



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA (SDM) DI YAYASAN PONDOK  
PESANTREN DARUL IHSAN MENGANTI  
GRESIK**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar  
Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)**

**Oleh:**

**SAMSUL ARIFIN**

**B74218068**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2022**

## LEMBAR PERNYATAAN ORIENTASI SKRIPSI

Keaslian suatu karya tulis merupakan bentuk dari keberhasilan suatu penelitian. Oleh karena itu, peneliti yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Samsul Arifin

Nim : B74218068

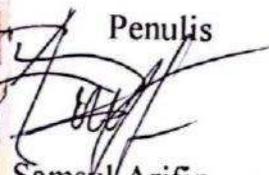
Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan, bahwa sesungguhnya penulisan skripsi dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan” belum pernah dipublikasikan dimedia atau lembaga pendidikan manapun. Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan keasliannya, bukan hasil jiplakan atau plagiasi dari penelitian orang lain. Hal tersebut dikarenakan menjiplak atau menyalin karya orang lain adalah tindakan yang sangat buruk dimata sosial dan agama.

Gresik, 29 Desember  
2022



Penulis

  
Samsul Arifin

NIM. B74218068

## PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Nama : Samsul Arifin

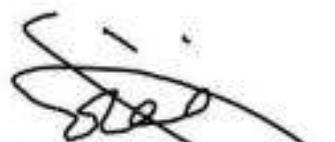
NIM : B74218068

Prodi : Manajemen Dakwah

Judul : **Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti Gresik**

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing untuk diajukan.

Surabaya, 29 Desember 2022  
Dosen Pembimbing



H. Mufti Labib, Lc., MCL  
NIP. 196401021999031001

# LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI  
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI  
YAYASAN PONDOK PESANTREN DARUL IHSAN MENGANTI GRESIK

Disusun Oleh:

Samsul Arifin

B74218068

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu

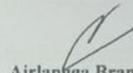
Pada Tanggal 09 Januari 2023

Penguji I



H. Mufti Labib, Lc., MCL  
NIP. 196401021999031001

Penguji II



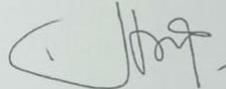
Airlangga Bramavudha, MM  
NIP. 197912142011011005

Penguji III



Ahmad Khairul Hakim, M.Si  
NIP. 197512302003121001

Penguji IV



Dr. H. Ah Ali Arifin, MM  
NIP. 196212141993031002

Sucabana, 09 Januari 2023

Dekan,



Moch. Ghoni Arif, S. Ag, M.Fil.I.  
NIP. 197110171998031001



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 : SAMSUL ARIFIN  
NIM : B74218071  
Fakultas/Jurusan : DAKWAH DAN KOMUNIKASI / MANAJEMEN DAKWAH  
E-mail address : samsul12223@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)  
yang berjudul :

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI YAYASAN  
PONDOK PESANTREN DARUL IHSAN MENGANTI GRESIK

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif 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, 20 Februari 2023

Penulis

(SAMSUL ARIFIN)

## **ABSTRAK**

Samsul Arifin, 2022, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan.*

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti Gresik, selain itu, penelitian ini mempunyai tujuan untuk menggambarkan pengembangan sumber daya manusia di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti Gresik.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi untuk menggali semua informasi yang di dapat di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti Gresik.

Hasil penelitian yang didapat peneliti di lapangan menunjukkan bahwa, Yayasan Pondok Pesantren Darul

Ihsan Menganti Gresik memiliki strategi dalam menjalankan setiap program yang telah direncanakan. Salah satu program Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan adalah pengembangan SDM. Strategi pengembangan SDM yang dilakukan Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan memiliki klasifikasi yaitu metode dan langkah-langkah pengembangan. Pertama untuk metode pengembangan terdapat tiga metode yaitu *understudy*, *job rotation* dan *coaching*. Sedangkan yang kedua langkah-langkah pengembangan yang terdapat lima langkah yaitu, penentuan kebutuhan, penetapan sasaran, penentuan program, pelaksanaan program dan penilaian program. Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan memiliki beberapa pendukung dan hambatan dalam melakukan pengembangan SDM. dukungan tersebut meliputi dukungan dari organisasi, pemateri & kesesuaian materi, dan fasilitas pengembangan. Sedangkan untuk hambatannya yaitu rendahnya *skill*(keampuan) SDM, rendahnya mentalitas SDM, dan sering terjadinya perubahan aturan kepengurusan dalam organisasi.

