesama dan rapat dosen dengan para pimpinan. Hal yang paling menjadi pilihan dalam program pembinaan adalah tentang, a) kedisplinan, karena kedisiplinan merupakan hal yang sangat penting SDM

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

miliki untuk menunjang kinerja mereka dan menjadikan mereka teladan bagi santri-santri Ma'had Aly. Guru atau pendidik merupakana suri tauladan bagi peserta didiknya, apa jadinya jika gurunya saja tidak memilki kedisiplinan yang kuat, maka pesantren dan lembaga sangat memperhatikan hal itu. b) keilmuan. Ilmu merupakan keharusan dan kewajiban yang SDM harus miliki dan kuasai khususnya tenaga pendidik, untuk membantu lembaga mencapai mutu yang di inginkan. Tenaga pendidik paling tidak harus sangat menguasa, mendalami, memperluas keilmuan yang mereka miliki untuk di salurkan kepada anak didiknya. Ketiga, komitmen pengabdian. Pengabdian juga menjadi hal yang dipertimbangkan oleh pesantren. Pesantren menginginkan SDM nya mengabdikan ilmunya untuk lembaga Ma'had Aly, karena lembaga Ma'had Aly merupakan lembaga kader ahli fiqh dan ushul fiqh yang tidak memungkinkan tenaga pengajarnya selalu gonta ganti yang akhirnya berdampak terhadap keilmuan yang ada dilembaga.

Beberapa keterangan tersebut di atas juga dipertegas dengan pernyataan ust Asmuki yang sangat singkat tapi jelas bahwa:

> "lembaga Ma'had Aly melalukan pembinaan terhadap tenaga pendidiknya dengan melalui diskusi dosen dan saling evaluasi dengan diskusi" (Asmuki, *wawancara*: 31-01-2016).

Hasil wawancara tersebut juga diperjelas dengan observasi yang peneliti lakukan. Dari hasil observasi menunjukkan bahwa lembaga

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

melalukan rapat dosen dengan pimpinan dan diskusi dosen sekaligus guna untuk mengembangkan dan pembinaan. (observasi, 09-12-2015).

Ust. Asmuki menambahkan tentang program pengembangan dosen dari segi keilmuan. “Dosen atau tenaga pendidik di lembaga ini, program pengembangannya juga dengan pembuatan karya tulis, seperti jurnal dan buku-buku” (Asmuki, *wawancara*: 31-01-2016).

Dari hasil penelitian yang telah di lakukan, pengembangan dengan model menuliskan karya tulis ilmiah memang benar adanya, dengan adanya bukti buku-buku karya dari dosen-dosen Ma’had Aly sendiri.

Tabel 4.2

Data buku dan jurnal karya tenaga pendidik Ma’had Aly

NO	NAMA PENGARANG	JUDUL BUKU DAN JURNAL	PENERBIT
1.	Prof. Dr. Abu Yazid, MA., LL.M.	Aspek-aspek Penelitian Hukum (Hukum Islam - Hukum Barat)	Pustaka Pelajar Yogyakarta
2.	Prof. Dr. Abu Yazid, MA., LL.M.	Islam Moderat	Erlangga Jakarta
3.	Prof. Dr. Abu Yazid, MA., LL.M.	Metodologi Penafsiran Teks (Memahami Ilmu Ushul Fiqh Sebagai Epistimologi Hukum)	Erlangga Jakarta
4.	Prof. Dr. Abu Yazid, MA., LL.M.	Nalar dan Wahyu (Interrelasi dalam Prosos Pembentukan Syari’at)	Erlangga Jakarta
5.	KH. Afifuddin Muhajir	Fikih Menggungat Pemilihan Langsung	Pena salsabila Jember
6.	KH. Afifuddin Muhajir	Metodologi Kajian Fiqh	Ibrahimy Press Situbondo
7.	Dr. H. Nawawi, M.Ag	Islam Agama Solutif (Dalam Menjawab Problem Sosial)	Pustaka Radja Jember

