Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Sosial Islam (S.Sos)

Oleh :
NUR LAILATUL HIDAYAH
B74214049

PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
JURUSAN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
2018

PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN OTENTISITAS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Penulis	: Nur Lailatul Hidayah
Nomor Induk Mahasiswa	: B74214049
Fakultas/ Jurusan	: Dakwah dan Komunikasi/ Manajemen Dakwah
Judul Skripsi	: Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Menurut pengetahuan saya, tidak terdapat karya atas pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang benar.

Surabaya, 03 Agustus 2018

Penulis,

METERAI TEMPEL
D7D93AFF060093976
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Nur Lailatul Hidayah

NIM.B74214049

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dra. Imas Maesaroh, Dip.I.M-Lib.,M.Lib.,Ph.D.

NIP : 196605141992032001

Menyatakan bahwa judul skripsi "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo" Oleh:

Nama : Nur Lailatul Hidayah

NIM : B74214049

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing untuk di ujikan.

Surabaya, 03 Agustus 2018

Dosen Pembimbing

Dra. Imas Maesaroh, Dip.I.M-Lib.,M.Lib.,Ph.D.

NIP : 196605141992032001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi yang disusun oleh **Nur Lailatul Hidayah** ini telah dipertahankan di depan

Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 31 Juli 2018

Mengesahkan,

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Dekan,

Dr. H. Abd. Halim, M.Ag

NIP. 196307251991031003

Penguji I,

Dra. Imas Maesaroh, Dip.I.M-Lib.,M.Lib.,Ph.D.

NIP. 196605141992032001

Penguji II,

Airlangga Bramayudha, MM

NIP. 197912142011011005

Penguji III,

Dr. H. Thavib, S.Ag.M.Si

NIP. 197011161999031001

Penguji IV,

Ahmad Khairul Hakim, M.Si

NIP. 197512302003121001

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Nur Lailatul Hidayah
NIM : B74214049
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : laila.hidayah.29@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :
MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) di YAYASAN FADLLILLAH TAMBAK SUMUR WARU SIDOARJO

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 7 Agustus 2018

Penulis

(NUR LAILATUL HIDAYAH)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Nur Lailatul Hidayah. 2018. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo.

Penelitian ini memfokuskan pada rumusan masalah yaitu: Bagaimana manajemen pengembangan sumber daya manusia di yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo?.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Sumber informasi dalam penelitian ini adalah Direktur Pondok Pesantren Fadllillah, Kepala dan Staff Kepengasuhan, Kepala Tata Usaha dan jajaran senior pengabdi di Pondok Pesantren Fadllillah. Dalam pengolahan data menggunakan triangulasi data dengan tujuan untuk menguji keabsahan data yang diperoleh. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan analisis kulitatif *grounded theory* menurut Jhon W. Cresweel dengan beberapa tahapan, yaitu Deskripsi secara detail, *coding,* kategorisasi dan analisis atau penafsiran.

Hasil penelitian yang diperoleh peneliti adalah Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo ini merupakan lembaga pendidikan pondok modern dimana kyai sebagai sentral figur dan mushollah atau masjid sebagai sentral milium. Manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Fadllillah menggunakan proses perencanaan, rekruitmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi dalam setiap pembagian tanggung jawab. Pengembangan di Pondok Pesantren Fadllillah menggunakan teknik *On the job training* dan *Off the job training*. Teknik *On the job training* dilakukan dalam praktek pelatihan intruksi pekerjaan, *choaching,* penugasan sementara. Teknik *Off the job training* dilakukan dalam praktek pelatihan studi kasus. Penilaian kebutuhan pengembangan dilihat dari penilaian kebutuhan pondok, tugas, dan sumber daya manusianya.

Kata Kunci : Manajemen, Pengembangan, Sumber Daya Manusia

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

Judul Penelitian i
Pernyataan Otentisitas Skripsi ii
Persetujuan Pembimbing Skripsi iii
Pengesahan Tim Penguji iv
Motto dan Persembahan v
Kata Pengantar viii
Abstrak x
Daftar Isi xi
Daftar Tabel xiii
BAB I : PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 9
C. Tujuan Penelitian 9
D. Manfaat Penelitian 10
E. Definisi Konsep 11
F. Sistematika Pembahasan 12
BAB II : KAJIAN TEORETIK
A. Penelitian Terdahulu yang Relevan 14
B. Kerangka Teori 17
1. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia 17
a. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia 17
b. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia 18
c. Manajemen Sumber Daya Manusia 19
d. Pengembangan Sumber Daya Manusia 19
e. Pondok Pesantren 31
2. Perspektif Islam 35
BAB III : METODE PENELITIAN
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 37
B. Lokasi Penelitian 38
C. Jenis dan Sumber Data 38
D. Tahap-tahap Penelitian 41
E. Teknik Pengumpulan Data 44
F. Teknik Validitas Data 47
G. Teknik Analisis Data 49
BAB IV : HASIL PENELITIAN
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian 52
1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Fadllillah 52
2. Profil Pondok Pesantren Fadllillah 57
3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Fadllillah 62
4. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Fadllillah 64
B. Penyajian Data 67
1. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia 67
Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia 68
2. Manajemen Sumber daya Manusia 69
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia 74

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Analisis Data 85
1. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia 86
2. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia…….. 87
3. Manajemen Sumber daya Manusia…….. 89
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia……..... 94
BAB V : PENUTUP
A. Kesimpulan 105
B. Saran dan Rekomendasi 106
C. Keterbatasan Penelitian 107
Daftar Pustaka
Lampiran-lampiran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Teknik Pengumpulan Data..... 46
Tabel 3.1 : Jumlah Santri Tahun 2017-2018..... 58
Tabel 4.1 : Jadwal Kegiatan Santri 61
Tabel 5.1 : Pengembangan SDM di PP. Fadllillah 62
Tabel 6.1 : Struktur Organisasi Pondok Pesantren Fadllillah 64
Tabel 7.1 : Struktur Organisasi Pelajar Pondok Fadllillah…….65

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen berarti seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau keterampilan pribadi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.[1] Manajemen didefinisikan sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan *(science)* yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.[2]

Sumber Daya Manusia merupakan satu- satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, karsa). Potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.[3] Sumber daya

[1] T. Hani Handoko, 2013, *Manajemen Edisi II*, (Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta). Hal: 8.
[2] *Ibid* Hal: 11.
[3] Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana). Hal: 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manusia diartikan sebagai sumber kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power)*. Sumber daya manusia berpengaruh kepada kelangsungan hidup manusia. Manusia adalah satu-satunya mahluk yang paling unik dan paling sempurna ciptaannya. Hal ini sesuai dengan Al-Qur'an sebagaimana firman Allah swt:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ(4)

"*Sungguh, Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya"(QS. At-Tin:4)*[4]

Ayat di atas menjelaskan, bahwa manusia diciptakan dengan sebaik-baiknya. Hal ini membuktikan manusia adalah makhluk yang paling sempurna. Manusia dituntut untuk mampu berinteraksi dengan orang lain dan alam sekitarnya. Interaksi dilakukan manusia menghasilkan aktifitas *take and give* atau saling menerima dan memberi informasi. Hal ini merupakan awal dari pemenuhan kebutuhan.

Sumber Daya Manusia merupakan sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Sumber daya manusia merupakan modal dasar yang sangat berharga bagi perusahaan. Sumber daya manusia harus dikembangkan dan dikelola dengan baik, karena hal ini memberikan kontribusi yang positif untuk keberlanjutan

[4] Departemen Agama RI, 2010, *Al-Hikmah Al-Qur'an dan Terjemahnya,* (Bandung: Diponegoro). Hal: 597.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan. Sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus dikelola secara profesional, agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan.[5]

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Fokus manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda.[6]

Hal penting dalam sebuah perusahaan adalah mensosialisasi para karyawannya ke dalam budaya perusahaan, agar mereka dapat menjadi karyawan yang produktif dan efektif. Karyawan memasuki dan menjadi anggota sistem sosial pada perusahaan. Penempatan karyawan dalam

[5] Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana). Hal: 2.
[6] *Ibid* Hal: 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pekerjaan secara langsung tidak menjamin mereka akan berhasil. Satu cara utama untuk melakukan hal itu adalah melalui pengembangan.[7]

Pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan diharuskan seimbang melalui pogram orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan oleh karyawan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka dimasa depan. Kecenderungan terjadi pada hal ini, yaitu semakin beragamnya karyawan dengan organisasi yang lebih datar, dan persaingan global yang meningkat, upaya pengembangan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar.[8]

Pengembangan lebih berorientasi pada perspektif masa depan. Akan tetapi, jika perusahaan ingin memiliki daya saing yang tinggi di masa depan, maka salah satu upaya strategis yang perlu dilakukan adalah menciptakan sebuah proses belajar berkelanjutan dIseluruh lapisan karyawan melalui paket pelatihan dan pengembangan. Hal ini tidak dapat ditunda-tunda lagi khususnya mereka yang bergerak disektor agribisnis di Indonesia, yang persoalan utamanya adalah kualitas sumber daya manusia yang kurang

---

[7] Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia). Hal: 133.
[8] *Ibid*. Hal: 134.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkualifikasi. Pada era masa depan salah satu indikator daya saing tinggi adalah perusahaan sumber daya manusia bermutu.[9]

Sejak masa awal lembaga pesantren telah dipercaya masyarakat Islam. Lembaga ini membentuk moral dan intelektual muslim sebagai sarana bagi keberhasilan Islamisasi dan meningkatkan intensifikasi Islam di Nusantara. Lembaga Pondok Pesantren tidak dapat dipisahkan dari keadaan sosial budaya pada masyarakat sekitarnya. Pondok Pesantren Fadllillah ini dirintis sejak tahun 1950-an. Pendidikan Al-Qur'an diberikan untuk anak-anak kecil dengan sistem pendidikan tradisional oleh pendirinya KH. Abdul Ghoni. Pondok Pesantren Fadllillah berdiri sejak tahun 1998. Lembaga Pondok Pesantren ini bertempat di pedesaan yang penduduknya belum menjalankan syariat agama yang baik. Lokasi lembaga Pondok Pesantren ini merupakan tempat yang terpelosok, sehingga jarang orang yang mengetahui tentang Pondok Pesantren tersebut.

Perkembangan Pondok Pesantren Fadllillah bertambah meningkat diakhir tahun ini. Hal ini membuktikan santri yang dulunya sedikit, dengan bertambahnya tahun semakin meningkat jumlah santrinya. Pembangunan yang dulunya minim sekarang menjadi pesat. Jika santri bertambah banyak, maka bertambah pula jumlah sumber daya manusia yang bermukim di Pondok. Hal ini menjadi alasan diadakannya pembangunan baru, karena minimnya tempat yang tersedia di Pondok. Santri pengabdi yang bermukim di

[9] Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia). Hal: 135.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pondok diberikan job deskripsi sesuai kemampuan yang dimilikinya. Hal ini membuktikan santri pengabdi memiliki kompetensi untuk membantu pondok. Tidak hanya itu, penduduk sekitar juga ikut serta membantu pondok baik segi tenaga, maupun fikirannya. Pondok tidak memberikan banyak imbalan kepada mereka, akan tetapi mereka ikhlas membantu pondok, karena hal itu sebagai shodaqah jariyahnya.

Santri pondok ini selalu mengingat kata mutiara yang melekat pada pondok. "*Pondok perlu dibantu, dibela, dan diperjuangkan".* Hal ini sangat merekat pada jiwa santri pondok, baik santri yang masih belajar di pondok maupun santri yang mengabdi di pondok. Makna dari kata mutiara tersebut yakni bantulah pondok dengan sepenuhnya, seperti kata mutiara yang selanjutnya yakni "*Bondo bahu pikir, lek perlu sak nyawane pisan".* Makna dari kata mutiara tersebut yakni bantulah pondok dengan sepenuhnya, jangan setengah-setengah, jika perlu korbankan fikiran, bahkan nyawapun direlakan demi pondok, semua diniatkan ikhlas ridho membantu pondok dengan *Lillahi Ta'alaa*. Santri pengabdi ini berniat sungguh-sungguh untuk membantu pondok. Bantuan yang diberikan yakni tenaga, fikiran, ilmu, dan pengalaman yang pernah dialami selama di pondok.

Santri pengabdi telah diberikan job deskripsi sesuai tempat dan kemampuannya. Santri yang masih belajar di pondok juga diberikan bekal kepemimpinan dasar pada organisasi kamar maupun organisasi pondok. Hal ini sangat berpengaruh pada kata mutiara di atas, bahwa apapun tugas yg

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diberikan oleh pondok harus diterima dengan hati ikhlas, lapang dan wajib dikerjakan. Hal ini membuktikan bahwa pembelajaran tidak hanya diambil saat di kelas saja, akan tetapi pembelajaran kehidupan dan pengalaman juga sangat penting untuk masa depan. Pemberian tugas yang diberikan oleh santri pengabdi maupun santri yang masih menuntut ilmu ini sebagai bentuk pembelajaran khusus di masa yang akan datang. Tugas yang diberikan harus dilaksanakan, jadi pembelajaran yang belum pernah didapatkan harus dipelajari dengan baik. Hal ini membuktikan rasa ingin membantu pondok dengan usaha yang sepenuhnya.

Pondok Pesantren Fadllillah ini sebagai sarana pembentuk sumber daya manusia yang berkualitas. Penerapan yang diutamakan oleh pondok ini yakni agama, etika, akhlak, maupun terhadap perkembangan ilmu pengetahuan. Maka sumber daya manusia yang ada di pondok ini memiliki alumni santri yang mana akan menjadi santri yang berkualitas dan bermanfaat bagi pondok dan sesama. Hal ini menunjukkan produktivitas dan kinerja yang tinggi dalam usaha membantu tanpa pamrih dan berdasarkan keikhlasan yang telah diajarkan oleh Pondok Pesantren.

أَفَلَمْ يَنْظُرُوا إِلَى السَّمَاءِ فَوْقَهُمْ كَيْفَ بَنَيْنَاهَا وَزَيَّنَّاهَا وَمَا لَهَا مِنْ فُرُوجٍ(6) وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ(7)تَبْصِرَةً وَذِكْرَىٰ لِكُلِّ عَبْدٍ مُنِيبٍ(8)

"*Maka tidakkah mereka memperhatikan langit yang ada di atas mereka, bagaimana cara Kami membangunnya dan*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghiasinya, dan tidak terdapat retak-retak sedikit pun? Dan bumi yang Kami hamparkan dan Kami pancangkan di atasnya gunung-gunung yang kokoh, dan Kami tumbuhkan di atasnya tanaman-tanaman yang indah. Untuk menjadi pelajaran dan peringatan bagi setiap hamba yang kembali (tunduk kepada Allah)." (QS. Qaf: 6-8)[10]

Ayat di atas menjelaskan, bahwa manusia yang diciptakan oleh Allah SWT menjadi bermanfaat, jika adanya respon pada manusia dalam menilai. Manusia diberikan oleh Allah SWT fisik yang sempurna, agar manusia itu dapat bermanfaat bagi sesama. Manusia memberdayakan apa yang ada di alam sekitarnya dengan fisik, kekuatan, dan usahanya. Manusia dianjurkan untuk belajar dan bekerja, agar manusia mau berusaha untuk mencapai tujuannya.

Perkembangan masyarakat pada masa kini menghendaki adanya pembinaan yang dilaksanakan secara seimbang antara nilai, sikap, pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, kemampuan berkomunikasi, dan berinteraksi dengan masyarakat secara luas. Hasil pembinaan pondok pesantren membuktikan bahwa santri menerima ilmu dan pengalaman. Hal ini memiliki nilai-nilai kemasyarakatan selain akademis, keberhasilan peranan kuat pondok pesantren dalam bidang pembinaan bangsa. Hal ini didorong dengan adanya potensi besar yang dimiliki pondok pesantren, yakni potensi pengembangan masyarakat dan potensi pendidikan.

---

[10] Departemen Agama RI, 2010, *Al-Hikmah Al-Qur'an dan Terjemahnya,* (Bandung: Diponegoro). Hal: 518.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Potensi pengembangan sangat penting bagi suatu organisasi nonprofit seperti Pondok Pesantren ini. Hal ini berfungsi sebagai tolak ukur mendapatkan santri yang baik dan loyalitas terhadap tanggung jawab yang diberikan. Guru yang memiliki kemampuan ilmu manajemen yang baik, ia akan memilih tenaga kerja yang berkualitas, ikhlas, dan berniat sungguh-sungguh mencari ridhonya kyai dan ridhonya Allah SWT.

Lembaga Pondok Pesantren Fadllillah ini meningkatkan pengembangan sumber daya manusia yang ada. Adanya penerapan manajemen pengembangan sumber daya manusia diharapkan para santri dan pembantu pondok dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih baik. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk membuat judul penelitian "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo".

B. Rumusan Masalah

Dengan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah Bagaimana Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat membawa beberapa manfaat yang dapat dikembangkan pada masa yang akan datang. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
   a. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen yang berhubungan dengan bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM).
   b. Menjadi bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu bagi pihak-pihak tertentu guna menjadikan skripsi ini sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya.
2. Manfaat Praktis
   a. Memberikan informasi yang positif bagi sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo untuk memperbaiki manajemen organisasinya.
   b. Sebagai bahan masukan kepada semua perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta.
   c. Untuk memenuhi syarat memperoleh gelar S1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Definisi Konsep

Demi memperoleh kejelasan judul penelitian yakni "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo". Maka, peneliti akan menjelaskan tentang istilah yang terdapat di dalam judul, antara lain:

1. Manajemen yang dimaksud peneliti disini adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan sumber daya manusia yang ada di pondok untuk dikelola dan didayagunakan dalam bentuk pembagian tugas atau tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan.
2. Pengembangan yang akan diteliti adalah proses meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang memiliki bakat atau keterampilan untuk memikul tanggung jawab agar kualitas sumber daya manusia tersebut semakin berkembang.
3. Sumber daya manusia yang akan diteliti adalah pengurus Organisasi Pelajar Pondok Fadllillah (OPPF), guru dan pengabdi atau selaku pembina OPPF. Pengurus OPPF, guru dan pengabdi adalah orang yang memiliki bakat untuk dikembangkan dengan semangat dan niat yang sama yakni membantu pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah untuk mencapai suatu tujuan, visi, dan misi pondok.
4. Yayasan yang akan diteliti adalah Pondok Pesantren Fadllillah. Pondok adalah lembaga pendidikan yang dimana para kyai adalah sebagai sentral figur serta mushollah atau masjid sebagai sentral milium.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah kerangka dalam penulisan skripsi. Dalam penelitian ini, peneliti mengklarifikasikan penelitian menjadi lima bab. Pada setiap bab menguraikan pokok pembahasan, berikut adalah sistematika pembahasannya:

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini berisikan gambaran umum penelitian yang meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Kajian Teoritik

Pada bab ini menekankan penjelasan tentang kajian teoritik pada penelitian yang meliputi: penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teori yang berkaitan dengan manajemen pengembangan sumber daya manusia, dan menjelaskan sub-bab kerangka teori dalam perspektif Islam.