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....      | i   |
| LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....          | ii  |
| MOTO DAN PERSEMBAHAN .....               | iii |
| LEMBAR PERNYATAAN ORIENTASI SKRIPSI..... | iv  |
| ABSTRAK.....                             | v   |
| KATA PENGANTAR .....                     | vii |
| DAFTAR ISI.....                          | x   |
| BAB I.....                               | 1   |
| PENDAHULUAN .....                        | 1   |
| A. Latar Belakang .....                  | 1   |
| B. Rumusan Masalah.....                  | 12  |
| C. Tujuan Penelitian .....               | 13  |
| D. Manfaat Penelitian .....              | 14  |
| E. Definisi Konsep .....                 | 15  |
| F. Sistematika Pembahasan.....           | 22  |
| BAB II.....                              | 25  |
| KAJIAN TEORITIK.....                     | 25  |
| A. Penelitian Terdulu yang Relevan ..... | 25  |

|                                  |   |     |
|----------------------------------|---|-----|
| B.                               | Kerangka Teori .....  | 34  |
| 1.                               | Strategi .....  | 34  |
| 2.                               | Pengembangan Sumber Daya Manusia.....                               | 48  |
| C.                               | Pondok Pesantren.....   | 74  |
| BAB III                          | .....   | 77  |
| METODE PENELITIAN                | .....   | 77  |
| A.                               | Pendekatan dan Jenis Penelitian .....                               | 77  |
| B.                               | Lokasi Tempat dan Waktu Penelitian .....                            | 79  |
| D.                               | Jenis dan Sumber Data.....  | 80  |
| E.                               | Tahap-tahap Penelitian.....   | 82  |
| F.                               | Teknik Pengumpulan Data.....  | 87  |
| G.                               | Teknik Validitas Data .....   | 90  |
| H.                               | Teknik Analisis Data.....   | 92  |
| BAB IV                           | .....   | 95  |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAAN | .....   | 95  |
| A.                               | Gambaran Umum Yayasan Pondok Pesantren<br>Darul Ihsan Menganti..... | 95  |
| 1.                               | Sejarah Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti<br>.....              | 95  |
| 2.                               | Profil Pondok Pesantren darul Ihsan .....                           | 103 |
| B.                               | Penyajian Data .....  | 110 |
| C.                               | Analisis Data.....  | 145 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| D. Prespektif Islam .....       | 169 |
| BAB V .....                     | 176 |
| PENUTUP.....                    | 176 |
| A. Kesimpulan .....             | 176 |
| B. Saran dan Rekomendasi.....   | 178 |
| C. Keterbatasan Penelitian..... | 179 |
| DAFTAR PUSTAKA .....            | 181 |
| LAMPIRAN.....                   | 186 |



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pesantren adalah salah satu bentuk lembaga pendidikan yang mengajarkan tentang ajaran agama Islam yang saat ini masih sangat berpengaruh di Indonesia. Terdapat dua hal yang mempengaruhi pesantren di Indonesia, yaitu: Pertama, dunia pesantren mewarisi dan memelihara kelangsungan tradisi Islam yang dikembangkan oleh para ulama dari waktu ke waktu dan tidak terbatas pada periode tertentu dalam sejarah Islam. Martin Van Bruinessen mendefinisikan *the ponderren* sebagai penyebaran ajaran Islam tradisional yang terkandung dalam buku-buku kanonik yang ditulis berabad-abad yang lalu. Kedua, Pondok Pesantren merupakan tempat untuk melatih calon-calon pemimpin masa depan masyarakat, sehingga kebutuhan akan Pesantren tidak dapat diabaikan. Kenyataannya, banyak tokoh masyarakat adalah lulusan yang tangguh, karena untuk memajukan masyarakat mereka harus

memenuhi persyaratan yang diperlukan. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus memberikan kontribusi yang signifikan terhadap upaya peningkatan kehidupan masyarakat di masa yang akan datang.