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

NO	NAMA PENGARANG	JUDUL BUKU DAN JURNAL	PENERBIT
8.	Dr. H. Nawawi, M.Ag	Meotodologi Penenlitian Hukum Islam	Genius Media Malang
9.	Dr. H. Nawawi, M.Ag	Spiritualitas Cinta Antara Sakral dan Profan	Genius Media Malang
10.	Dr. H. Nawawi, M.Ag	Pengantar Study Hadis	Pustaka Radja Jember
11.	H. A. Muhyiddin Khatib, M.H.I	*Yassiru wala Tu Assiru* (tuntutan mudah ibadah ketika sakit dan bepergian)	Pena Salsabila Surabaya
12.	H. A. Muhyiddin Khatib, M.H.I	11 Tausiyah Agama Untuk Pemimpin dan Penguasa	Pustaka Radja Jember
13.	Faqihuddin Abdul Kodir, Abd. Moqsith Ghazali. Imam Nakho'I, KH. Husein Muhammad, Marzuki Wahid	Fiqh Anti Trafiking (Jawaban Atas Berbagai Kasus Kejahatan Perdagangan Manusia dalam Persepektif Hukum Islam)	Fahmina-Institute Jawa Barat
14.	Prof. Dr. KH. M. Tholhah Hasan, Drs. KH. Afifuddin Muhajir, M.Ag, Prof. Dr. H. Abu Yazid, M.A., LL.M, Nabawi Thabrani, M.Ag, Imam Nakho'I, M.H.I, Abdul Jalil, M. EI	Logika Fiqh dan Ushul Fiqh	Ibrahimy Press Situbondo
15.	Dr. H. Affandi Mochtar, MA. H. Marzuki Wahid, M.Ag, Dr. Abdul Moqsith Ghazali, M.Ag. Dr. Suwendi, M.Ag, Mushoffa Basyir, M.Ag. Dr. H. Faqihuddin Abdul Qodir, MA, Dra. Hj. Umamatul Khairiyyah, M.Ag. Dr. Waryono, M.Ag	Ma'had Alyy (Profil Pendidikan Tinggi Tafaqquh Fiddin)	Pusat Studi dan Pengembangan Pesantren Tangerang Selatan
16.	H. A. Muhyiddin Khatib, M.H.I. Doni Ekasaputra,	Ijtihad Politik	Ibrahimy Press Situbondo

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

NO	NAMA PENGARANG	JUDUL BUKU DAN JURNAL	PENERBIT
	M.IF., M.Pd.I		
17.	Dr. Wawan Juandi, M. A	Biogas Tinja Manusia Dalam Persepektif Fiqh-Kimia (Jurnal)	Program Pascasarjana IAIN Surabaya
18.	H. Nawawi Thabrani, M.Ag	Fiqh Kebijakan Pemerintah Dalam Aspek Perekonomian (Jurnal)	Ma'had Aly Ponpes Salafiyah Syafii'iyah
19.	Musyarofah, M.Pd.I	Kesehatan Reproduksi Dalam Persepektif Fiqh (Jurna)	Ma'had Aly Ponpes Salafiyah Syafii'iyah
20.	Imamuddin, M.HI	Urgensi *'Urf* Dalam Dinamika Hukum Islam Menurut Al-Shatibi (Jurnal)	Ma'had Aly Ponpes Salafiyah Syafii'iyah
21.	Maulana Mahfud, M.HI	Fiqh Lingkungan (Menguak Cita Ideal Fiqh Dalam Menjaga Keharmonisan Lingkungan) (Jurnal)	Ma'had Aly Ponpes Salafiyah Syafii'iyah
22.	Zainal Abidin, M.HI	Merancang Fiqh Sufi (Sebuah Kaleidoskop Pemikiran Imam Ghazali Tentang Konsep Mu'amalat Dalam Kitab *Ihya' 'Ulumuddin)* (Jurnal)	Ma'had Aly Ponpes Salafiyah Syafii'iyah
23.	Ainul Yaqin, M.HI	Ijtihad Imam Syafi'I (Analisi Terhadap Qaul Qodim dan Qaul Jadid) (Jurnal)	Ma'had Aly Ponpes Salafiyah Syafii'iyah
24.	Muslim, M.HI	Implementasi Konsep Qath'i-Zhanni Dalam Pembentukan Hukum Islam (Study Analisis Qaht'i-Zhanni Al-Syathibi Dalam Pembentukan Hukum Islam) (Jurnal)	Ma'had Aly Ponpes Salafiyah Syafii'iyah
25.	Ahmad Mujalli, M.Sy	Partisipasi Awam Dalam Penggalian Hukum Islam (Studi Analisis Proses Pencarian 'Illah dan Hikmah	Ma'had Aly Ponpes Salafiyah Syafii'iyah