BAB III : Metode Penelitian

Pada bab ini menjelaskan tentang metode dan teknik yang digunakan dalam mengkaji objek penelitian yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, teknik analisis data.

BAB IV : Hasil Penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada bab ini menjelaskan tentang gambaran umum obyek penelitian, penyajian data, dan analisis data yang meliputi pembahasan mengenai penyajian data untuk menggambarkan data yang ditemukan dalam penelitian mengenai "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo.

BAB V **:** Penutup

Pada bab ini menjelaskan hasil akhir pada penelitian yang meliputi: kesimpulan, saran dan rekomendasi, dan keterbatasan penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian pertama yang relevan dengan judul ini adalah "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya". Penelitian ini disusun oleh Chusniati jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Ampel Surabaya pada tahun 2017. Penelitian ini menjelaskan tentang strategi pengembangan sumber daya manusia di Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Data dilakukan dengan cara trianggulasi, analisis data bersifat produktif. Subyek penelitian ini dilakukan kepada pimpinan, HRD, dan pegawai Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya . Persamaan penelitian ini meneliti tentang pengembangan sumber daya manusia dan sama-sama menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Perbedaan penelitian ini yakni penelitian terdahulu meneliti strategi pengembangan sumber daya manusia sedangkan peneliti meneliti manajemen pengembangan sumber daya manusian. Penelitian terdahulu berlokasi di Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya sedangkan peneliti meneliti di lokasi Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo.

Hasil dari penelitian ini adalah strategi yang dilakuakan dalam pengembangan sumber daya manusia di Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya meliputi strategi swadaya dan strategi studi eksternal. Strategi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

swadaya merupakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang pelaksanaan dipusatkan di dalam lingkungan dan dikelola oleh pihak Yayasan Mustahiq sendiri. Dalam realisasinya strategi swadaya di Yayasan Mustahiq diterapakan dengan dua metode yaitu: *coaching conseling*, rotasi jabatan, dan kegiatan keagamaan. Sedangkan strategi studi eksternal merupakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di luar lingkungan Yayasan Mustahiq. Kegiatan strategi studi eksternal berupa pembelajaran organisasi.[11]

Penelitian kedua adalah "Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Tentang Pem ikiran Pendidikan dalam Mengembangkan SDM Menurut Mohammad Iqbal)". Penelitian ini disusun oleh Mohammad Mukafi Pasca Sarjana jurusan Pendidikan Agama Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada tahun 2017. Penelitian ini menjelaskan tentang pengembangan sumber daya manusia (studi tentang pemikiran pendidikan dalam mengembangkan SDM menurut Mohammad Iqbal). Metode penelitian yang digunakan adalah kepustakaan (*library research).* Data yang digunakan hanya menggunakan berbagai literatur kepustakaan atau artikel yang secara relevan. Persamaan penelitian ini meneliti tentang pengembangan sumber daya manusia. Perbedaan penelitian ini yakni penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian kepustakaan (*library research)* sedangkanpeneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif.

[11] Chusniati, 2017, "*Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya",* Skripsi, jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Ampel Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa konsep pengembangan sumber daya manusia (SDM) menurut Mohammad Iqbal tidak terlepas dari konsep pengembangan sumber daya manusia (SDM) menurut al-Qur'an dan filsafatnya yang sangat terkenal yakni filsafat khudi/ego yakni, manusia diciptakan untuk beribadah kepada tuhan serta *khalifatullah fil ardhli*. Strategi pengembangan SDM yang berkualitas yang digagas oleh Mohammad Iqbal dalam pendidikan Islam tidak terlepas dari konsep Mohammad Iqbal tentang rekonstruksi pendidikan islam.[12]

Penelitian ketiga adalah "*Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Talenta di Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya".* Penelitian ini disusun oleh Siti Hasanatut Tholibah Al-Qurratul Aini jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Ampel Surabaya pada tahun 2016. Penelitian ini menjelaskan tentang pengembangan sumber daya manusia berbasis tlent di Pondo Pesantren Al-Jihad Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Teknik pengeumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Persamaan penelitian ini meneliti tentang pengembangan sumber daya manusia dan sama-sama menggunakan penelitian kualitatif. Perbedaan penelitian ini yakni penelitian terdahulu lebih menekankan pada pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta sedangkan penelitian ini meneliti tentang manajemen sumber daya manusia. Peneliti terdahulu berlokasi di Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya

[12] Mohammad Mukafi, 2017, "*Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Tentang Pemikiran Pendidikan dalam Mengembangkan SDM Menurut Mohammad Iqbal)",* Tesis, Pasca Sarjana jurusan Pendidikan Agama Islam UIN Sunan Ampel Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sedangkan peneliti meneliti di lokasi Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo.

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa manajemen talenta dalam proses pengembangan sumber daya manusia adalah menggunakan empat tahapan, di antaranya; menetapkan kriteria talenta, melakukan rekrutmen dan seleksi, melakukan percepatan pengembangan talenta, dan evalusi keberhasilan program manajemen talenta. Ada satu tahapan yang tidak dilalui oleh Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya yaitu penugasan posisi kunci, karena program talenta di lembaga ini dipegang oleh kepengurusan.[13]

B. Kerangka Teori

Pembahasan yang disampaikan oleh peneliti sesuai dengan judul yakni "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo". Peneliti lebih memfokuskan pada manajemen pengembangan sumber daya manusia, maka peneliti akan menjelaskan tentang istilah yang terdapat dalam judul, antara lain:

1. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Tujuan Pengembangan SDM

Pengembangan karyawan yang dilakukan secara benar akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Secara umum tujuan pengembangan karyawan sebagaian memiliki

[13] Siti Hasanatut Tholibah Al-Qurratul Aini, 2016, "*Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Talenta di Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya"*, Skripsi, jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Ampel Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kesamaan dengan pelatihan, namun dalam beberapa aspek terdapat perbedaan. Berikut ini tujuan pengembangan karyawan adalah untuk[14]:

a. Menggali bakat yang terpendam
b. Penyegaran kembali
c. Memperbaiki kinerja karyawan
d. Meningkatkan motivasi kerja
e. Meningkatkan kegairahan dalam bekerja
f. Meningkatkan semangat kerja
g. Kebutuhan promosi dan rotasi/ mutasi karyawan
h. Meningkatkan rasa kebersamaan
i. Dan tujuan lainnya

b. Manfaat Pengembangan SDM

Pengembangan SDM mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditangguk dari program pengembangan (Simamora:2006:278) adalah:

a. Meningkatkan kualitas dan kuantiatas produktivitas
b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja

[14] Kasmir, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada). Hal: 141.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.[15]

c. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Moses Kiggundu manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif.[16] Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan, serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*."[17]Fungsi penting manajemen sumber daya manusia bagi organisasi adalah manajemen sumber daya manusia sebagai faktor sentral dalam suatu organisasi. Proses pengelolaan tersebut dikenal dengan fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia.

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan (*development)* diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

---

[15] Ah. Ali Arifin, 2014, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press). Hal: 75.
[16] Ah. Ali Arifin, 2014, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press). Hal: 17.
[17] Kasmir, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada). Hal: 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

[18]Pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan.[19]Menurut Adrew E. Sikula mengemukakan bahwa pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya memperlajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.[20]

Menurut (Sjafri:2003:140) setelah tahap analisis kebutuhan dilakukan, maka harus melakukan beberapa tahapan berikutnya:

1. Penilaian Kebutuhan Pengembangan
   a. Penilaian kebutuhan perusahaan

      Untuk menganalisis kebutuhan sebuah perusahaan, seseorang harus mengkaji usulan proyek pelatihan dalam kaitannya dengan tujuan, sasaran, dan strategi perusahaan.

   b. Penilaian kebutuhan tugas

      Tujuan penilaian kebutuhan pekerjaan adalah mengisolasi syarat-syarat khusus pekerjaan yang dipersoalkan. Daftar tugas atau pertanyaan tentang pekerjaan dapat didistribusikan kepada para individu yang mampu mengetahui tentang pekerjaan.

   c. Penilaian kebutuhan karyawan.

---

[18] Ah. Ali Arifin, 2014, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press). Hal: 69.
[19] Kasmir, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada). Hal: 140.
[20] A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Bandung: Refika Aditama). Hal 50.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penilaian kebutuhan karyawan menentukan apakah terjadi perbedaan antara syarat-syarat pekerjaan dan keterampilan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Kekuatan dan kelemahan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sangat ditentukan faktor-faktor internal dan eksternal karyawan.[21]

2. Prinsip-prinsip Pengembangan[22]

a. Partisipasi

Partisipasi dari peserta belajar harus proaktif, terutama ketika teknik pelatihan di luar bentuk kuliah, seperti permainan peran, studi kasus, simulasi, praktikum, dan sebagainya. Dengan pendekatan partisipasi, pelatihan akan memperbaiki motivasi dan mengajak peserta lebih memperkuat proses dan wawasan belajar. Hasil dari penerapan prinsip ini (partisipasi), karyawan akan belajar lebih cepat dan akan selalu mempertahankan proses belajar dalam kehidupannya.[23]

b. Pendalaman

Pendalaman merupakan salah satu prinsip dari pelatihan yang berkelanjutan. Pendalaman merupakan proses penanaman daya ingat. Peserta pelatihan mampu mengutarakan ide atau

---

[21] Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi kedua,* (Bogor: Gholia Indonesia). Hal: 140.
[22] Ah. Ali Arifin, 2014, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press). Hal: 71.
[23] Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi kedua,* (Bogor: Gholia Indonesia). Hal: 143.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pesan dengan jernih dan dengan pendekatan secara analitis dan objektif.[24]

c. Relevansi

Relevansi merupakan keberhasilan proses belajar/pelatihan yang sangat dipengaruhi oleh materi/muatan yang bermanfaat atau selaras dengan kebutuhan tertentu. Para peserta pelatihan memberikan respons-respons yang biasanya baru. Hal ini membuat karyawan/peserta pelatihan mengerti relevansi tiap tugas dan prosedur yang benar dan tepat. Dengan demikian, respons-respons baru terhadap materi latihan memiliki hubungan positif dengan motif belajar dari para karyawan melalui penghayatan dan penerapannya.

d. Pengalihan

Kebutuhan sebuah program pelatihan disepadankan dengan kebutuhan dari pekerjaan. Peserta pelatihan menyerapnya dalam menguasai pekerjaan. Kesepadanan yang dekat antara simulator lewat komputer dan kegiatan perencanaan menyebabkan peserta pelatihan cepat mengalihkan ilmu pengetahuannya pada kondisi kerja yang nyata.[25]

e. Umpan balik

Umpan balik memberikan peserta pelatihan tentang informasi kemajuan mereka. Dengan umpan balik, peserta

[24] *Ibid* Hal: 142.
[25] *Ibid*. Hal: 144.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

termotivasi dengan menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai proses belajar yang sangat cepat dan bermakna. Tanpa hal itu, mereka tidak dapat mengukur kemajuannya dan mungkin tidak terdorong untuk maju. Melalui umpan balik, peserta belajar seharusnya terdorong untuk memperbaiki kinerja pekerjaannya melalui diagnosis kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.[26]

f. Suasana nyaman

Peserta pelatihan harus terbebas dari tugas-tugas dan bahkan tekanan-tekanan pekerjaan. Peserta pelatihan diasumsikan memiliki hasrat belajar yang datang dari motivasi tinggi didukung dengan fasilitas yang cukup. Dengan demikian, peserta pelatihan benar-benar hanya berkonsentrasi pada proses belajar. Dalam prosesnya, peserta pelatihan memerlukan bimbingan-bimbingan, tetapi hal itu tidak harus menciptakan ketergantungan tinggi terhadap instruktur.

Para peserta hendaknya dibuat mengerti dan menyadari bahwa meninggalkan perilaku lama tidaklah mudah. Hal itu merupakan buah dari proses. Sementara proses itu merupakan fungsi dari waktu yang tersedia. Jadi, peserta pelatihan harus memiliki motif kemajuan belajar yang tinggi untuk mencapai

[26] Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi kedua*, (Bogor: Gholia Indonesia). Hal: 144.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerja pekerjaan yang lebih baik. Dengan demikian, idealnya belajar merupakan salah satu kebutuhan bagi karyawan.

g. Memiliki kriteria

Beberapa kriteria digunakan untuk mengukur hasil pelatihan yang perlu dibuat. Hal itu menentukan program pelatihan yang telah mencapai tujuannya. Hal ini menggunakan lebih dari satu kriteria dalam upaya untuk menentukan efek menyeluruh dari program pelatihan di suatu perusahaan. Efek tersebut bisa diukur dari perubahan-perubahan yang sifatnya intelektual, sikap personal, dan penguasaan teknis para peserta pelatihan, serta kinerja perusahaan. Kriteria yang dibutuhkan mencakup bagaimana keterkaitan antara dimensi *input*, *output*, *outcome*, dan *impact* memiliki derajat kekuatan dan kelemahan.[27]

3. Teknik-teknik Pengembangan SDM

Program-program pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pengembangan SDM. (Decenzo&Robbins:1999:230)[28]:

[27] Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi kedua*, (Bogor: Gholia Indonesia). Hal: 145.
[28] Ah. Ali Arifin, 2014, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press). Hal: 76.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Metode praktis (*On the Job Training)*

Teknik-teknik *on the jon training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang bisa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

1) Rotasi jabatan

Rotasi jabatan melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan pada pekerjaan lainnya. Rotasi jabatan dilakukan dari satu penempatan pada penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar. Kemajuan berencana tidak mengubah keseimbangan status dan gaji, tetapi melibatkan penempatan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi.[29] Untuk pelatihan silang (*cross-train)* bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta dari tempat kerja satu ke lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului pemberian instruksi kerja.[30]

2) Latihan instruksi pekerjaan

[29] A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Bandung: Refika Aditama). Hal 67.
[30] Meldona, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press). Hal: 253.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan.[31]

3) Magang (*apprenticeships)*

Magang merupakan pembelajaran bagi para karyawan yang sudah lebih berpengalaman atau karyawan lainnya, meskipun hal itu mungkin dilengkapi dengan pelatihan di luar kelas-pekerjaan. Bantuan dan tugas belajar selama pelatihan adalah serupa dengan magang, karena mereka menggunakan tingkat partisipasi tinggi dengan peserta pelatihan dan memiliki kemampupindahan yang tinggi terhadap pekerjaan.[32] Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman. Asistensi dan kerja sambilan disamakan dengan magang, karena hal itu menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta. Hal ini memiliki tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi tentang pekerjaan.[33]

---

[31] T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta). Hal: 112.
[32] Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi kedua,* (Bogor: Gholia Indonesia). Hal: 147.
[33] Meldona, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif,* (Malang: UIN-Malang Press). Hal: 254.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) *Coaching*

Coaching adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan. *Job Coach* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. *Coaching* membutuhkan proses waktu yang lama dan pelaksanaannya langsung pada area pekerjaan.[34]

5) Penugasan sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Lembaga melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.[35]

b. Teknik-teknik presentasi imformasi dan metode- metode simulasi (*Off the Job Training)*

Teknik-teknik *off the job training,* dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*articial)* suatu aspek organisasi dan diminta untuk menggapainya seperti dalam keadaan sebenarnya. Tujuan utama teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep

[34] A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Bandung: Refika Aditama). Hal 68.
[35] T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta). Hal: 113.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah:

1) Metode studi kasus

Pada metode studi kasus, peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasi pemecahan masalahnya. Metode ini menghendaki belajar melalui perbuatan, dengan maksud meningkatkan pemikiran analisis dan kemampuan memecahkan masalah. Metode studi kasus ini berfungsi sebagai pengintegrasian pengetahuan yang diperoleh dari sejumlah fondasi disiplin.[36]

2) Kuliah

Kuliah merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Perkuliahan telah menjadi tradisi yang digunakan sebagai metode pengajaran ruang kelas di akademi dan universitas. Keuntungan metode kuliah adalah dapat digunakan untuk kelompok besar sehingga biaya peserta menjadi rendah dan dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat. Kelemahan metode kuliah adalah peserta peserta lebih bersikap pasif,

[36] A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Bandung: Refika Aditama). Hal 64.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komunikasi hanya satu arah, sehingga tidak terjadi umpan balik dari peserta.[37]

3) Studi sendiri

Teknik studi sendiri menggunakan manual-manual, modul-modul tertulis dan kaset-kaset video tape rekaman. Studi sendiri berguna saat karyawan tersebar secara geografis atau saat proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.[38]

4) Komperensi

Metode komperensi merupakan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi sebagai pengganti metode kuliah. Metode komperensi sering berfungsi sebagai "tulang belakang" untuk berbagai macam program latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan untuk mengubah sikap karyawan.[39]

5) Presentasi

Presentasi televisi, film, *slide*, dan *filmstrip* merupakan hal yang sama dengan kuliah. Bahan-bahan yang bermanfaat ini merupakan kekuatan potensial

---

[37] A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Bandung: Refika Aditama). Hal 64.
[38] T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta). Hal: 113.
[39] *Ibid* Hal: 116.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sepanjang para peserta memiliki minat. Perkembangan presentasi video telah didorong oleh pengembangan komunikasi satelit untuk membawa kursus ke lokasi kerja, utamanya dalam bidang kerekayasaan dan teknik.[40]

4. Faktor- faktor yang perlu diperhatikan dalam Pengembangan

   Faktor- faktor yang perlu diperhatikan dalam pengembangan adalah[41]:

   a. Perbedaan individu pegawai
   b. Hubungan dengan analisis jabatan
   c. Motivasi
   d. Partisipasi aktif
   e. Seleksi peserta
   f. Seleksi Instruktur
   g. Metode pelatihan dan pengembangan

5. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

   Untuk mengembangkan sumber daya manusia, menajemen organisasi harus melakukan berbagai perubahan fundamental terhadap kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik konvensional. Skinner (1981) menyarankan tiga perubahan (yang sangat relevan bagi organisasi-organisasi di Indonesia):

---

[40] Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi kedua,* (Bogor: Gholia Indonesia). Hal: 147.