Di masa lalu, pesantren sudah memiliki banyak tingkatan yang berbeda. Tingkatan tersebut yang paling dasar hanya mengajarkan cara membaca huruf atau aksara Arab dan Al Quran. Sementara itu, pesantren yang mengajarkan berbagai ilmu aqidah, kitab fiqh, dan kadang-kadang amalah sufi, disamping tata bahasa Arab (*Nahwu Sharf*) merupakan tingkatan pesantren yang lebih tinggi.<sup>1</sup> Sedangkan tingkatan pondok pesantren memperjelas bahwa umat Islam tampak berlomba-lomba untuk mensejahterakan pondok pesantren, kegiatan yang dilakukan tidak hanya dalam ibadah tetapi juga dalam bidang pendidikan, pendidikan dan sosial dan hampir semua pondok pesantren menyelenggarakan taman

---

<sup>1</sup> Sulton, Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hlm. 2.

pendidikan al-Quran (TPA), bahkan ada pondok pesantren yang mendirikan usaha fotokopi dan fasilitas kesehatan (industri medis). Hal ini menunjukkan bahwa optimalisasi fungsi pesantren telah tercapai dengan pendekatan para penggiat untuk mensejahterakan pesantren.

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan umat Islam yang keberadaannya utamanya dikelola oleh pihak swasta, yang notabennya harus mampu mempertahankan keberadaannya, agar eksistensinya tetap eksis dikalangan masyarakat. Namun pada kenyataannya di lapangan masih banyak pondok pesantren yang tidak mampu mengimbangi. Faktor regenerasi SDM yang tidak menunjukkan status pesantren yang bisa dikatakan “segan hidup matipun tak mau”. Hanya masalah waktu sebelum pesantren bertahan dalam kondisi seperti itu sebelum menghilang dari masyarakat. Maka penting bagi setiap pesantren untuk mempersiapkan generasi penerus yang yakin akan mampu mempertahankan eksistensinya di masyarakat.

Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat sentral dari organisasi,

apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi yang berbeda untuk kepentingan orang banyak. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi memaksa setiap organisasi untuk merekrut karyawan yang kompeten dan produktif untuk memimpin organisasi. Tampaknya pemimpin organisasi perlu menghubungkan praktik *human resource management* dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung implementasi yang inovatif dan fleksibilitas.

Definisi klasik strategi yang berasal dari militer mengatakan bahwa strategi adalah cara terbaik untuk menggunakan dana, sumber daya, dan peralatan yang tersedia untuk memenangkan perang. Pengertian seperti itu secara umum dipahami sebagai sarana untuk

mengerahkan daya, tenaga, dana, dan peralatan yang dimiliki untuk memenangkan suatu pertempuran.<sup>2</sup>

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan etis pekerja melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus relevan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan.<sup>3</sup>

Pada era globalisasi saat ini perlu adanya penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia. Tujuan adanya strategi pengembangan sumber daya manusia ini untuk melatih pegawai yang berkualitas, memiliki kemampuan, keterampilan, dan loyalitas kerja kepada perusahaan. Dengan demikian, strategi pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan dan pengembangan keterampilan.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

<sup>2</sup> Siagian, Sondang P, *Analisis Serta Perumusan Kebijakan Dan Strategi Organisasi*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 1985), hal. 16.

<sup>3</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara), hal. 22.

Perencanaan strategis untuk pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu keniscayaan dalam suatu organisasi. Dengan strategi pengembangan yang baik, organisasi dapat berkembang dalam persaingan ketat organisasi dan strategi itu juga membawa manfaat maksimal bagi sumber daya manusia.<sup>4</sup>

Manajemen sumber daya manusia juga merupakan kegiatan yang dilakukan supaya sumber daya manusia pada organisasi digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai berbagai tujuan. Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan sistematis dan terencana yang bertujuan membantu karyawan memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>4</sup> Salusu. J, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Orrganisasi Nonprofit*. (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indosesia, 1966), hlm. 78

persyaratan pekerjaan, sekarang dan di masa depan.<sup>5</sup> Menurut Siagian, pengembangan sumber daya manusia juga memiliki keunggulan, seperti meningkatkan produktivitas kerja, menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, menyediakan proses pengambilan keputusan yang tepat waktu dan tepat, meningkatkan semangat setiap anggota organisasi, mendorong keterbukaan dalam manajemen, memfasilitasi komunikasi yang efektif, resolusi konflik yang efektif dan fungsional.<sup>6</sup>

Beberapa definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan bertujuan untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

<sup>5</sup> Desimone, R.L., Werner, J.M., & Harris, D.M., *Human Resource Management*. (Fort Worth: Harcourt College Published, 2001), hlm. 2.