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

NO	NAMA PENGARANG	JUDUL BUKU DAN JURNAL	PENERBIT
		Hukum Sebagai Proses Penelitian Ilmiah) (Jurnal)	
26.	Singhan Makruf, S.If	Pernikahan Beda Agama (Studi Analisis Illat dan Hikmah Pernikahan Beda Agama) (Jurnal)	Ma'had Aly Ponpes Salafiyah Syafii'iyah
27.	Ahmad Muktakif Billah, M.Sy	Mashlahah 'Ammah (Formulasi Konsep Mashlahah 'Ammah Menurut Persepektif Nahdatul Ulama dalam Konteks Kehidupan Berbangsa dan Bernegara) (Jurnal)	Ma'had Aly Ponpes Salafiyah Syafii'iyah

Sumber data: Dokumen Ma'had Aly

5. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Penilaian kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan sasaran kerja. penilaian kerja adalah proses yang dilakukan perusahaan atau lembaga dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Dari hasil wawancara yang penenliti lakukan dengan bapak Jalal tentang program penilaian, beliau menyatakan bahwa:

"Terkait masalah penilaian tidak ada proses penialaian yang terstruktur, melainkan penilaiannya melalui proses alami, yakni ketika dalam proses KBM disitulah proses penialain berlangsung, dari situlah

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

kemudian ada laporan-laporan ke para pimpinan, kemudian pimpinan membuat kebijakan" (Jalal, *wawancara*: 31-01-2016).

Mengenai hal apa saja yang perlu dilakukan penilaian dan metode penilain yang lembaga Ma'had Aly gunakan beliau juga menyebutkan:

"Hal yang di nilai adalah terutama penguasaan materi, bacaan kitab kuning, kreatifitas mengajar,ketuntasan dalam menyampaikan meteri dan absensi dosen. Metode penilaian yang digunakan melalui jurnal mengajar dan prosentase absensi dosen. Kalau untuk instrument yg khusus masih belum punya" (Jalal, *wawancara*: 31-01-2016).

Dapat disimpulkan bahwa dalam masalah penilaian kinerja tenaga pendidik di lembaga Ma'had Aly masih belum mempunyai instrument atau langkah khusus untuk penilaian. Akan tetapi lembaga melakukan penilalin dengan metode yang sangat sederhana yaitu jurnal mengajar dan absensi dosen. Sedangkan hal yang dinilai adalah penguasaan materi tenaga pendidik, kreatifitas dalam mengajar, bacaan kitab kuning, dan absensi dosen. Untuk standar penilaian yang khusus lembaga masih belum memiliki, tetapi sudah ada arah untuk membuatnya.

Penilaian kinerja memang perlu untuk dilakukan guna untuk menignkatkan kinerja SDM dan memeberikan umpan balik terhadap lembaga. Beliau menambahkan dalam wawancaranya dengan peneliti tentang kapan penilaian itu dilakukan, beliau menyebutkan:

"Penilaian kinerja tenaga pendidik dilakukan persemester, dalam artian dua tahun sekali, dengan di lihat kelayakan tatap muka dosen, dilihat

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

secara bersama dalam forum rapat. Dari situ dapat di putuskan dosen itu akan di tetapkan, dialihkan, atau di berhentikan" (Jalal, *wawancara*: 31-01-2016).