[41] A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Bandung: Refika Aditama). Hal 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Menajemen perlu mengubah *midsets* cara pandangan MSDM, "membuang" *premises* yang keliru di benak mereka:
b. Manajemen dapat dimulai untuk meningkatkan kinerja SDM dengan melakukan kegiatan-kegiatan MSDM, "dasar" secara lebih baik (*doing the basics better*);
c. Manajemen perlu menetap horizon waktu tujuh tahun untuk perencanaan dan operasi SDM;

Manajemen perlu membuat suatu program jangka panjang untuk mengembangkan manajer-manajer umum dengan berbagai ketrampilan dan pengalaman MSDM.[42]

6. Tahapan-tahapan Penyusunan Pengembangan

Tahapan-tahapan penyusunan pengembangan adalah[43]:

a. Mengidentifikasikan kebutuhan pengembangan (*job study).*
b. Menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan.
c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
d. Menetapkan metode pengembangan.
e. Mengadakan percobaan dan revisi.
f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

e. Pondok Pesantren

Kata "pesantren" berasal dari "pe-santri-an". Awalan "pe" dan akhiran "an" yang dilekatkan pada kata "santri" ini bisa menyiratkan dua

[42] Budi W. Soetjipto, 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jogjakarta: Amara Books). Hal: 102.
[43] A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Bandung: Refika Aditama). Hal 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

arti. *Pertama*, pesantren bisa bermakna "tempat santri", sama seperti pemukiman (tempat bermukim), pelarian (tempat melarikan diri), peristirahatan (tempat beristirahat), pemondokan (tempat mondok) dan lain-lain. *Kedua*, pesantren juga bisa bermakna "proses menjadikan santri", sama seperti kata pencalonan (proses menjadikan calon), pemanfaatan (proses memanfaatkan sesuatu), pendalaman (proses memperdalam sesuatu) dan lain-lain. Jelasnya, "santri" di sini bisa menjadi objek dari usaha-usaha yang dilakukan di suatu tempat, tetapi juga bisa menjadi sosok personifikasi dari sasaran/tujuan yang akan dicapai lewat usaha-usaha tersebut.[44]

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang unik yang menjadi ciri khas Indonesia. Pesantren mempunyai norma dan peraturan tertentu yang menjadi ciri dari pesantren. Pesantren merupakan salah satu dari lembaga kemasyarakatan yang tumbuh karena masyarakat membutuhkan pendidikan. Menurut Suyuti (2008) pesantren memiliki komponen-komponen yang terdiri dari: kyai, santri, masjid, pondok dan kitab kuning.[45] Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingya moral keagamaan sebagai

[44] Zamakhsyari Dhofier, 1994, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES (lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial)). Hal 18-19.
[45] Dian Diniyati, Eva Fauziyah & Budiman Achmad, 2010, *Potensi dan Peran Pesantren sebagai Lembaga Pelaksana Kegiatan Rehabilitasi Hutan dan Lahan (RLH)*, Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan Vol. 7 No. 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pedoman perilaku sehari-hari. Pondok Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar.[46]

Pondok pesantren merupakan salah satu bentuk dari pendidikan keagamaan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan kelompok masyarakat dari pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan (ayat 1). Pondok pesantren juga diselenggarakan pada jalur formal, nonformal dan informal (ayat 3). Sedangkan perbedaan sistem pendidikan pesantren dengan yang lainnya yaitu di pondok pesantren selama 24 jam para siswa/santri wajib tinggal di asrama. Terdapat dua jenis pondok pesantren di Indonesia, yaitu yang masih bersifat tradisional atau semi modern dengan pengajaran salaf (pengajaran Al-Qur'an sepenuhnya) dan pondok pesantren modern yang menggabungkan pengajaran agama dengan pengetahuan umum dan menggunakan sistem pengajaran modern. Pondok pesantren modern telah memakai sistem pembelajaran modern dengan menggunakan kelas-kelas dan jadwal yang teratur.[47]

Pondok Pesantren merupakan salah satu lembaga yang turut andil dalam menciptakan generasi masa depan yang spiritualis dan intelektualis (serta mandiri-pen.). Pondok Pesantren memiliki berbagai harapan dan predikat yang dilekatkan padanya, sesungguhnya hal itu

---

[46] Zamakhsyari Dhofier, 1994, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES (lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial)). Hal 84.

[47] Meidiana Pritaningrum dan Wiwin Hendriani, 2013, *Penyesuaian Diri Remaja yang Tinggal di Pondok Pesantren Modern Nurul Izzah Gresik Pada Tahun Pertama,* Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial Vol. 2 No. 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berujung pada tiga fungsi utama yang senantiasa diemban, yaitu: *Pertama*, sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama *(Agent of Excellence)*. *Kedua*, sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia *(Agent of Resource)*. *Ketiga*, sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat *(Agent of Development)*, terutama masyarakat santri (Badruzzaman, 2010).[48]

Menurut Soekanto (2003) lembaga kemasyarakatan yang bertujuan memenuhi kebutuhan pokok manusia pada dasarnya mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

1. Memberikan pedoman pada anggota masyarakat, bagaimana mereka harus bertingkah laku atau bersikap di dalam menghadapai masalah-masalah dalam masyarakat, terutama yang menyangkut kebutuhan-kebutuhan.
2. Menjaga keutuhan masyarakat.
3. Memberikan pegangan kepada masyarakat untuk mengadakan sistem pengendalian sosial (*social control*), yaitu suatu sistem pengawasan masyarakat terhadap tingkah laku anggota-anggotanya.

Dengan adanya fungsi tersebut memperjelas pesantren mempunyai peranan yang sangat penting di masyarakat, karena secara langsung maupun tidak langsung dapat memberi pedoman kepada para

[48] Nadhira Ulfa, 2015, *Minat Wirausaha Kaum Santri dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya (Studi Pada Pondok Pesantren Ar-Riyadh Palembang)*, I-Economics Journal, Vol. 1. No. 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

anggotanya untuk bersikap dan bertingkah laku kepada pencipta semesta alam ini, kepada sesama manusia dan kepada alam sekitarnya.[49]

2. Perspektif Islam

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ(4)

"Sungguh, Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya"(QS. At-Tin:4)[50]

Ayat di atas menjelaskan, bahwa manusia diciptakan dengan sebaik-baiknya. Hal ini membuktikan manusia adalah makhluk yang paling sempurna. Manusia dituntut untuk mampu berinteraksi dengan orang lain dan alam sekitarnya. Interaksi yang dilakukan manusia menghasilkan sebuah *give and take* atau saling memberi dan menerima informasi. Hal ini merupakan awal dari pemenuhan kebutuhan.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan, serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.[51]

---

[49] Dian Diniyati, Eva Fauziyah & Budiman Achmad, 2010, *Potensi dan Peran Pesantren sebagai Lembaga Pelaksana Kegiatan Rehabilitasi Hutan dan Lahan (RLH),* Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan Vol. 7 No. 1.
[50] Departemen Agama RI, 2010, *Al-Hikmah Al-Qur'an dan Terjemahnya,* (Bandung: Diponegoro). Hal: 597.
[51] Kasmir, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik),* (Jakarta: Rajagrafindo Persada). Hal: 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أَفَلَمْ يَنْظُرُوا إِلَى السَّمَاءِ فَوْقَهُمْ كَيْفَ بَنَيْنَاهَا وَزَيَّنَّاهَا وَمَا لَهَا مِنْ فُرُوجٍ(6) وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ(7)تَبْصِرَةً وَذِكْرَىٰ لِكُلِّ عَبْدٍ مُنِيبٍ(8)

"*Maka tidakkah mereka memperhatikan langit yang ada di atas mereka, bagaimana cara Kami membangunnya dan menghiasinya, dan tidak terdapat retak- retak sedikit pun? Dan bumi yang Kami hamparkan dan Kami pancangkan di atasnya gunung- gunung yang kokoh, dan Kami tumbuhkan di atasnya tanaman- tanaman yang indah. Untuk menjadi pelajaran dan peringatan bagi setiap hamba yang kembali (tunduk kepada Allah)." (QS. Qaf: 6-8)*[52]

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan.[53] Adanya pengembangan karyawan adalah suatu proses untuk menyegarkan dan mengembangkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Kemudian, karyawan akan dibekali dengan berbagai keterampilan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Pengembangan karyawan juga untuk menggali minat dan bakat karyawan yang sesuangguhnya yang masih terpendam serta untuk mengubah perilaku karyawan seperti yang diinginkan perusahaan.

[52] Departemen Agama RI, 2010, *Al-Hikmah Al-Qur'an dan Terjemahnya,* (Bandung: Diponegoro). Hal: 518.
[53] Kasmir, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik),* (Jakarta: Rajagrafindo Persada). Hal: 140.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif pendekatan deskriptif. Metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode baru, karena popularitasnya belum lama, dinamakan metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Metode ini disebut juga sebagai metode artistic, karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpola), dan disebut sebagai metode interpretive karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interprestasi terhadap data yang dtemukan di lapangan.

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistic karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting);*disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropolgi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(gabungan), analisis data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.[54]

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan karakteristik dari subyek atau obyek yang sedang diteliti. Penelitian deskriptif bertujuan menjelaskan karakterisik dari variable yang diteliti atau menggambarkan situasi yang sedang diamati.[55]

B. Lokasi Penelitian

Peneliti memilih obyek penelitian di Yayasan Fadllillah. Penelitian di Yayasan Fadllillah ini bertempat di jalan Kyai Ali no. 57 A RT. 06 RW. 03 Tambak Sumur Waru Sidoarjo. Obyek penelitian ini adalah sumber daya manusia yang ada di lembaga tersebut.

C. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Data merupakan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan. Pada umumnya data tentang sesuatu dikaitkan dengan tempat dan waktu. Data dalam bentuk jamak dari kata *datum* (bahasa latin) yang berarti kurnia atau pemberian atau penyajian.[56] Data merupakan suatu hal utama yang harus difahami lebuh dulu, karena data menjadi dasar dari sebuah informasi, setelah data itu diproses dengan berbagai langkah dan

[54] Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, (*Bandung: Alfabeta). Hal: 7.
[55] Achmad Sani Supriyanto, dan Vivin Maharani, 2013, *Metode Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data,* (Malang: UIN Maliki Press),. Hal: 7.
[56]*Ibid* Hal: 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prosedur sehingga mampu menghasilkan sebuah informasi yang berkualitas.[57]

Data yang diperoleh peneliti ialah profil Pondok Pesantren Fadlillah, latar belakang, visi misinya, lokasinya, fasilitasnya, struktur kepengurusannya, penerapan manajemen pengembangan SDM yang ada di Yayasan Fadlillah.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data berdasarkan jenisnya yakni data terbagi menjadi dua, diantaranya sebagai berikut:

1) Data Primer

   Menurut Malholtra (2004), Data Primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk tujuan khusus memecahkan permasalahan yang sedang terjadi. Menurut Indriantoro (1999), Data Primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Karena data primer dikumpulkan oleh peneliti, maka diperlukan sumber daya yang cukup memadai, seperti biaya, waktu, tenaga, dan sebagainya.[58] Dalam penelitian ini peneliti memperoleh data primer dari *observasi* dan *wawancara* dengan pihak yang bersangkutan. Adapun obyek yang dijadikan sumber informasi yaitu Direktur Pondok Pesantren Fadllillah, Kepala dan Staff kepengasuhan, Kepala

[57] Rohmat Taufiq, ST., M.Kom, 2013, *Sistem Informasi Manajemen*, (Yogyakarta: Graha ilmu). Hal: 13..

[58] Achmad Sani Supriyanto, dan Vivin Maharani, 2013, *Metode Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data,*(Malang: UIN Maliki Press),. Hal: 51.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tata Usaha Pondok Pesantren Fadllillah dan jajaran senior pengabdi yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah.

2) Data Sekunder

Menurut Malhotra (2004), Data sekunder adalah data yang dikumpulkan tidak hanya untuk tujuan riset, tetapi juga untuk tujuan lain. Menurut Indriantoro (1999), Data Sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh instansi terkait dan atau pihak lain).[59] Peneliti memperoleh data ini melalui profil Pondok Pesantren Fadlillah, meliputi latar belakang berdirinya, struktur keponpesannya, fasilitasnya, visi dan misinya, serta daftar kegiatannya. Data ini diperoleh dari pihak lain, biasanya diperoleh dari buku-buku terkait.

b. Sumber Data

Sumber data adalah salah satu hal yang paling vital dalam penelitian.[60] Adanya sumber data ini, peneliti dapat memperoleh keterangan yang berguna untuk mendukung proses deskripsi dan analisa masalah penulisan. Adapun data yang nantinya akan dipakai untuk melengkapi data tersebut adalah informan, yaitu orang-orang yang memberikan informasi tentang segala yang terkait dalam penelitian.

---

[59] Achmad Sani Supriyanto, Sdan Vivin Maharani, 2013, *Metode Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data,*(Malang: UIN Maliki Press),. Hal: 52.

[60] Burhan Bungin, 2001, M*etodelogi Penelitian Sosial,* (Surabaya: Airlangga University Press). Hal.129.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Tahap-tahap Penelitian

Adapun tahap-tahap penelitian yang akan dilakukan adalah[61]:

a. Tahap Pra-lapangan

1) Menyusun Rancangan Penelitian

Pada tahap ini peneliti terlebih dahulu membuat pokok pembahasan yang akan diteliti. Peneliti membuat permasalahan yang akan dijadikan obyek penelitian. Setelah itu peneliti membuat matrik usulan judul penelitian kepada sekretaris jurusan. Setelah judul diterima, peneliti melanjutkan penelitian hingga membuat proposal yang siap untuk diujikan.

2) Memilih Lapangan Penelitian

Pada tahap ini peneliti melakukan penelitian sebelum membuat usulan pengajuan judul. Peneliti mencari data atau informasi tentang obyek yang akan diteliti, kemudian peneliti tertarik untuk dijadikan obyek penelitian yang sesuai dengan jurusan, dalam hal ini peneliti mengambil lokasi penelitian di Pondok Pesantren Fadlillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo.

3) Mengurus Perizinan

Setelah proposal penelitian yang telah diuji, peneliti mendapat revisi dari penguji. Proposal yang sudah diperbaiki dan diterima, kemudian peneliti meminta surat izin penelitian kepada staff program studi Manajemen Dakwah yang sudah ditanda

[61] Lexy J, Moleong, 2008, *Metode Penelitian Kualitatif* , Bandung: Remaja Rosdakarya. Hal: 125.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tangani oleh Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi untuk diserahkan ke lembaga organisasi yang diteliti. Penelitian ini menggunakan lembaga dakwah yang akan diteliti adalah Pondok Pesantren Fadllillah.

4) Menjajaki dan Menilai Lapangan

Pada tahap ini peneliti sudah berkunjung ke lapangan, akan tetapi peneliti belum mendapatkan data sepenuhnya. Peneliti hanya mengunjungi tempat lokasi penelitian. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kondisi lingkungan dan jalinan hubungan keakraban antara subyek penelitian. Hal ini dilakukan peneliti agar peneliti mempunyai gambaran singkat tentang sejarah, budaya, kegiatan, dan kebiasaan- kebiasaan yang dilakukan organisasi tersebut.

5) Memilih dan Memanfaatkan Informan

Pada tahap penelitian ini peneliti melakukan pemilihan terhadap informan yang akan memberikan data atau informasi mengenai permasalahan yang akan dibahas. Dalam hal ini peneliti mencari orang yang paling mengetahui masalah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Pondok Pesantren Fadlillah.

6) Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

Untuk kelancaran jalannya penelitian ini, maka peneliti hendaknya menyiapkan beberapa perlengkapan yang digunakan dalam penelitian. Dalam hal ini, peneliti menyiapkan peralatan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

antara lain alat tulis (bulpoint, kertas lembaran dan soal- soal wawancara) dan alat perekam data (*handphone and camera*).

7) Menjaga Etika Penelitian

Pada tahap yang terakhir ini, peneliti berhati-hati menjaga sikapnya. Peneliti berharap penelitian ini berjalan dengan lancar. Peneliti berusaha menjaga sikap, cara berkomunikasi, cara berprilaku dengan baik, bersifat jujur apa adanya, bersikap simpatik, bersahabat, dan mentaati peraturan yang telah ditentukan oleh lembaga tersebut. Hal ini sangat berhubungan dengan orang lain yang berkenaan dengan data-data yang akan diperoleh oleh peneliti. Dengan terjaganya etika baik, maka terciptanya hubungan baik. Sehingga suatu kerjasama yang dilakukan antara kedua belah pihak berjalan dengan maksimal dan memperoleh informasi yang telah diinginkan.

b. Tahap Pekerjaan Lapangan

1) Memahami Latar Penelitian dan Tahap Persiapan

Pada tahap ini peneliti memasuki pekerjaan di lapangan, peneliti perlu memahami latar penelitian terlebih dahulu. Peneliti harus mempersiapkan diri baik secara fisik maupun mental, karena pentingnya memahami suatu persoalan etika.

2) Memasuki Lapangan

Pada tahap ini peneliti dituntut keterlibatannya, dalam hal ini peneliti melakukan peninjauan sendiri langsung ke lokasi. Peneliti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memasuki lapangan harus menjalin hubungan baik terhadap subyek penelitian. Hal ini memberikan hal positif kepada peneliti, agar peneliti lebih mudah mendapatkan informasi dan subyek peneliti tidak susah untuk memberikan jawaban atas wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

3) Berperan serta sambil Mengumpulkan Data

Dalam hal ini peneliti mengamati secara sekilas dan secara langsung ke lokasi dengan mengumpulkan data melalui wawancara langsung.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang standar dan sistematik untuk memperoleh data yang diperlukan.[62] Ada berbagai macam teknik pengumpulan data dalam proses penelitian. Peneliti menggunakan penelitian sebagai berikut :

a. Wawancara *(interview).*

Menurut Esterberg yang dikutip oleh sugiyono Wawancara atau *interview* adalah:

a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic. (wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide

[62] Achmad Sani Supriyanto, dan Vivin Maharani, 2013, *Metode Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data,*(Malang: UIN Maliki Press),. Hal: 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melalui tanya jawab, sehingga dapat dikontruksikan makna dalam suatu topik tertentu).[63]

Dalam hal ini peneliti mengadakan wawancara secara semi terstruktur, jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *indept interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur, tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat yang dikemukakan oleh informan.

Teknik pengumpul data dimaksudkan untuk mencari data yang berkenaan dengan Pondok Pesantren Fadlillah, struktur Pondok Pesantren dan visi misi Pondok Pesantren Fadlillah, dan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Pondok Pesantren Fadlillah menurut Direktur Pondok Pesantren Fadlillah, kepala dan staff kepengasuhan, Kepala Tata Usaha Pondok Pesantren Fadllillah, dan jajaran senior pengabdi di Pondok Pesantren Fadllillah.

b. Pengamatan (*observasi*).