<sup>6</sup> Abdul Mu'is, *Manajemen Pengembangan SDM DI Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember*, (Vol. 20, No.1, 2021), Hal. 37.

dan/atau sikap yang diperlukan untuk manajemen pekerjaan saat ini atau masa depan. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak hanya terkait dengan aspek pendidikan dan pelatihan, tetapi juga aspek pengembangan profesional dan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia dikaitkan dengan upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jenjang karir yang didukung oleh keluwesan pegawai organisasi dalam mencapai tujuannya. Allah berfirman dalam Al-Qur'an surah At-Tin ayat 4 yaitu:

قَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ۝

Artinya: “*sungguh, Kami benar-benar telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya*”.<sup>7</sup>

Ayat tersebut menerangkan, bahwa mereka manusia merupakan ciptaanKu yang paling sempurna. Oleh karena itu, tuntutan kepada para manusia agar

---

<sup>7</sup> Qur'an Kemenag, Q.S At-tin : 4



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

selalu berinteraksi dan menghargai kepada semua ciptakan Allah.

Perkembangan suatu organisasi atau perusahaan erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusianya. Jika kualitas sumber daya manusia rendah, maka akan terjadinya kemunduran dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk melatih pegawai yang bertujuan sebagai promosi diri dengan melihat peluang peran mereka pada organisasi yang lebih besar. Karena pekerjaan terus berubah-ubah pengembangan sumber daya manusia sangat penting dan dibutuhkan.<sup>8</sup>

Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan merupakan lembaga pendidikan yang menjamin mutu para tenaga pendidiknya. Upaya yang dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan, khususnya dengan menyelenggarakan pelatihan yang dilakukan oleh

---

<sup>8</sup> Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV PustakaSetia. 2010). Hlm 34

yayasan bagi para pengurus, pengajar dan juga santrinya. Sehingga banyak masyarakat yang mengakui bahwa mutu pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti benar-benar sesuai dengan keinginan masyarakat. Hal ini dapat ditunjukkan dengan banyaknya prestasi yang diraih para siswa, menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut, sehingga banyak dari mereka menyekolahkan anaknya. Dari tahun ke tahun, lembaga pendidikan ini mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Hal ini dapat terjadi, karena dalam rangka menjaga mutu sekolah, lembaga membuka peluang dan memberikan perhatian lebih kepada pengajar dan tenaga kependidikan agar selalu mengikuti kursus-kursus pelatihan, baik umum maupun profesional, khususnya sesuai dengan standar tugas profesi.

pengembangan sumber daya manusia di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan ini selalu dimeningkan kualitas para sumber daya manusia yang ada. Strategi pengembangan sumber daya manusia ini diterapkan guna untuk memberikan harapan kepada para tenaga pengajar dan para santri dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawab mereka dengan lebih baik. sebuah pendidikan tradisional merupakan ciri khas Pondok Pesantren Darul Ihsan pada awal pendiriannya, yang dimana para santrinya belajar dan tinggal bersama dengan bimbingan seorang guru yang biasanya dikenal dengan sebutan kiai.

Pondok Pesantren Darul Ihsan merupakan lembaga pendidikan Islam dengan mempunyai banyak pengurus, pengajar dan santri. Sehingga pondok pesantren Daru Ihsan melakukan pengembangan sumber daya manusia pada pengurus, pengajar dan santri. SDM tersebut mempunyai tugas pokok masing-masing yang harus mereka kerjakan. Karena pondok pesantren telah merencanakan banyak kegiatan yang harus diupayakan para SDM untuk dijalankannya. Kegiatan-kegiatan yang sudah direncanakan harus diketahui oleh Para SDM secara detail dan terperinci.