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa lembaga Ma'had Aly dalam melakukan penilaian terhadap kinerja tenaga pendidik dilakukan hanya setahun dua kali. Walau hanya dilakukan dalam setahun dua kali tapi hasil penilaiannya sudah dapat dikatakan maksimal ditandai dengan tidak adanya tenaga pendidik yang lalai akan tugas dan tanggung jawab mereka.

Dari data yang ada di lembaga Ma'had Aly, lembaga memang menggunkana jurnal mengajar dosen dalam melakukan penilaian terhadap SDM yang ada dan lembaga juga memberikan penilaian terhadap bacaan kitab kuning para dosen, dilakukan setiap saat ada diskusi dosen, jika terdapat dosen yang tidak memenuhi penilaian terutama bacaab kitab kuningnya dan penguasaan materinya maka lembaga akan melakukan eksekusi dosen (pemberhentian), yang dilakukan oleh pihak pimpinan tinggi. Lebih jelasnya lihat lampiran 14 tentang penilaian dosen dan lampiran 15 jurnal perkuliahan Ma'had Aly sebagai alat penilaian dosen.

B. HASIL PENELITIAN

1. Perencanaan Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo

Berdasarkan paparan data di atas mengenai fokus kesatu, maka hasil penelitiannya sebagai berikut:

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

a. Perencanaan tenaga pendidik disiapkan dari kalangan masyayik dari berbagai pesantren dan dosen senior berbagai perguruan tinggi.
b. Perekrutan tenaga baru didasarkan pada hasil evaluasi dan analisis kebutuhan ketenagaan di lembaga, jika lembaga lagi membutuhkan tenaga pendidik baru maka lembaga akan melakukan perekrutan.
c. Pesantren selalu menyiapkan tenaga pendidik baru untuk para pengganti ketika ada tenaga pendidik yang wafat atau berhalangan.
d. Menyiapkan para tenaga pendidik dari lulusan Ma'had Aly itu sendiri dengan dipilih santri yang berprestasi dan mempunyai semangat pengabdian terhadap pesantren.
e. Perencanaan tenaga pendidik yang melalui santri Ma'had Aly sendiri, santri tersebut diikut sertakan program pendidikan formal ataupun non formal untuk menambah keilmuan mereka dan kreatifitas mengajar. Pendidikan formal seperti studi lanjut, pendidikan non formla seperti pendidikan kader ulama.
f. Perencanaan dibuat oleh pimpinan dibawah, kemudian dibuat konsep dan diajukan kepada pimpinan atas.
g. Pembuatan perencanaan mengacu pada tujuan dan mutu pendidikan.
h. Pembuatan perencanaan tidak terjadwalkan dan program perencanaan tidak tertuliskan atau terdokumentasi.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

2. Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo

Berdasarkan paparan data diatas, mengenai fokus kedua. Hasil temuan penelitian ini adalah:

a. Tenaga pendidik direkrut oleh pimpinan dibawah kemudian diajukan ke pimpinan atas.
b. Keputusan seleksi ada pada pimpinan atas. Setelah pimpinan atas mendapat dokumen dari pimpinan bawah tentang nama-nama peserta SDM baru, maka pimpinan ataslah yang akan memutuskan melalui forum diskusi bersama pimpinan atas lainnya beserta pengasuh
c. Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil istikhorah dan proses seleksi alami (penilaian ketika KBM). Istikhoroh yang melakukan biasanya adalah pengasuh sendiri.
d. Sumber rekrutmen besaral dari sumber internal dan eksternal. Sumber internal dari alumni Ma'had Aly sendiri yang dengaja telah dipersiapkan. Sedangkan sumber eksternal adalah dari kalangan para masyayik, tokoh masyarakat sekitar dan dosen perguruan tinggi sekitar.
e. Standar untuk menjadi tenaga pendidik Ma'had Aly yang paling penting adalah kemampuan akademisi, keagamaan dan komitmen pengabdian, tidak harus memiliki riwayat pendidik sampai tinggi.
f. Syarat bagi sumber internal dalam rekrutmen harus lulus Ma'had Aly.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

g. Perekrutan tenaga pendidik harus disesuaikan dengan keilmuan yang ada dilembaga.