Pengamatan atau *observasi* adalah suatu proses yang kompleks yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis atau alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala yang diteliti dari observasi. Dengan

[63] Sugiyono, 2008, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta. Hal:72-73

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

proses ini dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas tentang masalahnya,[64] yaitu yang meliputi:

1) Latar belakang berdirinya Pondok Pesantren Fadlillah.
2) Jumlah santri yang masih belajar di Pondok dan santri pengabdi Pondok Pesantren Fadlillah.
3) Kegiatan di Pondok Pesantren Fadlillah.
4) Bagaimana Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Pondok Pesantren Fadlillah.

c. Dokumentasi.

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa soft file (otobiografi, visi, misi, struktur organisasi guru, pengabdi dan santri OPPF dan lain sebagainya).[65]Dalam hal ini peneliti melakukan penelitian dengan cara mengumpulkan data, dokumen atau arsip yang berkaitan dengan Pondok Pesantren Fadllillah.

Tabel 2.1

Teknik Pengumpulan Data

No.	Data	Sumber Data	Pengumpulan Data
1.	Sejarah berdirinya Pondok Pesantren Fadllillah	Direktur+Staff Kepengasuhan	W
2.	Profil Pondok Pesantren Fadllillah	Administrasi Pondok	W
3.	Alokasi jam belajar Santri fadllillah	Staff Kepengasuhan	W+O
4.	Letak Geografis Pondok Pesantren Fadllillah	Observasi	O

[64] Sugiyono, 2008, *Memahami Penelitian Kualitatif,* Bandung: Alfabeta. Hal:166
[65] Lexy J.Moleong, 2008, *Metode Penelitian Kualitatif* , Bandung: Remaja Rosdakarya. Hal:216

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5.	Keadaan Santri dan jumlah Santri	Direktur+Staff Kepengasuhan	W
6.	Kondisi fisik sarana dan prasarana Pondok Pesantren Fadllillah	Observasi+Guru Pondok	O+W
7.	Kegiatan Santri Fadllillah	Staff Kepengasuhan	W
8.	Visi dan Misi Pondok Pesantren Fadllillah	Dokumentasi	D
9.	Struktur Organisasi Pondok dan Organisasi Pelajar Pondok Pesantren Fadllillah (OPPF)	Dokumentasi+Staff Kepengasuhan	D+W

Keterangan:

W : Wawancara

O : Observasi

D : Dokumentasi

F. Teknik Validitas Data

Dalam penelitian ini tidak menutup kemungkinan terjadi kesalahan untuk menghindari kesalahan data yang peneliti simpulkan, maka peneliti memeriksa kembali data yang telah terkumpul. Hal ini dilakukan peneliti untuk menghindari dari kesalahan dan ketidakbenaran data. Adapun teknik yang digunakan peneliti dalam memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, maka kepastian data dan urutan peristiwa direkam secara pasti dan sistematis. Dalam hal ini peneliti memeriksa dan menelaah kembali data-data yang terkait dengan fokus

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masalah penelitian, sehingga data tersebut benar-benar bisa dipertanggung jawabkan.

b. Triangulasi

Dalam mengecek keabsahan data ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dalam teknik trianggulasi ini banyak cara yang bisa digunakan untuk mengecek keabsahan data, tetapi peneliti hanya bisa menggunakan dua cara yaitu:

1) Triangulasi dengan sumber, maksudnya peneliti telah mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber yang ada pada penelitian. Dalam hal ini peneliti mengontrol kembali beberapa sumber yang ada yaitu Direktur Pondok Pesantren Fadlillah, Kepala dan Staff Kepengasuhan, Kepala Tata Usaha Pondok Pesantren Fadllillah, dan jajaran senior pengabdi Pondok Pesantren Fadllillah.
2) Triangulasi dengan metode, yaitu peneliti mengecek keabsahan dari beberapa teknik pengumpulan data (observasi, wawancara, dokumen) dalam hal ini peneliti membandingkan hasil informasi dari beberapa informan dalam suatu teknik yang sama (dalam teknik pengumpulan data yang sama).[66]

[66] Sugiyono, 2008, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta. Hal:127

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyususn secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan harian, dan bahan-bahan lain agar lebih mudah difahami.[67]Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif *grounded theory* yang bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang berbagai kondisi lapangan yang bersifat proses, penentuan, dan penerapan terkait dengan manajemen pengembangan sumber daya manusia di yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo. Analisis ini dilakukan dengan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Deskripsi secara detail, yaitu peneliti mendeskripsikan sesuatu yang telah dilihat. Detail ini diberikan *in situ*, yaitu dalam konteks lingkungan dari *person*, tempat atau peristiwa yang sering terjadi.[68]
2. *Coding* adalah tahapan dimana peneliti mencari kata kunci dari hasil deskripsi wawancara yang dapat menjawab rumusan masalah.[69]Peoses pengodean *(coding)* dimulai dengan mengelompokkan data teks atas visual menjadi kategori informasi yang lebih kecil, mencari bukti untuk kode tersebut dari berbagai *database* yang digunakan dalam studi, kemudian memberikan label pada kode tersebut. Dalam tahap ini, *coding* dibagi menjadi tiga macam:[70]

---

[67] Sugiyono, 2015, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta), hal 8.
[68] Jhon W. Cresweel, 2015, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), hal 257.
[69] *Ibid.*
[70] *Ibid.* hal 272-273.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. *Coding* terbuka, yaitu peneliti mempelajari teks (transkip, dokumen, soft file) untuk kategori informasi yang menonjol. Peneliti berusaha mencari contoh yang menyajikan kategori tersebut dan terus mengamati dan mewawancarai hingga informasi baru yang diperoleh tidak menyediakan pemahaman lebih lanjut. Peneliti memilih suatu ketegori *coding* terbuka ini untuk mengembalikan ke *database* yakni mengumpulkan data tambahan untuk memahami kategori yang berkaitan.

b. *Coding* aksial, yaitu keterlibatan peneliti dalam proses pengodean. *Coding* aksial yakni *coding* dimana *database* tersebut diulas (data baru dikumpulkan) untuk menyediakan pengetahuan tentang kategori *coding* spesifik yang berkaitan dengan atau menjelaskan fenomena sentral tersebut. Informasi dari fase *coding* ini kemudian diorganisasikan kedalam bagian, paradigma pengodean, yang menampilkan model teoritis dari proses yang sedang diteliti.

c. *Coding* selektif, yaitu pembuatan proposisis hipotesis melalui teori dari temuan data di lapangan. Dalam teori analisis data *(coding* selektif).

3. Kategorisasi adalah satuan informasi yang luas dan tersusun dari beberapa kode yang dikelompokkan untuk membentuk ide umum.[71]

[71] Jhon W. Cresweel, 2015, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), hal 259.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Analisis atau penafsiran merupakan pemaknaan terhadap data, terkait "apa yang dapat diambil". Penafsiran berarti keluar dari kode dan tema menuju makna lebih lanjut dari data.

Proses analisis data bertujuan untuk mendorong peneliti kualitatif untuk mencari segmen kode yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan informasi dalam mengembangkan tema. Kode ini dapat menyajikan beberapa hal berikut ini:[72]

1. Informasi yang diharapkan peneliti dapat ditemukan sebelum studi tersebut.
2. Informasi mengejutkan yang peneliti tidak menyangka akan menemukannya.
3. Informasi secara konseptual menarik atau belum pernah ditemui oleh peneliti dan kemungkinan akan menarik bagi pihak lain.

[72] Jhon W. Cresweel, 2015, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), hal 261.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Fadllillah

Pondok Pesantren Fadllillah dirintis sejak tahun 1950-an. Pendidikan Al-Qur'an diberikan untuk anak-anak kecil dengan sistem pendidikan tradisional oleh pendirinya KH. Abdul Ghoni. Pondok Pesantren Fadllillah ini berdiri pada tahun 1998. Pendiri pondok pesantren Fadllillah adalah KH. Abdul Ghoni, KH. Muhaimin, KH. Mansyur, KH. Abdul Hadi. Beliau-beliau inilah yang memiliki cita-cita ingin membangun pondok pesantren yang berkiblat pada sistem pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Darussalam, Gontor, Ponorogo.

Sejak tahun 1991, putra beliau bernama Drs. Ja'far Shodiq telah menyelesaikan studinya di Pondok Pesantren Modern Gontor Ponorogo. Pendiri pondok memunculkan gagasan untuk mendirikan suatu lembaga pendidikan di daerah Waru Tambak Sumur Sidoarjo. Sistem pendidikan dan pengajarannya sama dengan Gontor yang kini disebut Pondok Pesantren Fadllillah yang dipimpin oleh Drs. KH. Ja'far Shodiq. Pondok Pesantren Fadllillah dikembangkan dengan muatan beberapa materi Gontor dengan sistem salaf. Pondok Pesantren Fadllillah adalah pondok modern yang mengkuti Pondok Gontor, karena kebanyakan gurunya alumni Gontor. Akan tetapi, Pondok

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pesantren Fadllillah menggunakan sistem salafi dengan mengadakan diba'an malam 12-an, istighosah Habib Salim dan dalail.

Pada tahun pelajaran 1998/1999 pengasuh Pondok Pesantren Fadllillah mulai mendirikan Madrasah Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah (TMI) Fadllillah. Hal itu berkaitan dengan kegiatan proses belajar mengajarnya dengan sistem kurikulum terpadu antara kurikulum Mu'allimin (Gontor) dengan kurikulum MTs dan MA (Depag). Madrasah Tarbiyatul Mua'llimin Al-Islamiyah (TMI) Fadllillah didirikan dengan tujuan:

1. Membantu pemerintah ikut serta dalam menyelenggarakan pendidikan, khususnya bagi santri dan masyarakat sekitar pondok pesantren.
2. Membentuk pendidikan formal, sebagai fasilitas anak didik untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi bila telah selesai pendidikannya di Pondok Pesantren Fadllillah.
3. Menciptakan sarana pendidikan bagi lulusan SD/MI dalam lingkungan pondok pesantren.

Pondok Pesantren Fadllillah menyelenggarakan kurikulum terpadu, antara kurikulum Pondok Pesantren TMI dan kurikulum Depag. Kurikulum pondok pesantren TMI dengan kurikulum Depag dijalankan secara bersama-sama. Pondok Pesantren Fadllillah merupakan suatu lembaga pendidikan yang dapat mencerminkan sistem pendidikan terpadu yakni dengan pola Tri Pusat Pendidikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(Asrama). Pendidikan formal adalah pesantren sebagai rumah tempat tinggal santri dan suasana kehidupan pesantren sebagai lingkungan yang dapat membentuk kepribadian santri. Oleh karena itu, Pondok Pesantren Fadllillah menyelenggarakan sistem pendidikan tersebut sebagai alternatif lembaga pendidikan yang dapat menyumbangakan "*Kader-kader Umat"* untuk Agama, Negara, dan Bangsa. Sehingga Pondok Pesantren Fadllillah berharap santri mempunyai Motto dan Panca Jiwa Pondok yang utuh.

Motto Pondok Pesantren Fadllillah yang *pertama* yaitu berbudi tinggi. Berbudi tinggi adalah berakhlaq baik atau memiliki akhlaqul karimah. Santri wajib memiliki akhlaqul karimah dikarenakan akhlaq merupakan mahkota yang wajib dimiliki oleh setiap manusia terutama seorang muslim. Maka, santri yang tidak berprestasi namun memiliki akhlaqul karimah jauh lebih baik dari pada santri yang berprestasi namun tidak memiliki akhlaqul karimah.

Motto pondok yang *Kedua* yaitu berbadan sehat. Berbadan sehat diartikan sebagai seorang santri harus sehat dari segi jasmani dan rohani, tidak mudah sakit, tidak malas dan tidak mudah putus asa. *Ketiga* adalah berpengetahuan luas. Seorang santri wajib memiliki pengetahuan yang luas dengan rajin belajar, aktif bertanya dan suka membaca. *Keempat* yaitu berfikiran bebas. Berfikiran bebas diartikan seorang santri bebas mengembangkan bakat masing-masing tanpa ada paksaan untuk menjadi ini dan itu. Misalnya, menuntut santri untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi kyai padahal santri itu berbakat di bidang seni lukis dan ingin mengembangkan potensi tersebut.

Selain dari Motto pondok yang telah dijelaskan, Pondok Pesantren Fadllillah memiliki Panca Jiwa Pondok yang utuh. Panca Jiwa Pondok yang *pertama* adalah keikhlasan. Keikhlasan diartikan *sepi ing pamrih* (tidak ada keinginan apa-apa) dan semua hal yang dilakukan atas dasar *lillahi ta'ala. Kedua* yaitu kesederhanaan. Kesederhanaan harus ditanamkan pada jiwa santri, karena hidup di pondok belajar untuk menerapkan jiwa yang sederhana. Jika Jiwa kesederhanaan sudah melekat pada diri santri, maka akan hilang sifat sombongnya.

Panca Jiwa Pondok yang *ketiga* adalah berdikari. Berdikari diartikan berdiri di atas kaki sendiri. Sebagai santri diwajibkan untuk hidup mandiri dalam segala hal, menyelesaikan masalah sendiri, mengurus dirinya sendiri tanpa merepotkan orang lain terlebih pada orang tua. *Keempat* yaitu ukhuwah islamiyah. Semua santri bersaudara antara satu dengan yang lainnya berdasarkan kesamaan akidah Islam. *Kelima* adalah bebas. Sebagai santri diberi kebebasan untuk menentukan arah tujuan hidupnya masing-masing setelah lulus.

Pondok Pesantren Fadllillah menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada kualitas baik secara keilmuan, maupun secara moral dan sosial. Sehingga hal itu mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang unggul di bidang ilmu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengetahuan, iman dan taqwa. Adanya pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren Fadllillah untuk meningkatkan penerapan manajemen partisipatif, menumbuhkan semangat keunggulan dalam bidang agama, budaya, ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan di seluruh civitas akademika, meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab *stakeholder*, mengoptimalkan potensi santri dengan pembelajaran dan bimbingan yang intensif, dan meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia secara menyeluruh.

Sumber kearifan untuk bertindak dilakukan dengan melengkapi dan mengoptimalkan pemanfaatan sarana prasarana pembelajaran, membina dan mengembangkan kerjasama dengan lingkungan, mengoptimalkan penghayatan terhadap nilai-nilai agama. Pondok Pesantren Fadllillah memiliki tujuan pendidikan diantaranya adalah berakhlaqul karimah, memiliki penampilan sebagai seorang muslim yang ditandai dengan kesederhanaan, patuh dan percaya diri, disiplin yang tinggi, haus dan cinta akan ilmu, kreatif, inovatif dan produktif, dewasa dalam menyelesaikan masalah, bertanggung jawab dan jujur, unggul dalam bidang keilmuan, khususnya ilmu agama. Tujuan luhur Pondok Pesantren Fadllillah disempurnakan dengan penanaman motto dan panca jiwa pondok terhadap pesertadidik. Sehingga pesertadidik memiliki karakter dan akhlaqul karimah yang sesuai dengan tujuan pondok.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Profil Pondok Pesantren Fadllillah

Nama : Pondok Pesantren Fadllillah

Alamat : JL. Kyai Ali No. 57A RT. 06 RW. 03 Tambak Sumur, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur

Telephone : 031-8684252

Email : ppfadllillah.waru@gmail.com

a. Alokasi Jam Belajar Santri

Penulis mendapatkan data jam belajar santri dari hasil wawancara dan observasi. Penulis melakukan proses penelitian ini saat bersamaan dengan kegiatan santri. Data hasil observasi menunjukkan bagaimana proses kegiatan itu berlangsung.

Alokasi jam belajar santri dimulai dari pukul 07.00 WIB sampai dengan pukul 15.00 WIB. Jam belajar santri berjumlah 9 jam pelajaran dalam sehari. Pendidik dan pengajar terdiri dari tamatan perguruan tinggi negeri, swasta, alumni Pondok Pesantren Fadllillah, Pondok Gontor Ponorogo serta cabang Gontor yang berkurikulum sama/sederajat dengan Pondok Gontor.

b. Letak Geografis Pondok Pesantren Fadllillah

Penulis mendapatkan data letak geografis pondok dari observasi. Penulis mendapatkan data ini saat melakukan penelitian. Data hasil observasi menunjukkan letak pondok Fadllillah secara benar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun letak geografis Pondok Pesantren Fadllillah adalah di desa Tambak Sumur Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo dengan batas-batas wilayahnya adalah :

- Sebelah utara berbatasan dengan perumahan Pondok Candra
- Sebelah selatan berbatasan dengan desa Tambak Rejo
- Sebelah timur berbatasan dengan desa Tambak Oso dan
- Sebelah barat berbatasan dengan desa Gedongan/Wadung Asri

c. Keadaan Santri

Jumlah santri pada periode awal tahun 1998-1999 berjumlah 11 santri yang terdiri dari 10 santriwan dan 1 santriwati. Pada tahun 2007-2008 jumlah santri sudah memenuhi jumlah 235 santriwan dan santriwati. Jumlah santri untuk tahun 2017-2018 telah mencapai 610 santri yang terdiri dari 302 santriwan dan 308 santriwati. Santri pengurus berjumlah 75 santri yang terdiri dari 31 santriwan dan 44 santriwati.

Tabel 3.1

Jumlah Santri Tahun 2017-2018

Jumlah Santri Tsanawiyah 2017-2018			
Kelas	**Lk**	**Pr**	**Jumlah**
1A	30	-	30
1B	-	32	32

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1C	18	13	31
1D	16	16	32
	64	61	125
2A	34	-	34
2B	-	36	36
2C	22	12	34
2D	19	12	31
	75	60	135
3A	37	-	37
3B	-	37	37
3C	17	19	36
	54	56	110
Jumlah	**193**	**177**	**370**
Jumlah Santri Aliyah 2017-2018			
Kelas	**Lk**	**Pr**	**Jumlah**
4A	24	-	24
4B	-	25	25
4C	15	20	35
4D(Intensif)	10	5	15
	49	50	99
5A	15	22	37
5B	16	22	38

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	31	44	75
6A	16	18	34
6B	13	19	32
	29	37	66
Jumlah	**109**	**131**	**240**

Total Seluruhnya	
Laki-laki	302
Perempuan	308
Jumlah	610

d. Kondisi Fisik Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Fadllillah

Penulis mendapatkan data prasarana pondok dari hasil wawancara dan observasi. Penulis mendapatkan data ini saat penelitian. Data hasil observasi menunjukkan bagaimana prasarana yang ada di pondok Fadllillah ini dijaga dengan baik dan semakin meningkat pembangunannya .