Strategi pengembangan SDM di Pondok Pesantren Darul Ihsan merupakan ketertarikan fokus penelitian yang dijadikan oleh peneliti. Strategi pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Darul Ihsan ini merupakan proses

pengembangan yang dirancang untuk melatih dan mendidik para pengurus dan santri guna mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Pondok pesantren Darul Ihsan ini memakai strategi pengembangan *learning by community*. *Learning by community* digunakan sebagai upaya peningkatan kompetensi dan pengembangan keprofesionalan sumber daya manusia pengurus maupun santri dari tingkatan yang tertinggi ke tingkatan yang lebih rendah di pondok pesantren tersebut. Strategi pengembangan SDM tersebut dilaksanakan secara sistematis dan terprogram sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh tim pengembangan yayasan.

Berdasarkan asumsi di atas, maka penulis tertarik melakukan suatu penelitian dengan memosisikan sumber daya manusia (pada pendidik) sebagai titik prioritas, dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti”.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari hasil latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan rumusan pokok masalah yang dikaji dalam skripsi ini, adapun rumusan masalahnya, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti Gresik?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat strategi pengembangan sumber daya manusia di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti Gresik?

### **C. Tujuan Penelitian**

Suatu perumusan kalimat yang menunjukkan adanya sebuah hasil dan kejelasan dalam sebuah penelitian atau pemahaman terhadap fenomena yang diuraikan dalam latar belakang masalah merupakan tujuan penelitian

Sesuai dengan adanya rumusan masalah yang telah dituliskan diatas, maka tujuan penelitian ini ialah:

1. Untuk mendeskripsikan strategi pengembangan sumber daya manusia di yayasan pondok pesantren Darul Ihsan Menganti Gresik?
2. Untuk mendeskripsikan Apa saja faktor penghambat startegi pengembangan sumber daya manusia di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti Gresik?

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara Teoritik

Dengan adanya hasil penelitian ini semoga mampu dijadikan refrensi dan bisa memberikan ilmu pengetahuan pada akademis buat mengetahui wacana bagaimana taktik pengembangan sumber daya insan pada Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti Gresik. Penelitian tersebut juga diharapkan bisa membantu serta menambah khasanah keilmuan demi menaikkan kompetensi diri, kepandaian intelektual juga emosional pada bidang seni

manajemen pengembangan sumber daya manusia.

## 2. Secara Praktis

Hasil berasal penelitian ini diperlukan dapat menyampaikan manfaat buat pembaca serta sebuah bahan pertimbangan dan masukan bagi Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti buat berbagi kualitas asal daya manusia pesantren di ketika yang akan tiba dan menjadi acuan strategi manajemen pengembangan sumber daya manusia pada pesantren.

## **E. Definisi Konsep**

Salah satu unsur pokok dari sebuah penelitian merupakan pengertian dari konsep. Sedangkan sekelompok fakta atau gejala yang menjadi pokok utama sebagai pusat perhatian merupakan

definisi dari konsep yang secara singkat.<sup>9</sup> Oleh karena itu, guna mempermudah memahami penelitian ini diperlukan untuk menghindari terjadinya sebuah kesalahan pemahaman, maka dari itu, judul penelitian ini perlu diberikan pengertian mengenai beberapa istilah, yaitu:

### 1. Strategi

Sebuah rencana yang disusun dengan sistematis yang berkenaan dengan kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan merupakan arti dari strategi. Menurut David, Fred R mengatakan, bahwa rencana yang dipergunakan untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu yang panjang merupakan definisi dari strategi. Pengertian strategi tersebut mengarah pada sektor bisnis yang dapat mencangkup akuisisi, ekspansi

---

<sup>9</sup> Koentjoroningrat, *Metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 1994). Hal. 21.

geografis, penghematan, likuidasi, peningkatan produk, diversifikasi, penetrasi pasar, divestasi dan joint venture.<sup>10</sup> Sedangkan Robbins dan Coulter mengatakan bahwa strategi dapat dimaknai seperti sebuah organisasi yang memerlukan perencanaan yang dibuat secara teratur dengan menjadikan daya tarik serta guna mengetahui cara penyelesaiannya sehingga dapat tercapai sebuah tujuan.<sup>11</sup>

Dengan demikian, mengenai pengertian strategi menurut beberapa ahli diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa strategi merupakan serangkaian cara yang disusun oleh manjer puncak atau atasan secara sistematis dipergunakan untuk mencapai

---

<sup>10</sup> David Fred R. *Strategic Management Concept and Cases* (Jakarta:2009), hal. 44.