3. Penempatan Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo

Berdasarkan pada paparan data tersebut di atas, maka ditemukan hasil penelitian sebagai berikut:

a. Penempatan tenaga pendidik di dasarkan atas kemampuan atau kompetensi yang SDM miliki. Kemampuan yang SDM miliki sangat penting untuk diperhatikan, jangan sampai lembaga salah dalam menempatkan SDM.

b. Penempatan tenaga pendidik harus memperhatikan mutu yang akan lembaga raih. Mutu merupakan hal yang paling utama dan pertama harus lembaga jaga, maka dari itu untuk mendapatkan proses pendidikan yang bermutu maka SDM pun harus bermutu agar dapat dengan mudah mencapai mutu yang akan lembaga raih.

c. Penempatan ada dua, pengisian jabatan baru dengna SDM baru dan pengisian jabatan baru atau tugas yang baru dengan SDM yang lama.

d. Penempatan sangat memperhatikan rekomendasi dari pimpinan atas. Jika pimpinan atas menyetujui maka bisa dilanjutkan, jika tidak disetujui maka akan dialukan ke tanggung jawab yang lain, yang sesuai dengan keahliannya.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

4. Pengembangan dan Pembinaan Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo

Berdasarkan paparan data mengenai pengembangan dan pembinaan tenaga pendidik tersebut diatas, dapat ditemukan hasil penelitian sebagai berikut:

a. Hal yang selalu dikembang adalah keilmuan, kualifikasi dan kompetensi. Seorang pendidik harus selalu memperbaharui keilmuan yang mereka miliki, karena pendidik merupakan agen pembelajaran dan suri tauladan bagi anak didiknya.
b. Pengembagang tenaga pendidik dilakukan melalui pelatihan-pelatihan baik yang diselenggarakan oleh pesantren ataupun pemerintah setempat, program studi lanjut, diskusi keilmuan, work shop, forum pengajian dengan para masyayikh dan batsul masail.
c. Program pengembangan keilmuan dosen juga dilakukan melalui pembuatan karya tulis ilmiah seperti buku dan jurnal.
d. Tujuan pengembangan adalah penguatan wawasan keulamaan tenaga pendidik, meningkatkan kemampuan komunikasi tenaga pendidik, meningkatkan mutu tenaga pendidik.
e. Pengembangan dipilih tenaga pendidik yang berprestasi dan memiliki komitmen pengabdian terhadap pesantren.
f. Biaya studi lanjut disediakan melalui program beasiswa dengan institusi yang bekerja sama dengan pesantren, anggaran dari pesantren dan uang saku pribadi.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

g. Pembinaan tenaga pendidik meliputi: kedisiplinan dalam mengajar, keilmuan yang tenaga pendidik miliki, pengabdian terhadap pesantren, dan integritas dari tenaga pendidik.

h. Pembinaan dilakukan melalui forum diskusi dosen, rapat rutin dengan pempinan yang biasa diselenggarakan dua kali dalam setahun dan saling evaluasi.

5. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo

Berdasarkan paparan data diatas, temuan hasil penelitian tentang penilaian kinerja tenaga pendidik adalah sebagai berikut:

a. Hal selalu mendapat penilaian dari tenaga pendidik adalah pengusaan materi, bacaan kitab kuning (sesuai dengan kaidah nahwu, shorrof, dan bahasa arab), kreatifitas dalam mengajar, dan absensi dosen.

b. Metode penilaian selama ini yang dilakukan oleh lambaga adalah menggunaka jurnal mengajar dan prosentasi absensi dosen. Metode khusus untuk penilaian masih belum tersedia.

c. Penilaian dilakukan setiap pergantian semester atau dua kali dalam setahun melalui forum rapat dosen.

d. Untuk standar penilaian lembaga masil belum memiliki. Untuk standar penilaian kinerja yang baku pesantren masih belum memiliki hanya saja pesantren selalu melakukan penialain yang sangat erat kaitannya dengan kepentingan dan kemajuan lembaga Ma'had Aly.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

e. Penilaian juga dinilai dari ketuntasan tenaga pendidik dalam menyampaikan materi

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id