Pada awal tahun ajaran 1998-1999 Pondok Pesantren Fadllillah baru memiliki 2 ruang belajar dan 1 ruang guru atau kantor. Pada tahun pelajaran 2007-2008 Pondok Pesantren Fadllillah sudah memiliki 1 Gedung asrama putra dengan 6 ruang kamar santri, 8 kamar mandi dan WC, 3 ruang kamar guru, 1 ruang koperasi dan mushollah.1 Gedung asrama putri dengan 3 ruang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kamar santriwati, 10 kamar mandi dan WC, 4 ruang kamar guru, 1 ruang koperasi dan mushollah. 1 Ruang kantor madrasah, 9 ruang kelas, 1 ruang perpustakaan.

Pada tahun 2017-2018 ini Pondok Pesantren Fadllillah sudah memiliki 2 Gedung asrama putra dengan 12 kamar santri , 34 kamar mandi dan WC, 5 ruang kamar guru. 4 kamar tamu, 1 koperasi dan mushollah. 3 Gedung asrama putri dengan 6 ruang kamar santri, 31 kamar mandi dan WC, 5 ruang kamar guru, 1 kamar tamu,1 koperasi dan mushollah. 2 Ruang kantor madrasah, 18 ruang kelas, 1 ruang lab IPA, 1 ruang lab bahasa, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang dapur utama, 1 gedung unit usaha Pondok Pesantren. Pondok Pesantren Fadllillah telah menyediakan lapangan bermain untuk para santri diantaranya adalah lapangan sepak bola, lapangan badminton, dan tenis meja. Pondok Pesantren Fadllillah juga menyediakan gallery untuk para santri yang gemar melukis dan berkreasi. Kekreatifan para santriwati biasanya merancang hantaran, merancang aksesoris kerudung, membuat gantungan kunci, membuat ornamen, dan lain-lain.

e. Kegiatan Santri

Tabel 4.1

Jadwal Kegiatan Santri

Hari	Waktu kegiatan	Keterangan
Senin	Pagi Malam	Upacara bendera Muhadloroh/khitobah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selasa	Malam	Language club
Rabu	Malam	Language club
Kamis	Malam	Muhadloroh/khitobah
Jumat	Pagi	Tandhiful ‘amm/bersih2 umum Olahraga mingguan
Sabtu	Malam	LKBB
Minggu	Siang Malam	Pramuka Diba’an

f. Bentuk Pengembangan SDM di PP. Fadllillah

Tabel 5.1

Pengembangan SDM di PP. Fadllillah

No	Kegiatan	Waktu	Petugas	Pembimbing
1.	Ta’hil (kursus)	20.00-21.30 07.00-15.00	Guru Junior (Alumni Fadllillah)	Direktur dan Guru Senior (Alumni Gontor)
2.	Pembimbingan Pengabdi	Bebas	Pengabdi baru	Pengabdi lama
3.	Pembimbingan Kepengurusan Santri	Bebas	Pengurus OPPF	Guru (Alumni Fadllillah) dan Pengabdi
4.	Mukhadloroh (Pidato)	Senin Malam Kamis Malam	Santri	Pengurus OPPF, Guru (Alumni Fadllillah) dan Pengabdi
5.	Pramuka	Ahad Siang	Santri	Pengurus OPPF, Guru (Alumni Fadllillah) dan Pengabdi

3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Fadllillah

VISI:

“Terbentuknya insan yang berbudi tinggi, berpengetahuan luas, berbadan sehat dan berfikran bebas".

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MISI:

1. Membiasakan setiap perilaku yang bernafaskan islam.
2. Menggali potensi sumber daya manusia secara islami dengan meningkatkan kualitas belajar mengajar yang berkesinambungan.
3. Menerapkan manajemen sekolah sesuai dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.
4. Melaksanakan pembelajaran dan pembimbingan secara aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM) dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademi dengan pendekatan CTL (Contextual Teaching Learning).
5. Melaksanakan pengembangan 8 standar Pendidikan.
6. Melaksanakan pengembangan kegiatan peningkatan mutu akademik dan non akademik
7. Melaksanakan kegiatan dalam bentuk olah raga/seni.
8. Melaksanakan kegiatan dalam bentuk UKS, PMR dan Pramuka.
9. Mengasah cara berfikir yang rasional sebagai bekal meraih pendidikan yang lebih tinggi serta dapat mengimplementasikan dalam bermasyarakat.
10. Melaksananakan pengembangan kegiatan yang kreatif, kompetitif, dan inovatif berlandaskan keimanan dan ketaqwaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Fadllillah

Tabel 6.1

Struktur Organisasi Pondok Fadllillah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 7.1

Struktur OPPF (Organisasi Pelajar Pondok Fadllillah) 2018-2019

NO	BAGIAN	PENGURUS	PEMBIMBING
1	KETUA	Riski Dinar Alfiyah	Ustadzah Siska Offani Islamia
2	SEKRETARIS	Silvi Nur Hidayati	Ustadzah Niswatun Muthohharoh
3	BENDAHARA	Alfi Nur Aulia	Ustadzah Ni'matul Azizah
4	PRAMUKA	Annisa Auliatul Faizah	Ustadzah Nadyah Putri Handayani
		Esa Nur Muqoddasah	
		Diah Saputri Istiqomah	
		Azuma Alkarima	
5	PENGAJARAN	Afiq Azizah	Ustadzah Afiah Nur Sholikhah
		Inayah Alfiyah	
		Nur Sholikhati	
		Sinta Nur Khofifah	
		Dewi Laukha Makhfudiyah	
6	BAHASA	Maulidia Bati Awwahah	Ustadzah Selly Marita
		Nahdiyah Nur Fadillah	
		Fadhilah Nur Aini	
		Lailis Sa'adah	
		Clara Fasabila	
7	KEAMANAN	Nofitasari	Ustadzah Mujidah Achsanu Nadiah
		Widya Ayu Ristikasari	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		Salsabila Saskia Rahmah	
		Putri Nadila Azzahra	
		Alifia Laely Masfufah	
8	KEBERSIHAN	Devi Lailatus Saumi	Ustadzah Nanik Chumairoh
		Nur Fadillatur Ro'in	
		Izzati Wahyuningtiyas	
		Della Nur Alifia	
		Nur Aini Miftakhul Jannah	
9	OLAH RAGA	Milla Aflah Durroh	Ustadzah Dewanti Nur Cahyanti
		Anis Suroyyah	
		Putri Dwi Lestari	
		Hidayatul Chikmiyah	
10	KESEHATAN	Nazlatur Roifah	Ustadzah Fitri Nur Isnaini
		Syifa Wardatus Sholikhah	
		Afifatimatus Sa'diyah	
		Nur Ainuzzuhro	
		Salsabila Anggia Putri	
11	KESENIAN	Nadava Aulia Rahma S.	Ustadzah Mutaamaroh
		Adelia Maghfiroh	
		Faizatur Rif'ah	
		Ima Aprilia	
12	NISA'IYAH	Yuniar Zuhruf Rahayu	Ustadzah Syafira Qolila

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		Mas'udah	
		Luluk Nur Chafidloh	
		Khoirun Nisa'	

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data, peneliti akan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hal ini membantu keabsahan data atau kevaliditasan data yang akan disajikan. Adapun data yang diperoleh dari penelitian ini adalah mengenai Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo. Dalam penyajian data ini, peneliti akan menyajikan data tentang tujuan pengembangan sumber daya manusia, manfaat pengembangan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Fadllillah.

1. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya mengembangkan sumber daya manusia itu mudah-mudah sulit. Hal ini dikarenakan mengatur sumber daya manusia memang tidak mudah. Sumber daya manusia dikelola dengan berbagai pertimbangan kecocokan. Hal ini dipertimbangkan antara bakat dan amanat berjalan seimbang. Hal ini dikarenakan untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan memberikan keuntungan bagi pondok dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber daya manusianya. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk mengembangkan bakat sumber daya manusia yang sesuai dengan tujuannya.

> " Menurut saya, adanya pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menggali bakat santri yang terpendam, memberikan motivasi kepada santri untuk menumbuhkan semangat dalam keahliannya, selalu memberikan dukungan dan arahan terhadap kemampuan yang telah mereka miliki."(N1, 11/06/2018)[73]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk menggali bakat yang terpendam. Hal ini memerlukan dukungan, motivasi, dan menumbuhkan semangat untuk menyalurkan kemampuan yang mereka miliki. Kemampuan yang mereka miliki diharapkan semakin banyak dan berkembang, agar bakat yang dimiliki semakin bagus kedepannya.

2. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Adanya tujuan itu memberikan kemanfaatan pada pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Manfaat yang diperoleh yakni untuk santri, guru, pengabdi dan pondok itu sendiri.

> "Manfaatnya untuk santri ya banyak, pengetahuannya semakin bertambah, bakatnya juga semakin berkembang, karena ketika berkembang saja tanpa adanya bakat itu juga kurang bagus, karena dengan adanya bakat itu bisa mengembangkan rasa percaya diri dan mental mereka semakin kuat, pengalaman organisasi saat di pondok juga semakin bertambah. Manfaat untuk gurunya yakni menjadikan guru itu semakin profesional dalam hal mengajar, menambah inovatif dan kekreatifan pada guru. Manfaat untuk pengabdi yakni menjadikan mereka semakin

[73] Hasil Wawancara dengan Narasumber 1, pada tanggal 11 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> menambah wawasan ilmu pengetahuan dan pengalaman untuk bekal saat di luar nanti. Sedangakan manfaat untuk pondok adalah dengan adanya SDM yang bagus memberikan dampak positif pada pondok, karena suatu sistem akan bagus, jika hal itu dilihat dari bagaimana SDM itu melakukan tugasnya sesuai dengan tujuannya." (N1, 11/06/2018)[74]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk santri pengurus yakni pengetahuannya semakin bertambah. Manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk guru yakni lebih inovatif dan kreatif dalam hal mengajar. Manfaat sumber daya manusia untuk pengabdi yakni wawasan ilmu dan pengalamannya semakin banyak. Manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk pondok yakni pondok lebih terbantu dengan bakat yang dimiliki setiap santri. Suatu sistem terlihat bagus, karena hal itu dilihat dari bagaimana sumber daya manusia menjalankan tugas sesuai dengan tujuannya.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo

Adanya suatu lembaga juga membutuhkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan unsur dan aset yang paling penting. Sumber daya manusia diartikan sebagai sumber kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan, visi, misi organisasi.

[74] *Ibid.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Kalau secara umum SDM di Pondok Pesantren Fadllillah ini bagus-bagus, karena ada beberapa guru alumni Gontor yang disini sebagai guru senior dan juga menjadi dosen di luar. . Guru dan pengabdi disini berjumlah 168 orang. Guru yang S3 satu orang, guru yang S2 dan S1 juga banyak. SDM yang ada disini sudah cukup baik dan rata-rata SDM itu sudah berkiprah di masyarakat. Akan tetapi adanya kesibukan di luar menjadikan guru senior yang di luar itu juga menjadi mayoritas. Jadi SDM guru itu saat di pondok kerjanya sedikit kurang maksimal. Sedangkan guru dan pengabdi yang lulusan dari fadllillah ini tidak semuanya menjadi guru, jadi hanya beberapa pengabdi saja yang diberi amanat menjadi guru. Pengabdi yang baru lulus Aliyah itu disini biasanya diberikan tanggung jawab untuk lebih fokus membantu pondok dulu kurang lebih 1 tahunan sebelum mengajar, misalnya tanggung jawab dalam bagian pembangunan, masak-memasak atau dapur, jaga tamu di kantor pengasuhan, jaga wartel, jaga perpustakaan, jaga koprasi, jaga isi ulang, menyiapkan konsumsi guru-guru, Pembina bagian pramuka, kesehatan, bendahara, pengajaran, bahasa, kebersihan, keamanan dan lain sebagainya. Intinya lebih terjun langsung untuk menjaga santri dan pondok. Sedangkan jumlah keseluruhan santri disini adalah 610 santri. Santri itu terdiri dari santri yang masih belajar di pondok dan ada juga santri yang diberikan tanggung jawab sebagai pengurus, baik itu pengurus kamar, OPPF, dan lainnya."(N2, 25/06/2018)[75]

Berdasarkan penjelasan di atas telah disimpulkan bahwasanya Sumber Daya Manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah berjumlah 778 orang yang terdiri dari 610 santri yang masih belajar di pondok dan 168 guru dan pengabdi di pondok. Pondok Pesantren Fadllillah memiliki sumber daya manusia yakni guru senior yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah rata-rata alumni Gontor. Jadi, guru itu banyak dibutuhkan juga di masyarakat, sehingga kinerja mengajarnya saat di pondok kurang maksimal. Sedangkan lulusan alumni dari Fadllillah tidak semuanya menjadi guru. Beberapa dari pengabdi

[75] Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada tanggal 25 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fadllillah difokuskan selama kurang lebih 1 tahun untuk bertanggung jawab membantu pondok dan membimbing Organisasi Pelajar Pondok Fadllillah (OPPF). Jumlah keseluruhan santri di pondok ini adalah 610 santri. Beberapa santri diberikan tanggung jawab untuk berorganisasi di pondok, organisasi yang terkecil saat di kamar dan organisasi pondok. Semakin banyak sumber daya manusia yang ada, maka sumber daya manusianya juga semakin berkembang. Perkembangan sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah dikelola dengan bertahap.

> "Perkembangan Pondok Pesantren Fadllillah ini dulunya santri awal hanya 11 santri. Santri itu terdiri dari 10 laki-laki dan 1 perempuan, akan tetapi sekarang sudah lebih meningkat jumlah santrinya, padahal Pondok Pesantren Fadllillah tidak mempromosikan menggunakan media apapun, baik itu brosur, pamflet, banner dan lain sebagainya. Jika SDM guru-gurunya juga sangat bagus karena dahulu belum ada alumni dari Pondok Pesantren Fadllillah itu sendiri, jadi masih asli gurunya alumni dari Gontor, sedangkan SDM pengabdinya semakin tahun semakin meningkat. SDM santri pengurus adalah santri kelas 2 Aliyah, mereka dipilih menjadi pengurus organisasi pondok untuk membantu Pimpinan Pondok. Santri pengurus diberikan tanggung jawab atas seleksi tugas dari beberapa guru, pengabdi dan staff kepengasuhan. Sedangkan SDM guru dan pengabdi adalah pilihan dari Bapak Pimpinan dan Direktur Pondok Pesantren Fadllillah. Tanggung jawab yang diemban langsung dari arahan Pimpinan pondok. Hal ini menunjukkan pondok ini berkembang secara bertahap selama beberapa tahun ini."(N3, 12/06/2018)[76]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa perkembangan pondok mulai dahulu hingga sekarang sudah semakin meningkat. Hal itu dilihat dari sumber daya manusia yang ada di

[76] Hasil wawancara dengan Narsumber 3 pada tanggal 12 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pondok dan pembangunan yang ada di pondok itu semakin berkembang. Pondok ini tidak menggunakan media apapun untuk mempromosikan pondok. Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan pembagian suatu pekerjaan. Sumber daya manusia pengurus adalah santri kelas 2 Aliyah. Organisasi yang ada di pondok diniatkan untuk membantu Pimpinan Pondok. Santri pengurus diberikan tanggung jawab dari penyeleksian tugas dari beberapa guru, pengabdi dan staff kepengasuhan. Sumber daya manusia guru dan pengabdi adalah pilihan dari Bapak Pimpinan dan Direktur Pondok Pesantren Fadllillah. Tanggung jawab yang diemban langsung dari arahan Bapak Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah. Suatu penilaian tanggung jawab dilihat dari kinerja sumber daya manusia tersebut.

> "Intinya semua SDM baik itu guru, pengabdi maupun juga santri pengurus harus bisa menempati post-post apa saja, karena ini merupakan lembaga pendidikan. Sangat mungkin juga terjadi bongkar pasang dalam suatu pekerjaan, walau hal itu tidak sesuai kemampuannya, karena disini adalah tempat melatih anak supaya dia bisa mengambil peran dirinya kaitannya dengan pengembangan di SDMnya dibidang kepemimpinan, menjadi pengurus kamar, menjadi pengurus OPPF atau OSIS jika di luar, menjadi pengawas mukhadloroh, menjadi pelatih pramuka, mereka juga mendapatkan pelatihan dari seniornya, dan semua serba dicoba, seiring berjalannya waktu jika tidak tepat, akan terjadi resavel dan disesuaikan dengan potensi dan bakatnya sehingga bisa maksimal di dalam menggali SDMnya anak-anak itu. Jika guru dan pengabdi juga sama seperti santri, karena SDM pada guru atau pengabdi juga akan diubah sewaktu-waktu disesuaikan dengan kebutuhan pondok yang diperlukan."(N2, 25/06/2018)[77]

[77] Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada tanggal 25 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah harus siap ditempatkan di post manapun. Hal itu menjadi suatu pendidikan tersendiri pada sumber daya manusia tersebut. Pendidikan itu tidak terlepas dari suatu pelatihan yang diberikan oleh para seniornya. Hal itu dilakukan agar pengembangan sumber daya manusia yang ada bisa berjalan sesuai dengan tujuan yang dibutuhkan pada tugas tersebut.

> "Tugas SDM yang tidak sesuai dengan kemampuannya harus diterima dan dipelajari, karena ini bukan lembaga kerja. Jika lembaga kerja seseorang akan ditempatkan sesuai ijazahnya, disini adalah lembaga pendidikan, maka setiap orang akan menempati tempat dalam rangka memproses adik-adik kelasnya yang ditingkat Tsanawiyah atau Aliyah maupun tingkat pengabdi juga sangat mungkin tidak sesuai dengan kemauannya, karena tugas disini juga tidak permanen, maka perlu seseorang menempati sesuai dengan keahliannya, siapa tahu justru seketika dia sudah di luar pondok, sesuatu yang aslinya bukan kemauannya itu yang akan dihadapi di luar, tetapi dia bisa menghadapinya karena dulu sudah dipelajari dan dialami saat di pondok. Siapapun harus siap ditugaskan dimanapun, siap memimpin dan siap dipimpin."(N2, 25/06/2018)[78]

Berdasarkan pemaparan di atas menunjukkan bahwa suatu hal yang tidak sesuai dengan keinginan dapat dipelajari sebagai pengalaman tambahan di dalam kehidupannya. Setiap sumber daya manusia yang ada di pondok akan menempati tugas dalam rangka memproses diri untuk menambah pengalaman saat hidup di masyarakat. Tanggung jawab yang diberikan pondok harus siap dijalankan, karena hal itu tidak permanen.

[78] Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada tanggal 25 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo

Adanya suatu sumber daya manusia perlu dikembangkan untuk mencapai suatu tujuan. Pengembangan merupakan sesuatu yang berhubungan dengan usaha yang berencana dan diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan pengelolaan sumber daya manusia yang dapat didayagunakan untuk mencapai suatu tujuan. Pencapaian suatu tujuan memerlukan penilaian dalam suatu kebutuhan baik itu dari segi pondok itu sendiri atau tugas maupun pada sumber daya manusia tersebut.