<sup>11</sup> Robbins dan Coulter, *Pengertian Strategi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 179.

sebuah tujuan yang ditetapkan dengan melibatkan sumber daya manusia sebagai unsur utamanya.

## 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Definisi pengembangan adalah membentuk kualitas sumber daya manusia melalui pemberian peluang belajar yang dibuat dengan solusi yang telah dirancang pada lingkup organisasi atau lembaga.<sup>12</sup>

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui sebuah rencana yang mencakup pengelolaan, pelatihan dan pendidikan pegawai atau tenaga kerja dalam memperoleh tujuan hasil yang optimal. Sastradipoera mengatakan bahwa, cakupan

---

<sup>12</sup> Sedarmayanti, "*Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*", (Bandung: PT Refika Aditama, 2017).

pendidikan yang baik dalam pengembangan sumber daya manusia meliputi pelatihan yang menambah keterampilan dan peningkatan pengetahuan umum serta pemahaman lingkungan keseluruhan dalam melaksanakan tugas yang spesifik merupakan definisi pengembangan sumber daya manusia Menurut Sastradipoera. Pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak merupakan proses pengembangan jangka panjang melalui pendidikan sumber daya manusia. Sedangkan pelatihan adalah salah satu jenis sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori melalui proses belajar untuk

memperoleh dan meningkatkan keterampilan.<sup>13</sup>

Rowley dan Jackson mengartikan pengembangan sumber daya manusia sebagai suatu proses yang dilaksanakan untuk pelatihan pengembangan kemampuan, pengetahuan, dan keahlian, pekerja. Demikian juga, pentingnya peningkatan kinerja dengan melalui kompetensi-kompetensi yang dikembangkan dengan cara pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan.<sup>14</sup>

Sedangkan, Gouzali dalam Kadarisman mengungkapkan bahwa kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan

---

<sup>13</sup> Komaruddin Sastradipoera, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, (Bandung: Kappa-Sigma, 2002), hal. 51.

<sup>14</sup> Chris Rowley dan Keith Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Press, 2012), hal. 88.

(*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan sebagai pengembangan sumber daya manusia. Tujuan organisasi dalam kegiatan pengembangan adalah untuk mengharapkan dapat melakukan perbaikan dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan lebih baik yang sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi.<sup>15</sup>

Dapat di ambil kesimpulan berdasarkan penjelasan pengertian pengertian diatas, bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pelatihan yang menuju ke arah yang lebih baik dengan mempersiapkan tugas dan tanggung jawab sumber daya manusia diwaktu yang akan datang dalam

---

<sup>15</sup> M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grafindo, 2013), hal. 5.

mencapai sebuah tujuan yang telah direncanakan.

### 3. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Simpulan dari pemahaman definisi yang ada di atas, strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu rancangan rencana atau cara yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan-tantangan dengan melakukan sebuah perbaikan bahkan perubahan kinerja SDM supaya lebih terampil dan maksimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuan dengan baik.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika penulisan laporan penelitian tugas akhir dengan judul “*Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Pondok*”

*Pesantren Darul Ihsan*”, dapat dilihat sebagai berikut:

#### Bab I: Pendahuluan

Pada bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, Manfaat Penelitian, definisi konsep, sistematika pembahasan.

#### Bab II: Kajian Teoretik

Bab ini memberikan uraian tentang penelitian terdahulu yang relevan dan kerangka teoritik.

#### Bab III: Metode Penelitian

Bab ini menerangkan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, lokasi penelitian, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data.

#### Bab IV: Hasil Penelitian

Bab ini memberikan paparan mengenai gambaran umum objek penelitian, penyajian data, analisis data dan prespektif Islam.