> "Penilaian suatu sumber daya manusia pada kebutuhan di Pondok Pesantren Fadllillah itu disesuaikan dengan kebutuhan yang ada di pondok dulu. Jika pondok lebih membutuhkan dalam tugas pembangunan, maka tugas pembangunan yang didahulukan untuk penambahan sumber daya manusianya, begitupun dengan tanggung jawab yang lainnya sama halnya seperti itu, di pondok ini itu suatu tugas atau tanggung jawab dalam pekerjaan disesuaikan dengan kemampuannya terlebih dahulu. Jika sumber daya manusia itu mampu menjalankannya, maka akan berjalan dengan baik. Namun jika sumber daya manusia itu belum mampu dalam tugas ataupun tanggung jawab yang telah diberikan, maka akan ada suatu pembelajaran khusus terhadap sumber daya manusia tersebut, baik itu pembelajaran dari senioritasnya atau dari pengalaman yang ada disekitarnya. Semua itu tergantung sumber daya manusia itu sendiri, tugas yang telah diberikan oleh pondok sudah ada, maka mau tidak mau harus dijalankan karena itu adalah suatu kewajiban. Jika tugas atau tanggung jawab itu berjalan belum maksimal maka bisa diketahui bahwa biasanya sumber daya manusia yang seperti itu terjadi suatu masalah pada sumber daya itu sendiri, entah itu tidak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> nyaman dengan tugasnya ataupun belum bisa beradaptasi dengan partner kerjanya."(N4, 13/06/2018)[79]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa suatu penilaian sumber daya manusia itu dilihat dari kebutuhannya. Penilaian kebutuhan pengembangan itu sendiri disesuaikan dengan tempat, pondok, tugas maupun sumber daya manusianya. Suatu tanggung jawab dalam pekerjaan disesuaikan dengan kemampuannya terlebih dahulu. Jika hal itu telah memenuhi, maka tanggung jawab yang ada akan berjalan lancer. Jika hal itu belum memenuhi, maka akan ada pembelajaran khusus yang diberikan oleh seniornya yang lebih berpengalaman. Adanya hal itu menunjukkan bahwa suatu pengembangan membutuhkan prinsip untuk mendorong kinerja sumber daya manusia tersebut.

> "Pengembangan sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah ini didorong dengan selalu memberikan motivasi terhadap sumber daya manusia tersebut. Motivasi yang diberikan oleh pondok untuk memberikan stimulus kepada sumber daya manusia tersebut agar lebih giat dalam mengerjakan tanggung jawabnya adalah finansial untuk guru. Ya walau tidak banyak, tapi hal itu bisa sedikit membantu biaya sehari-harinya. Jika untuk pengabdi sedikit ada pemenuhan kebutuhan dalam bentuk barang bukan uang. Itulah yang menunjukkan partisipasi pondok terhadap sumber daya manusia itu ada. Partisipasi diberikan kepada sumber daya manusia itu agar lebih aktif dalam suatu pembelajaran tanggung jawab maupun pembelajaran perbaikan dirinya untuk menuju yang lebih baik. Hal ini memberikan suatu pemahaman terhadap sumber daya manusia itu agar lebih mengerti pentingnya suatu tanggung jawab yang harus dijalani. Hal itu memberikan umpan balik terhadap pondok, karena sumber daya manusianya mau dibenahi dan pondok juga sangat terbantu dengan tenaga kerjanya. Maka jika sesuatu itu mau usaha dan belajar,

[79] Hasil wawancara dengan Narasumber 4 pada tanggal 13 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> maka itu akan memberikan hasil yang positif. Jika sumber daya manusianya merasa senang dan nyaman dengan tanggung jawabnya maka pelaksanaannya akan semakin maksimal."(N4, 13/06/2018)[80]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa adanya suatu tugas ataupun tanggung jawab memerlukan dukungan baik itu secara finansial maupun secara langsung. Pemberian finansial diberikan kepada guru sebagai bentuk motivasi agar lebih aktif dan inovatif dalam hal mengajar. Pemberian yang diberikan berupa uang, hal itu sedikit tidak banyak tetapi barokah. Sedangkan pengurus OPPF diberikan semangat dan dukungan tanpa adanya bentuk finansial. Sedangkan pengabdi diberikan kebutuhan dalam bentuk barang yang cukup untuk menambahkan semangat membantu pondok, karena pengabdi adalah kerjanya tidak dibayar dan digaji dan ikhlas membantu kyai. Hal itu yang membuat sumber daya manusia di Pondok Pesantren Fadllillah semakin berjalan sesuai dengan tujuan awalnya. Adanya suatu kemauan pada suatu sumber daya manusia memberikan satu nilai lebih pada pondok karena pondok itu merasa terbantu. Jika hal itu sudah ditanamkan, maka hal itu pula memerlukan suatu program demi meningkatkan efektifitas kerja.

Adapun program pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja. Teknik-teknik pengembangan sumber daya manusia diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Metode Praktis (*On The Job Training)*

[80] Hasil wawancara dengan N4 pada tanggal 13 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Metode praktis dalam pengembangan *on the job training* ini sangat dibutuhkan pada suatu lembaga atau yayasan. Pondok Pesantren Fadllillah ini dalam mengembangkan sumber daya manusianya dengan menggunakan teknik pelatihan secara langsung. Sumber Daya Manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah dilatih secara langsung oleh para seniornya. Pelatihan itu disesuaikan dengan posisi tugasnya.

> "Pondok Pesantren Fadllillah ini untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia itu dengan mengadakan ta'hil (kursus). Jadi sumber daya manusia yang dari alumni Fadllillah yang awal masuk sebagai pengabdi sebelum mengajar itu diharuskan mengikuti kursus kepada ustad senior dari alumni Gontor, hal itu dilakukan untuk mengembangkan SDM gurunya, hal itu menjadikan pemahaman guru itu semakin mendalam dan meluas. Jika untuk santri yakni pondok ini masih kurang dalam hal tempat, sedangkan kemampuan yang dimiliki santri ini sudah bagus, akan tetapi fasilitas yang dimiliki pondok masih belum maksimal, sehingga fasilitas yang ada kurang memadai, akan tetapi disamping itu pondok Fadllillah mengembangkan kemampuan pada diri santri melalui mukhadloroh dan pramuka, adanya kegiatan ekstrakurikuler mukhadloroh ini menumbuhkan rasa percaya diri pada santri, sedangkan kegiatan pramuka memberikan ilmu tambahan yang nantinya juga bermanfaat saat di luar. Pondok Pesantren Fadllillah juga memberikan bekal kepemimpinan dasar. Sejak awal masuk Tsanawiyah santri sudah diajarkan berorganisasi saat di kelas, semakin tinggi kelasnya semakin memiliki tanggung jawab yang lebih banyak, santri kelas 1 Aliyah diberikan tugas untuk memimpin organisasi kamar, santri kelas 2 Aliyah mendapatkan kesempatan untuk menjadi pengurus organisasi pondok. Sedangkan pengabdi yang selain menjadi guru ini mengembangkan kemampuannya sesuai post-post yang telah didapatkannya, hal itu dipelajari secara langsung melalui para senior yang ahli dalam post itu."(N1, 11/06/2018)[81]

[81] Hasil Wawancara dengan Narasumber 1 pada tanggaal Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Fallillah dilakukan dengan pelatihan atau kursus. Hal itu dilakukan oleh guru junior kepada guru senior yang melatihnya, begitupun juga terhadap santrinya. Santri pengurus baru dilatih oleh santri pengurus lama. Santri diberikan bekal kepemimpinan maupun tanggung jawab dalam suatu organisasi dilatih oleh kakak kelasnya. Jadi sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkannya. Akan tetapi, pondok kurang memadai dalam hal tempat. Bakat yang dimiliki santri bagus dan kurang dalam hal tempat. Fasilitas yang ada di pondok belum maksimal, sehingga hal itu kurang memadai dalam pengembangan bakat santri. Pengembangan lain yang dilakukan santri yakni mengembangkan kemampuan percaya diri dan pemanfaatan diri saat di luar. Hal itu dilakukan dengan kegiatan ekstrakurikuler yang ada di pondok yakni mukhadloroh, pramuka dan keorganisasian.

b. Teknik-teknik Presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*Off The Job Training)*

Off The Job Training merupakan pendekatan yang mengajarkan berbagai sikap atau keterampilan pada sumber daya manusia tersebut. Pembelajaran sikap itu dilakukan dalam suatu pengambilan keputusan pada suatu permasalahan.

> "Kita melatih sumber daya manusia santri itu dengan kepemimpinan pada suatu organisasi pondok. Organisasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> pondok disini dinamakan OPPF (Organisasi Pelajar Pondok Fadllillah). Disinilah mereka banyak mengambil pengalaman dan pengetahuan. Adanya OPPF dapat menjadikan mereka lebih dewasa dalam bersikap, terlebih lagi dalam suatu pengambilan keputusan saat adanya suatu permasalahan. Baik itu masalah organisasi, masalah teman, dan lainnya. Rasa tanggung jawab juga dipelajari pada pelatihan itu. Jika terjadi suatu pelanggaran dalam peraturan, mereka sebagai pengurus yang langsung tanggap dengan hukuman santri yang melanggar tadi. Keputusan itulah yang membuat mereka belajar untuk bersikap dan mengambil keputusan yang bijak dan adil dalam sebuah peraturan yang ada di Pondok." (N5, 26/06/2018)[82]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan saat menjadi seorang pemimpin diberikan kepada santri agar menjadi suatu pembelajaran. Pembelajaran itu diambil dari pengalaman dan pengetahuan yang mereka dapatkan. Adanya OPPF dapat menjadikan mereka lebih dewasa dalam bersikap. Dalam suatu Organisasi pengambilan keputusan adalah penyesuaian antara kebijakan dalam suatu peraturan. Jika terjadi suatu pelanggaran dalam peraturan, pengurus yang memberikan hukuman terhadap santri yang melanggar. Keputusan ini membuat pembelajaran untuk bersikap dan mengambil keputusan yang bijak dan adil dalam sebuah peraturan yang ada di Pondok. Rasa memiliki tanggung jawab yang harus mampu dimiliki seorang pengurus. Hal itu mempengaruhi pengembangan pada diri santri.

> "Pelatihan dan pengembangan yang ada di pondok ini dilakukan berdasarkan kebutuhan. Adanya suatu sumber daya manusia yang merasa kurang efektif akan dilatih langsung dengan kakak kelasnya. Adanya tanggung jawab atau tugas santri dari setiap kelas 2 Aliyah mereka dilatih

[82] Hasil wawancara dengan Narasumber 5 pada tanggal 26 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> dengan tanggung jawab pada organisasi pondok. Jika tanggung jawab pengabdian disesuaikan dengan kebutuhan. Hal itu dilihat dari kebutuhan pada lingkungan maupun kebutuhan pondok itu sendiri. Pembelajaran pelatihan dan pengembangan itu tidak ada batasan waktu, karena kehidupan di pondok pesantren itu 24 jam dan di bawah pengawasan pimpinan pondok, tidak terikat waktu, dan kapanpun harus siap dan sesuai pertimbangan pimpinan pondok dan sesuai kebutuhan. Dalam kurun satu waktu saat berada di pondok bisa semua jenis job bisa ditempati atas pertimbangan pimpinan pondok, atau bisa saja sengaja pimpinan pondok menempatkan berpindah-pindah karena ingin menjadikan kader, sehingga seluruh jenis pots yang ada di pondok dia pernah berada disitu." (N5, 26/06/2018)[83]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang ada di pondok ini dilakukan berdasarkan kebutuhan. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di Pondok Pesantren Fadllillah itu tidak terikat oleh waktu, karena ini adalah pondok. Pelatihan dan pengembangan dilakukan 24 jam saat sumber daya manusia itu berada di pondok. Jika terjadi sesuatu pada sumber daya manusia itu, maka pondok yang lebih bertanggung jawab. Adanya suatu konflik atau permasalahan pada setiap sumber daya manusia itu sudah hal biasa, akan tetapi jika sumber daya manusia itu bisa menghadapi problematika itu yang sungguh luar biasa.

> "Dalam pengembangan SDM di Pondok Pesantren Fadllillah ini sudah biasa terjadi gesekan-gesekan antara setiap SDM, apalagi pada suatu organisasi pondok. Hal yang seperti itu menjadikan SDM itu lebih dewasa dalam bersikap dan dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Hal itu tetap dipantau oleh para senior agar hal itu tidak berlebihan. Para seniorlah yang menjadi pengengahnya. Maka dengan adanya pantauan itulah yang membuat kita

[83] Hasil wawancara dengan Narasumber 5 pada tanggal 26 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> tidak salah arah dalam mengambil keputusan."(N6, 27/06/2018)[84]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia membutuhkan pantauan dan pembelajaran untuk menghadapi suatu permasalahan. Hal itu menjadikan sumber daya manusia itu lebih dewasa dalam bersikap dan lebih bijak dalam mengambil suatu keputusan pada permasalahan. Adanya perbedaan itu yang menjadikan sefaham akan tujuan awalnya. Pada pencapaian suatu tujuan memerlukan suatu strategi untuk penyelarasan.

> " Jika terjadi suatu perbedaan pada suatu SDM, langkah awal yang biasanya dilakukan disini yakni mengubah cara fikir mereka yang salah dengam mengarahkan yang benar. Hal itu dilakukan di pondok ini dengan mengumpulkan seluruh SDM yang ada di pondok untuk menyatukan visi dan misi pada tujuan awal. Menata niat kembali untuk membantu pimpinan pondok. Dengan hal itu memberikan pemahaman terhadap SDM yang tidak sesuai arah, agar SDM dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya itu dengan maksimal. Karena adanya pembagian tugas dan tanggung jawab, agar kita lebih bisa intropeksi diri pada setiap tugas dan tanggung jawab. Karena tugas tidak akan berjalan tanpa adanya sumber daya manusia yang melakukan tugas itu dengan baik."(N6, 27/06/2018)[85]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa suatu perbedaan pada sumber daya manusia dapat disatukan dengan mengubah pola fikir sumber daya manusia itu untuk mengembalikan pada tujuan awal. Pengembangan sumber daya mausia yang seperti itu akan memberikan pemahaman lebih pada sumber daya manusia

[84] Hasil wawancara dengan Narasumber 6 pada tanggaal 27 Juni 2018.
[85] *Ibid*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut. Adanya suatu pengembangan sumber daya manusia yang baik, karena adanya suatu perencanaan yang terstruktur.

> "Perencanaan pengembangan yang ada di pondok ini itu biasanya dilihat dari kemampuan mereka para SDMnya dulu. Misalnya, OPPF itu sebelum adanya pelantikan mereka diberikan kesempatan memilih kemampuan pada bidang yang sesuai dengan dirinya, setelah itu para guru dan senior itu menilai perkembangan kemampuan mereka itu sesuai atau tidak dengan yang diminati. Jika sesuai maka SDM itu akan mengerjakan tanggung jawab yang telah diminatinya. Akan tetapi jika hal itu tidak sesuai, maka akan ada penyesuaian tugas yang sesuai dengan SDM tersebut walaupun tidak sesuai dengan yang dia minati. Setelah hal itu dilakukan pada OPPF itu, langkah selanjutnya yang dilakukan yakni kami menetapkan tugas yang akan mereka jalani, dan setelah itu akan ada pelantikan OPPF dan merekapun melaksanakan dan menerima tugas yang telah diberikan pondok untuk mereka dengan membantu pimpinan pondok. Namun jika mengenai tugas guru dan pengabdi yang lebih bertanggung jawab adalah bapak pimpinan pondok dan Direktur pondok beserta guru senior Fadllillah."(N3, 12/06/2018)[86]

Berdasarkan Pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada perencanaan ini disesuaikan dengan kemampuan yang telah dimiliki. Hal ini akan berdampak positif pada suatu organisasi, karena suatu hal yang disesuaikan dengan kemampuannya akan berjalan secara maksimal. Akan tetapi, jika hal itu tidak sesuai dengan kemampuannya, maka akan ada penambahan pengetahuan dan pengalaman untuk sumber daya manusia itu. Penambahan suatu pengetahuan dan pengalaman itu dibutuhkan suatu pengembangan sumber daya manusia tersebut dengan disesuaikan pada organisasi, tugas, maupun sumber daya manusia itu sendiri.

[86] Hasil wawancara dengan Narasumber 6 pada tanggal 12 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Sama mbak, hal ini masih ada kaitannya dengan yang tadi. Sesuatu yang tidak sesuai dengan yang diinginkannya, biasanya disini itu terjadi suatu penyelewengan dalam tugas organisasi. Hal itu akan ada hukuman tersendiri bagi yang melanggar yang tidak sesuai pada aturan dalam berorganisasi. Maka pondok biasanya mengadakan pengabsenan pada setiap SDM, dengan adanya hal itu dapat dilihat bahwa kinerja SDM yang bertugas semakin baik atau semakin menurun. Begitupun dengan tugas tadi, walaupun tugas yang diberikan tidak sesuai, maka SDM itu akan dilatih untuk semakin menambah pengetahuan dan pengalaman. Hal itu sangat menguntungkan bagi SDM tersebut karena hal itu tidak hanya pada kemampuan yang dimiliki saja akan tetapi dia juga akan mempelajari pengetahuan itu secara bertahap. Sumber daya manusia yang bersedia untuk menambahkan wawasan akan semakin meningkat kinerjanya. Hal ini dilihat dari kemauan yang dia miliki itu kuat, sedangkan jika hanya kemampuannya saja maka yang didapat hanyalah kemampuan yang dimilikinya saja. Sumber daya manusia yang seperti inilah yang jauh lebih bisa beradaptasi terhadap orang lain, baik itu untuk dirinya sendiri maupun terhadap kelompok."(N3, 12/06/2018)[87]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah ini dilihat dari keaktifan dalam melaksanakan tugas. Hal itu dinilai dari absensi yang dilakukan OPPF. Suatu tugas yang berdasarkan dipilihkan itu perkembangannya jauh lebih meningkat. Hal itu memberikan penambahan pengetahuan baik itu untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain dan kelompok. Hal itu memberikan suatu pendekatan pada pengembangan sumber daya manusia itu sendiri.

> **"**Pendekatan yang dilakukan untuk suatu pengembangan sumber daya manusia, di pondok ini memberikan pendidikan khusus. Hal itu dinilai dari sumber daya manusia yang ada belum berkerja secara maksimal. Jadi adanya suatu pengalaman yang diberikan oleh para senior

[87] Hasil wawancara dengan Narasumber 3 pada tanggal 12 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> itu disesuaikan dengan kebutuhan SDM tersebut. Jika hal itu diperlukan, maka bisa jadi sumber daya manusia yang sudah ditugaskan akan dipindahkan secara mendadak. Hal itu dilakukan agar sumber daya manusia itu bisa berubah. Suatu hal yang baru akan dia pelajari dengan bimbingan para seniornya, maka secara perlahan SDM yang seperti itu akan mengerti"(N4, 13/06/2018)[88]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa suatu bimbingan terhadap suatu sumber daya manusia itu diperlukan untuk mendorong semangat dalam pelaksanaan tugas yang telah mereka pelajari. Berbagai pembelajaran dan pengalaman diterima sumber daya manusia itu untuk penambahan pengetahuan. Hal itu dilakukan secara bertahap. Suatu pengembangan sumber daya manusia yang disusun secara rapi akan memberikan hasil yang bagus.

> "Pengembangan SDM di pondok ini itu dilihat kebutuhannya terlebih dahulu, maka SDM yang diberikan tanggung jawab atau tugas itu harus mempelajari dan menjalankan tugasnya dengan baik. Pembelajaran yang seperti itu akan mendapat keberhasilan pada SDM tersebut. Suatu keberhasilan itu dinilai dari cara mereka bekerja dengan melihat dari absen ataupun yang lainnya. Jika hasil menunjukkan ada suatu perubahan maka cara yang dilakukan sudah bagus, jika sebaliknya maka akan ada suatu evaluasi dalam tugas tersebut. Mungkin bahkan SDM yang seperti itu akan dipindahkan sewaktu-waktu."(N3, 12/06/2018)[89]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penempatan tugas bisa diganti sewaktu-waktu. Hal itu dilihat dari segi kebutuhan dan hasil yang semakin menurun. Hal itu dapat diperbaiki dengan pelatihan khusus. Pelatihan digunakan suatu pengembangan sumber daya manusia agar sesuai dengan tujuan.

---

[88] Hasil wawancara dengan Narasumber 4 pada tanggal 13 Juni 2018.
[89] Hasil wawancara dengan Narasumber 3 pada tanggal 12 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> " Pengembangan SDM di pondok ini memerlukan pertimbangan untuk menyesuaikan tugas SDM tersebut. Penyesuaian SDM itu dilakukan agar mempersiapkan SDM yang pas. Setelah itu akan ada pembagian tugas yang dilihat dari rotasi jabatan itu. Setelah itu adanya pembelajaran dalam menambah pengetahuan pada SDM tadi."(N5, 26/06/2018)[90]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia itu memerlukan banyak pertimbangan pada suatu pembagian tugas. Hal itu dilakukan dengan menambah wawasan pengetahuan pada sumber daya manusia tersebut.

C. Analisis Data

Pada tahap ini, peneliti menyajikan data yang diperoleh dari lapangan. Data diperoleh peneliti melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti membandingkan teori dengan data yang telah diperoleh. Pondok Pesantren Fadllillah adalah suatu lembaga pendidikan dimana kyai menjadi sentral figur, dan masjid atau mushollah sebagai sentral milium.

Pada penelitian ini teori yang digunakan sebagai pembanding adalah teori tujuan pengembangan sumber daya manusia, manfaat pengembangan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, penilaian kebutuhan pengembangan, teknik-teknik pengembangan sumber daya manusia, faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengembangan, strategi pengembangan sumber daya manusia, tahapan penyusunan pengembangan sumber daya manusia . Pada analisis data ini, peneliti menganalisis

[90] Hasil wawancara dengan Narasumber 5 pada tanggal 26 Juni 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

beberapa poin yaitu: tujuan pengembangan sumber daya manusia, manfaat pengembangan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia.

1. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan baik. Hal itu memberikan keuntungan bagi pondok dan sumber daya manusianya. Adanya pengembangan sumber daya manusia yang baik bertujuan pada pengembangan sumber daya manusia yang berjalan sesuai dengan tujuannya. tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk:

a. Menggali bakat yang terpendam
b. Penyegaran kembali
c. Memperbaiki kinerja karyawan
d. Meningkatkan motivasi kerja
e. Meningkatkan kegairahan dalam bekerja
f. Meningkatkan semangat kerja
g. Kebutuhan promosi dan rotasi/ mutasi karyawan
h. Meningkatkan rasa kebersamaan
i. Dan tujuan lainnya

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk menggali bakat yang terpendam. Hal ini memerlukan dukungan, motivasi, dan menumbuhkan semangat untuk menyalurkan kemampuan yang mereka miliki. Kemampuan yang mereka miliki diharapkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

semakin banyak dan berkembang, agar bakat yang dimiliki semakin bagus kedepannya.

Bentuk dukungan itu memberikan motivasi kepada santri untuk menumbuhkan semangat dalam keahliannya. Keahlian atau bakat yang dimiliki santri, guru atau pengabdi memberikan hasil yang baik untuk pondok. Jumlah santri yang semakin meningkat menandakan bahwa pondok telah memberikan tempat untuk menyalurkan bakat yang dimiliki oleh santri, guru ataupun pengabdi. Hal ini memberikan sugesti yang positif terhadap masyarakat sekitar. Hal ini juga sangat berdampak positif terhadap pondok. Adanya penilaian seperti itu pondok semakin bernilai lebih yakni dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki oleh santri, guru dan pengabdi.

Santri, guru dan pengabdi mendapatkan ilmu pengetahuan yang bertambah. Selain itu santri, guru dan pengabdi tidak hanya memiliki kemampuan atau bakat yang dimilikinya saja, melainkan wawasan pengetahuan dan pengalaman yang belum mereka dapat telah dipelajari selama di pondok. Hal itu berpengaruh besar terhadap masa depan mereka kedepannya.

2. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Adanya tujuan itu memberikan kemanfaatan pada pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Manfaat nyata yang ditangguk dari program pengembangan adalah:

a. Meningkatkan kualitas dan kuantiatas produktivitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat yang diperoleh yakni untuk santri, guru, pengabdi dan pondok. Manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk santri pengurus yakni pengetahuannya semakin bertambah. Manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk guru yakni lebih inovatif dan kreatif dalam hal mengajar. Manfaat sumber daya manusia untuk pengabdi yakni wawasan ilmu dan pengalamannya semakin banyak. Manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk pondok yakni pondok lebih terbantu dengan bakat yang dimiliki setiap santri. Suatu sistem terlihat bagus, karena hal itu dilihat dari bagaimana sumber daya manusia menjalankan tugas sesuai dengan tujuannya.

Manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk memperbaiki sikap, bekerjasama dengan kelompok, belajar dewasa dengan pengambilan keputusan. Hal itu memberikan dampak yang baik terhadap diri sendiri dan pondok yakni tujuan pondok terjalankan dan sumber daya manusia itu semakin bertambah pengetahuaan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengalamannya. Adanya hal itu pondok semakin bertambah jumlah sumber daya manusianya. Hal itu membuat pondok semakin maju dan berkembang kedepannya.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan sumber daya manusia yang ada di pondok dalam bentuk pembagian tugas atau tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Moses Kiggundu manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan, serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Manajemen diibaratkan sebagai suatu sistem dan sumber daya manusia diibaratkan sebagai penggerak atau pelakunya. Suatu manajemen yang baik memerlukan sumber daya manusia yang berkompeten. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan dan pendayagunaan manusia, melalui perencanaan, rekruitmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting. Sumber daya manusia yang aktif, kreatif dan memiliki keahlian sangat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menguntungkan untuk suatu lembaga. Hal itu menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang berkompeten dapat mewujudkan tujuan dari lembaga.

Lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Fadllillah ini mempunyai sumber daya manusia berjumlah 778 orang yang terdiri dari 610 santri yang masih belajar di pondok dan 168 guru dan pengabdi di pondok. Sumber daya manusia yang memegang amanat pengurus OPPF (Organisasi Pelajar Pondok Fadllillah) berjumlah 75 santri yang terdiri dari 31 santriwan dan 44 santriwati. Sumber daya manusia yang menjadi guru berjumlah 91 orang. Sumber daya manusia pengabdi berjumlah 72 orang. Sumber daya manusia yang berasal dari luar pondok berjumlah 5 orang. Sumber daya manusia yang ada di Pondok maupun dari luar pondok menjalankan tugas sesuai dengan bagian masing-masing.

Pondok Pesantren Fadllillah memiliki sumber daya manusia yakni guru senior yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah rata-rata alumni Gontor. Jadi, guru senior alumni Gontor itu banyak dibutuhkan juga di masyarakat, sehingga kinerja mengajarnya saat di pondok kurang maksimal. Sedangkan lulusan alumni dari Fadllillah tidak semuanya menjadi guru. Beberapa dari pengabdi Fadllillah difokuskan selama kurang lebih 1 tahun untuk bertanggung jawab membantu pondok dan membimbing Organisasi Pelajar Pondok Fadllillah (OPPF). Beberapa santri diberikan tanggung jawab untuk berorganisasi di pondok,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi yang terkecil saat di kamar dan organisasi pondok. Semakin banyak sumber daya manusia yang ada, maka sumber daya manusianya juga semakin berkembang. Perkembangan sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah dikelola dengan bertahap.

Perkembangan pondok mulai dahulu hingga sekarang sudah semakin meningkat. Hal itu dilihat dari sumber daya manusia yang ada di pondok dan pembangunan yang ada di pondok itu semakin berkembang. Pondok ini tidak menggunakan media apapun untuk mempromosikan pondok. Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan pembagian suatu pekerjaan. Sumber daya manusia pengurus adalah santri kelas 2 Aliyah. Organisasi yang ada di pondok diniatkan untuk membantu Pimpinan Pondok. Santri pengurus diberikan tanggung jawab dari penyeleksian tugas dari beberapa guru, pengabdi dan staff kepengasuhan. Sumber daya manusia guru dan pengabdi adalah pilihan dari Bapak Pimpinan dan Direktur Pondok Pesantren Fadllillah. Tanggung jawab yang diemban langsung dari arahan Bapak Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah. Suatu penilaian tanggung jawab dilihat dari kinerja sumber daya manusia tersebut.

Seluruh sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah harus siap ditempatkan di post manapun. Hal itu menjadi suatu pendidikan tersendiri pada sumber daya manusia tersebut. Pendidikan itu tidak terlepas dari suatu pelatihan yang diberikan oleh para seniornya. Hal itu dilakukan agar pengembangan sumber daya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manusia yang ada bisa berjalan sesuai dengan tujuan yang dibutuhkan pada tugas tersebut. Suatu hal yang tidak sesuai dengan keinginan dapat dipelajari sebagai pengalaman tambahan di dalam kehidupannya. Setiap sumber daya manusia yang ada di pondok akan menempati tugas dalam rangka memproses diri untuk menambah pengalaman saat hidup di masyarakat. Tanggung jawab yang diberikan pondok harus siap dijalankan, karena hal itu tidak permanen.

Proses perencanaan pembagian tugas pengurus OPPF dilimpahkan kepada jajaran guru dan pengabdi dengan persetujuan Bapak Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah. Proses perencanaan pembagian tugas guru dan pengabdi dilimpahkan sepenuhnya kepada Bapak Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah dan Direktur Pondok Pesantren Fadllillah. Pengorganisasian pengurus OPPF dibimbing oleh beberapa guru dan pengabdi. Pengorganisasian guru dan pengabdi dikelompokkan sesuai tugasnya dan dibimbing oleh Direktur Pondok dan Kepala Kepengasuhan dengan persetujuan Bapak Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah.

Tugas atau tanggung jawab pengurus OPPF diarahkan dan diawasi oleh Pembina OPPF yakni beberapa guru dan pengabdi. Sedangkan tugas atau tanggung jawab guru dan pengabdi diarahkan dan diawasi oleh Direktur dan Kepala Kepengasuhan Pondok Pesantren Fadllillah. Hal ini dilakukan agar tugas atau tanggung jawab yang diberikan dapat menyatukan niat untuk mencapai visi, misi dan tujuan pondok.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pembagian tugas atau tanggung jawab mengemban amanat pengurus OPPF dilakukan dengan cara merekruit santri kelas 2 Aliyah. Setelah itu, santri pengurus kelas 2 Aliyah itu diberikan tanggung jawab atas penyeleksian tugas dari beberapa guru, pengabdi, dan staff kepengasuhan. Tugas atau tanggung jawab OPPF dipilihkan oleh staff kepengasuhan dengan menyesuaikan kemampuan santri dan dengan persetujuan Bapak Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah. Struktur Pengurus OPPF dibuat dengan beberapa pertimbangan guru dan pengabdi. Hal itu dilakukan dengan persetujuan kepala staff kepengasuhan dan Bapak Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah.

Pelatihan di Pondok Pesantren Fadllillah menggunakan teknik *On the job training*. Teknik *On the job training* dilakukan dengan *ta'hil* atau kursus secara langsung. Pelatihan kursus dilakukan oleh guru. Hal ini dilakukan oleh guru junior kepada guru senior atau Direktur Pondok Pesantren Fadllillah. Sedangkan pelatihan secara langsung antara sumber daya manusia baru dengan dibimbing oleh senior atau sumber daya manusia yang lama berada disana dan yang memiliki pengalaman banyak. Hal ini dilakukan oleh pengurus OPPF dan pengabdi.

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan menyesuaikan kemampuan yang dimiliki santri. Pengembangan di pondok adalah dengan melatih rasa percaya diri santri dan menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman santri. Hal itu dilakukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan kegiatan ekstrakurikuler pondok. Kegiatan itu adalah mukhadloroh dan pramuka. Pengembangan yang lain yakni dengan mengemban tanggung jawab sebagai pengurus OPPF. Hal ini memberikan pembelajaran kepemimpinan terhadap santri. Pengembangan guru dan pengabdi dilakukan dengan membimbing pengurus OPPF dan mengamalkan pengalaman yang dimiliki selama berada di pondok.

Pemberian kompensasi diberikan kepada guru dan pengabdi dari luar pondok. Hal itu dilakukan untuk memotivasi guru dan pengabdi luar agar semangatnya semakin meningkat. Pengabdi adalah alumni Fadllillah yang mengabdi di pondok dengan tidak dibayar dan digaji. Pengabdi di dalam pondok diberikan beberapa kebutuhan pribadi dalam bentuk barang untuk melengkapi kebutuhan sehari-hari secukupnya. Hal itu dilakukan agar meningkatkan semangat pengabdiannya.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Fadllillah Tambak Sumur Waru Sidoarjo

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku sumber daya manusia. Suatu pengembangan diibaratkan sebagai tempat dan sumber daya manusia adalah sebagai penggerak atau pelakunya. Adanya suatu bakat atau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemampuan diri memerlukan pengembangan untuk meningkatkan kualitas diri agar semakin berkembang.

Menurut (Sjafri:2003:140) setelah tahap analisis kebutuhan dilakukan, maka harus melakukan beberapa tahapan penilaian kebutuhan pengembangan

a. Penilaian kebutuhan perusahaan

   Untuk menganalisis kebutuhan sebuah perusahaan, seseorang harus mengkaji usulan proyek pelatihan dalam kaitannya dengan tujuan, sasaran, dan strategi perusahaan.

b. Penilaian kebutuhan tugas

   Tujuan penilaian kebutuhan pekerjaan adalah mengisolasi syarat-syarat khusus pekerjaan yang dipersoalkan. Daftar tugas atau pertanyaan tentang pekerjaan dapat didistribusikan kepada para individu yang mampu mengetahui tentang pekerjaan.

c. Penilaian kebutuhan karyawan.

   Penilaian kebutuhan karyawan menentukan apakah terjadi perbedaan antara syarat-syarat pekerjaan dan keterampilan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Kekuatan dan kelemahan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sangat ditentukan faktor-faktor internal dan eksternal karyawan.

Penilaian sumber daya manusia itu dilihat dari kebutuhannya. Penilaian kebutuhan pengembangan itu sendiri disesuaikan dengan tempat, pondok, tugas maupun sumber daya manusianya. Suatu tanggung jawab dalam pekerjaan disesuaikan dengan kemampuannya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terlebih dahulu. Jika hal itu telah memenuhi, maka tanggung jawab yang ada akan berjalan lancar. Jika hal itu belum memenuhi, maka akan ada pembelajaran khusus yang diberikan oleh seniornya yang lebih berpengalaman. Adanya hal itu menunjukkan bahwa suatu pengembangan membutuhkan prinsip untuk mendorong kinerja sumber daya manusia tersebut.

Peningkatan kualitas pengembangan sumber daya manusia dilihat dari penilaian kebutuhan pondok, penilian kebutuhan tugas dan penilaian kebutuhan santri, guru dan pengabdi. Penilaian kebutuhan pondok disesuaikan dengan tujuannya. Tujuan yang utama adalah membantu Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah dengan menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Tugas atau tanggung jawab itu dibagi sesuai dengan kebutuhan yang ada di Pondok. Tugas atau tanggung jawab sumber daya manusia yang ada dapat berubah dengan keputusan Bapak Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah.

Penilaian kebutuhan tugas dilakukan dengan *ta'hil* atau kursus. Kursus dapat membantu sumber daya manusia yang kurang menguasai tugasnya agar lebih belajar dan menambah wawasan pengetahuan. Hal ini dilakukan oleh sumber daya manusia yang kurang menguasai tugas dengan dibimbing oleh para senior yang berpengalaman. Penilaian kebutuhan santri, guru dan pengabdi disesuaikan dengan kemampuan atau bakat yang dimiliki. Hal ini memberikan umpan balik yang positif terhadap pondok. Adanya suatu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemampuan atau bakat yang dimiliki santri, guru dan pengabdi dapat membantu tugas dan tanggung jawab yang ada di Pondok.

Kemampuan atau bakat yang dimiliki santri pengurus OPPF yakni memimpin suatu organisasi pondok dan mendisiplinkan kegiatan pondok. Sedangkan kemampuan atau bakat yang dimiliki guru yakni mengajar dengan aktif, kreatif dan inovatif. Selain itu kemampuan atau bakat yang dimiliki pengabdi yakni mengembangkan ide-ide pada post bagiannya untuk memajukan Pondok Pesantren Fadllillah. Hal itu dilakukan dengan dukungan dan support dari pondok.

Perkembangan pondok dilakukan dengan memajukan kegiatan-kegiatan pondok. Kegiatan pondok dibimbing oleh guru-guru, pengabdi dan pengurus OPPF. Hal itu menunjukkan bahwa suatu kegiatan pondok memerlukan pengontrolan secara tidak langsung. Maka, adanya hal itu sangat diperlukan suatu generasi penerus atau pengkaderisasian.

Pengkaderisasi pengurus OPPF dilakukan satu tahun di bawahnya. Pengurus OPPF lama kelas 2 Aliyah mengkader adik kelas di bawah mereka yakni kelas 1 Aliyah untuk menjadi calon pengurus OPPF baru. Pengakaderisasi guru atau pengabdi dilakukan setelah lulus Aliyah atau setelah menjadi alumni lulusan Fadllillah. Setelah itu pengabdi baru tidak langsung menjadi guru, akan tetapi harus mengabdikan diri selama beberapa tahun untuk pondok. Apabila ada kekurangan guru pengajar, maka guru pengajar baru akan diambil dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengabdi lama yang memiliki kemampuan dan kompetensi menjadi pengajar. Hal itu tidak terlepas dari suatu pengembangan yang dibimbing oleh Direktur dan Guru-guru alumni Gontor.

Suatu pengembangan sumber daya manusia memerlukan suatu prinsip. Prinsip yang dilakukan pondok yakni dengan memberikan dukungan, motivasi, partisipasi, pemahaman, suasana nyaman, dan umpan balik terhadap semuanya. Hal itu dilakukan agar ada timbal balik terhadap yang melakukan tugas dan yang berwewenang terhadap tugas tersebut agar saling menguntungkan. Hal itu dilakukan agar meningkatkan efektifitas kerja.

Suatu tugas ataupun tanggung jawab memerlukan dukungan baik itu secara finansial maupun secara langsung. Pemberian finansial diberikan kepada guru sebagai bentuk motivasi agar lebih aktif dan inovatif dalam hal mengajar. Pemberian yang diberikan berupa uang, hal itu sedikit tidak banyak tetapi barokah. Sedangkan pengurus OPPF diberikan semangat dan dukungan tanpa adanya bentuk finansial. Sedangkan pengabdi diberikan kebutuhan dalam bentuk barang yang cukup untuk menambahkan semangat membantu pondok, karena pengabdi adalah kerjanya tidak dibayar dan digaji dan ikhlas membantu kyai. Hal itu yang membuat sumber daya manusia di Pondok Pesantren Fadllillah semakin berjalan sesuai dengan tujuan awalnya. Adanya suatu kemauan pada suatu sumber daya manusia memberikan satu nilai lebih pada pondok karena pondok itu merasa terbantu. Jika hal itu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sudah ditanamkan, maka hal itu pula memerlukan suatu program demi meningkatkan efektifitas kerja.

Efektifitas kerja disesuaikan dengan suatu program. Adapun program pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja. Pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Fadllillah dilakukan dengan pelatihan secara langsung atau kursus. Hal ini termasuk dalam teknik *On the job training.* Teknik *On the job training* dilakukan dalam praktek pelatihan intruksi pekerjaan, *choaching,* penugasan sementara. Pelatihan instruksi pekerjaan dilakukan secara langsung oleh guru senior kepada guru junior, pengurus lama kepada pengurus baru, pengabdi lama kepada pengabdi baru. Santri yang diberikan bekal kepemimpinan maupun tanggung jawab dalam suatu organisasi dilatih oleh kakak kelasnya. Pelatihan yang diberikan yakni memberikan bimbingan langsung kepada bawahan, baik itu bimbingan kursus, pengalaman, dan pengetahuan. Penugasan yang diberikan pondok tidak bersifat permanen, melainkan dapat berubah sewaktu-waktu dengan keputusan Bapak Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah. Pelatihan tugas dilakukan dengan 24 jam selama berada di pondok. Hal itu tidak terikat oleh waktu. Jadi sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkannya.

Pelatihan studi kasus dilakukan oleh pengurus OPPF, guru dan pengabdi. Hal ini termasuk dalam teknik *Off the job training.* Teknik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Off the job training dilakukan dalam praktek pelatihan studi kasus. Pelatihan dan pengembangan saat menjadi seorang pemimpin diberikan kepada santri agar menjadi suatu pembelajaran. Pembelajaran itu diambil dari pengalaman dan pengetahuan yang mereka dapatkan. Adanya OPPF dapat menjadikan mereka lebih dewasa dalam bersikap. Dalam suatu Organisasi pengambilan keputusan adalah penyesuaian antara kebijakan dalam suatu peraturan. Jika terjadi suatu pelanggaran dalam peraturan, pengurus yang memberikan hukuman terhadap santri yang melanggar. Jika santri pengurus OPPF yang melanggar, maka staff kepengasuhan yang akan memberikan hukuman terhadap yang melanggar. Keputusan ini membuat pembelajaran untuk bersikap dan mengambil keputusan yang bijak dan adil dalam sebuah peraturan yang ada di Pondok. Rasa memiliki tanggung jawab yang sungguh mampu dimiliki seorang pengurus. Hal itu dilakukan agar menambah pengalaman santri dan pemikiran santri semakin bebas dan beraturan.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengembangan adalah:

a. Perbedaan individu pegawai
b. Hubungan dengan analisis jabatan
c. Motivasi
d. Partisipasi aktif
e. Seleksi peserta
f. Seleksi Instruktur

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g. Metode pelatihan dan pengembangan

Adanya suatu konflik atau permasalahan pada setiap sumber daya manusia itu sudah hal biasa, akan tetapi jika sumber daya manusia itu bisa menghadapi problematika itu yang sungguh luar biasa. Pengembangan sumber daya manusia membutuhkan pantauan dan pembelajaran untuk menghadapi suatu permasalahan. Hal itu menjadikan sumber daya manusia itu lebih dewasa dalam bersikap dan lebih bijak dalam mengambil suatu keputusan pada permasalahan.

Adanya suatu gesekan-gesekan yang terjadi antara individu satu dengan yang lainnya merupakan hal yang biasa. Karena lingkungan yang ada di pondok ini dijalani bersama selama sehari penuh. Suatu perbedaan antara individu selalu ada, akan tetapi hal itu selalu teratasi dan terselesaikan di pondok juga. Perbedaan itu menjadikan seseorang lebih termotivasi. Hal itu yang membuat sumber daya manusia itu semakin semangat dalam persaingan yang sehat. Adanya perbedaan itu yang menjadikan sefaham akan tujuan awalnya. Pada pencapaian suatu tujuan memerlukan suatu strategi untuk penyelarasan.

Strategi pengembangan sumber daya manusia untuk mengembangkan sumber daya manusia, menajemen organisasi harus melakukan berbagai perubahan fundamental terhadap kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik konvensional. Skinner (1981) menyarankan tiga perubahan (yang sangat relevan bagi organisasi-organisasi di Indonesia):

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Menajemen perlu mengubah *midsets* cara pandangan MSDM, "membuang" *premises* yang keliru di benak mereka:
b. Manajemen dapat dimulai untuk meningkatkan kinerja SDM dengan melakukan kegiatan-kegiatan MSDM, "dasar" secara lebih baik (*doing the basics better*);
c. Manajemen perlu menetap horizon waktu tujuh tahun untuk perencanaan dan operasi SDM;

Manajemen perlu membuat suatu program jangka panjang untuk mengembangkan manajer-manajer umum dengan berbagai ketrampilan dan pengalaman MSDM.

Suatu perbedaan pada sumber daya manusia dapat disatukan dengan mengubah pola fikir sumber daya manusia itu untuk mengembalikan pada tujuan awal. Niat awal membantu pondok ditata kembali dengan lebih tekun dan rajin dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pondok. Pengembangan sumber daya mausia yang seperti itu akan memberikan pemahaman lebih pada sumber daya manusia tersebut. Adanya suatu pengembangan sumber daya manusia yang baik, karena adanya suatu perencanaan yang terstruktur.

Pada perencanaan sumber daya manusia ini disesuaikan dengan kemampuan yang telah dimiliki. Hal ini akan berdampak positif pada suatu organisasi, karena suatu hal yang disesuaikan dengan kemampuannya akan berjalan secara maksimal. Akan tetapi, jika hal itu tidak sesuai dengan kemampuannya, maka akan ada kekurangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sehingga membutuhkan penambahan pengetahuan dan pengalaman untuk sumber daya manusia itu. Penambahan suatu pengetahuan dan pengalaman itu dibutuhkan pengembangan sumber daya manusia tersebut dengan disesuaikan pada organisasi, tugas, maupun sumber daya manusia itu sendiri.

Suatu bimbingan terhadap sumber daya manusia itu diperlukan untuk mendorong semangat dalam pelaksanaan tugas yang telah mereka pelajari. Berbagai pembelajaran dan pengalaman diterima sumber daya manusia itu untuk penambahan pengetahuan. Hal itu dilakukan secara bertahap. Suatu pengembangan sumber daya manusia yang disusun secara rapi akan memberikan hasil yang bagus.

Penempatan suatu tugas bisa diganti sewaktu-waktu. Tugas atau tanggung jawab di pondok ini tidak permanen. Hal itu bisa berubah-ubah. Hal itu dilihat dari segi kebutuhan dan hasil yang semakin menurun. Hal itu dapat diperbaiki dengan pelatihan khusus dan pergantian posisi tugas. Pelatihan digunakan suatu pengembangan sumber daya manusia agar sesuai dengan tujuan pondok. Pelatihan dilakukan dengan penyusunan pengembangan yang baik. Tahapan-tahapan penyusunan pengembangan adalah:

a. Mengidentifikasikan kebutuhan pengembangan (*job study).*
b. Menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan.
c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
d. Menetapkan metode pengembangan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Mengadakan percobaan dan revisi.

f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah ini dilihat dari keaktifan dalam melaksanakan tugas. Hal itu dinilai dari absensi yang dilakukan OPPF. Suatu tugas yang berdasarkan dipilihkan itu perkembangannya jauh lebih meningkat. Hal itu memberikan penambahan pengetahuan baik itu untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain dan kelompok. Hal itu memberikan suatu pendekatan pada pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Suatu bimbingan terhadap suatu sumber daya manusia itu diperlukan untuk mendorong semangat dalam pelaksanaan tugas yang telah mereka pelajari. Berbagai pembelajaran dan pengalaman diterima sumber daya manusia itu untuk penambahan pengetahuan. Hal itu dilakukan secara bertahap. Suatu pengembangan sumber daya manusia yang disusun secara rapi akan memberikan hasil yang bagus.

Penempatan tugas bisa diganti sewaktu-waktu. Hal itu dilihat dari segi kebutuhan dan hasil yang semakin menurun. Hal itu dapat diperbaiki dengan pelatihan khusus. Pelatihan digunakan suatu pengembangan sumber daya manusia agar sesuai dengan tujuan. Jika pelatihan itu belum memberikan hasil, maka hal itu akan divaluasi dengan sumber daya manusia yang bersangkutan. Evaluasi yang dilakukan biasanya menyatukan niat, visi, misinya kembali dan menekankan tanggung jawab yang telah diamanahkan. Pengembangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber daya manusia itu memerlukan banyak pertimbangan pada suatu pembagian tugas. Sehingga, terjadinya hasil yang kurang maksimal akan ada perombakan tugas sewaktu-waktu. Hal itu disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan.

Pengembangan sumber daya manusia di pondok ini memerlukan pertimbangan untuk menyesuaikan tugas sumber daya manusia. Penyesuaian sumber daya manusia dilakukan dengan menyesuaikan tugas yang ada dan disesuaikan dengan sumber daya manusia yang pas. Setelah itu adanya pembagian tugas kepada pengurus OPPF, guru dan pengabdi. Jika terjadi tidak kesesuaian dalam hal tugas, maka akan ada pembelajaran atau penambahan pengetahuan untuk sumber daya manusia yang kurang menguasai tugas. Hal itu dilakukan agar kinerja sumber daya manusia berjalan seimbang dengan tujuan yang diinginkan pondok.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah ini sepenuhnya kebijakan dari Bapak Pimpinan Pondok Pesantren Fadllillah dan dibantu oleh Direktur Pondok. Manajemen Pondok Pesantren Fadllillah menggunakan proses perencanaan, rekruitmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi dalam setiap pembagian tanggung jawab. Proses perencanaan pembagian tanggung jawab pengurus OPPF dilimpahkan kepada jajaran guru, pengabdi, dan staff kepengasuhan. Tanggung jawab yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki. Pelatihan di Pondok Pesantren Fadllillah menggunakan teknik *On the job training*. Teknik *On the job training* dilakukan dengan *ta'hil* atau kursus secara langsung. Pelatihan kursus dilakukan oleh guru. Teknik *On the job training* dilakukan dalam praktek pelatihan intruksi pekerjaan, *choaching*, penugasan sementara. Pelatihan studi kasus dilakukan oleh pengurus OPPF, guru dan pengabdi. Teknik *Off the job training* dilakukan dalam praktek pelatihan studi kasus. Pelatihan dan pengembangan saat menjadi seorang pemimpin diberikan saat pengambilan keputusan suatu organisasi yakni pada penyesuaian antara kebijakan dalam suatu peraturan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan menyesuaikan kemampuan yang dimiliki. Pengembangan di pondok adalah dengan melatih rasa percaya diri, menumbuhkan rasa tanggung jawab, menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman dalam berorganisasi. Hal itu dilakukan dengan kegiatan ekstrakurikuler pondok. Kegiatan itu adalah mukhadloroh dan pramuka. Pengembangan yang lain yakni dengan mengemban tanggung jawab sebagai pengurus OPPF.

Pemberian kompensasi diberikan kepada guru dan pengabdi dari luar pondok. Pengabdi adalah alumni Fadllillah yang mengabdi di pondok dengan tidak dibayar dan digaji. Pengabdi di dalam pondok diberikan beberapa kebutuhan pribadi dengan melengkapi kebutuhan sehari-hari secukupnya tanpa dibayar ataupun digaji. Manajemen sumber daya manusia yang ada di pondok sudah tersusun pembagian tanggung jawabnya. Hal itu disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki dan dengan persetujuan Pimpinan, Direktur, dan Kepala Staff Pondok Pesantren Fadllillah.

B. Saran dan Rekomendasi

Setiap lembaga dan organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dalam suatu pekerjaan. Oleh karena itu penulis memberikan saran dan rekomendasi, antara lain:

1. Untuk sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Fadllillah baik itu pengurus OPPF, guru dan pengabdi dianjurkan untuk lebih meningkatkan keaktifan, kekreatifan, dan inovatifnya dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melaksanakan tugas atau tanggung jawab. Sumber daya manusia yang menjalankan tugas atau tanggung jawabnya dengan baik, maka hal itu akan berdampak positif terhadap Pondok. Dampak positif yang diberikan untuk Pondok adalah sumber daya manusia dapat menjalankan tugas atau tanggung jawabnya dengan tepat waktu, Pondok semakin disiplin dalam hal waktu dan tugas, Pondok semakin maju dan berkembang dengan keahlian dan hasil kinerjanya sumber daya manusia tersebut.

2. Peneliti merasa bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan dan kelemahan-kelemahan dalam pembahasan atau penelitian ini. Untuk itu, Penulis mengharapkan penelitian yang selanjutnya dapat melengkapi beberapa kekurangan yang ada di dalam penelitian ini. Penelitian yang diharapkan untuk peneliti yang selanjutnya yakni agar penelitian selanjutnya lebih bisa memberikan pemahaman dan kejelasan pembahasan secara spesifik.

C. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan utama penelitian ini adalah terbatasnya waktu penelitian. Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Ramadhan. Pada bulan Ramadhan penelitian yang dilakukan kurang maksimal, karena hal itu sangat terbatas oleh waktu. Sedangkan kelanjutan penelitian dilakukan setelah hari Raya Idul Fitri. Hal itu dilakukan dengan waktu yang singkat. Lembaga yang diteliti ini adalah lembaga pendidikan, sehingga saat peneliti melakukan penelitian berlanjut waktu yang dilakukan adalah saat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Agama RI Departemen. 2010. *Al-Hikmah Al-Qur'an dan Terjemahnya.* Bandung: Diponegoro.

Aini Siti Hasanatut Tholibah Al-Qurratul. 2016. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Talenta di Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya.* Skripsi, jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Ampel Surabaya.

Arifin Ah. Ali. 2014. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press.

Bungin Burhan. 2001. M*etodelogi Penelitian Sosial.* Surabaya: Airlangga University Press.

Chusniati. 2017. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya.* Skripsi, jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Ampel Surabaya.

Dhofier Zamakhsyari. 1994. *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES (lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial).

Diniyati Dian, Eva Fauziyah & Budiman Achmad. 2010. *Potensi dan Peran Pesantren sebagai Lembaga Pelaksana Kegiatan Rehabilitasi Hutan dan Lahan (RLH).* Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan Vol. 7 No. 1.

Handoko T.Hani. 2013. *Manajemen Edisi II.* Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta.

Handoko T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

J Lexy, Moleong. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif.* Remaja Rosdakarya Bandung.

Kansil C.S.T. dan Christine S.T. Kansil. 2000. *Kamus Istilah Aneka Hukum*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik).* Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Mangkunegara A.A.Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Bandung: Refika Aditama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mangkuprawira Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.* Bogor: Ghalia Indonesia.

Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif.* Malang: UIN-Malang Press.

Mukafi Mohammad. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Tentang Pem ikiran Pendidikan dalam Mengembangkan SDM Menurut Mohammad Iqbal).* Tesis, Pasca Sarjana jurusan Pendidikan Agama Islam UIN Sunan Ampel Surabaya.

Noe Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Genhart, Patrick M. Wright. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing.* Jakarta: Salemba Empat.

Pritaningrum Meidiana dan Wiwin Hendriani. 2013. *Penyesuaian Diri Remaja yang Tinggal di Pondok Pesantren Modern Nurul Izzah Gresik Pada Tahun Pertama.* Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial Vol. 2 No. 3.

Siagian Sondang P.. 1995. *Manajemen stratejik.* Jakarta: Bumi Aksara.

Soetjipto Budi W.. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Amara Books.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2015. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Supriyanto Achmad Sani, dan Vivin Maharani. 2013. *Metode Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data.* Malang: UIN Maliki Press.

Sutrisno Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Kencana.

Taufiq Rohmat, ST., M.Kom. 2013. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Ulfa Nadhira. 2015. *Minat Wirausaha Kaum Santri dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya (Studi Pada Pondok Pesantren Ar-Riyadh Palembang).* I-Economics Journal, Vol. 1. No. 1.

W. Cresweel Jhon. 2015. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

liburan sekolah. Hal itu menjadikan peneliti langsung terjun ke rumah narasumber yang berada di luar pondok, seperti Direktur, Kepala Tata Usaha, dan jajaran guru yang lain masih berada dilingkungan pondok.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini kurang sempurna. Untuk itu, Peneliti mengharapkan penelitian yang selanjutnya dapat memberikan banyak data tentang pengembangan sumber daya manusia yang lebih baik lagi. Peneliti berharap agar penelitian selanjutnya dapat memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya dan meneliti dengan semaksimalnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id