#### Bab V : Penutup

Pada bab ini merupakan bab terakhir yang berisikan tentang bahasan kesimpulan, saran rekomendasi serta keterbatasan penelitian.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **A. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Adapun penelitian terdahulu, peneliti mengambil dari beberapa jurnal penelitian dan skripsi yang relevan dengan judul penelitian yang mengenai “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti Gresik” yaitu:

*Pertama*, penelitian yang relevan dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada BKPSDM Kabupaten Majene”. Disusun oleh Sri Hamdaniah Sirih, Imran Ismail, dan Junharni Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Bosowa tahun 2019. Masalah yang dikaji dalam jurnal ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan Sumber Daya Manusia serta faktor – faktor yang menghambat pengembangan Sumber Daya Manusia pada BKPSDM Kabupaten Majene tahun 2018. Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan metode eksploratif dan pendengkatan induktif. Data yang

diperoleh melalui hasil wawancara dan dilengkapi dengan observasi dan dokumentasi. Dari penelitian tersebut diperoleh bahwa demi tercapainya Sumber daya Manusia yang berkualitas di BKPSDM Kabupaten Majene maka strategi pengembangan yang dapat dilakukan yaitu dengan adanya pelatihan – pelatihan yang rutin dan optimal, strategi lain yang juga dapat berpengaruh dalam pengembangan yaitu tingkat pendidikan karena semakin tinggi tingkat pendidikan maka akan menghasilkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan dapat ditempatkan sesuai dengan bidang ilmunya masing – masing, saat rekrutmen juga akan berpengaruh karena para Sumber daya Manusia akan tersaring dengan sendirinya berdasarkan kemampuannya. Adapun faktor penghambat pengembangan Sumber Daya Manusia di wilayah kantor BKPSDM Kabupaten Majene meliputi Sumber Daya Aparatur yang masih kurang, mutasi yang belum optimal sehingga banyak ASN yang

tidak bekerja sesuai dengan bidang ilmunya serta anggaran yang tidak memadai yang mengakibatkan kegiatan yang dapat berpengaruh dalam pengembangan Sumber Daya Manusia menjadi terhambat.<sup>16</sup> Persamaannya dalam penelitian ini yaitu terdapat kesamaan pembahasan tentang strategi sumber daya manusia, dan perbedaannya terdapat pada objek pondok pesantren yaitu Darul Ihsan.

*Kedua*, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Aparat Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara” disusun oleh Roosje Kalangi. untuk mengkaji faktor-faktor yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil Negara. Faktor-faktor tersebut meliputi perekrutan, pelatihan, pengembangan karir, manfaat, promosi, mutasi, pelatihan khusus structural, dan teknis. Teknik analisis

---

<sup>16</sup> Sri Hamdaniah Sirih, Imran Ismail, Juharni, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada BKPSDM Kabupaten Majene*, Vol. 1, No. 2, 2019.

data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan: analisis deskriptif dan regresi bergambar. Data primer dan sekunder dikumpulkan dan diuji. Penelitian ini menyimpulkan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, pemerintah harus bertindak lebih cepat untuk lebih meningkatkan kualitas profesionalisme dalam rangka penciptaan keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan prima sebagaimana yang diharapkan masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah perlu mendorong program pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan, jelas, dan konsisten.<sup>17</sup> Persamaannya dalam penelitian ini yaitu terdapat kesamaan pembahasan tentang strategi sumber daya manusia, dan perbedaannya terdapat pada objek pondok pesantren yaitu Darul Ihsan.

---

<sup>17</sup> Roosje Kalangi, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Aparat Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara*, Vol. 2, No.1, 2015.

*Ketiga*, penelitian yang relevan ini berjudul “Manajemen Pengembangan SDM di Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember” disusun oleh Abdul Mu’is Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember Tahun 2021. Tujuan dari penelitian jurnal ini adalah untuk mendeskripsikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren As-Syafaah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Bentuk data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh dari informan dan dokumen pendukung. Analisis data dilakukan dalam beberapa tahap menurut teori Miles, Huberman dan Saldana, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia analisis kualitas dan kuantitas, pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan, dan pembentukan budaya pesantren, serta evaluasi pengembangan sumber daya manusia dititikberatkan pada perubahan sikap dan perilaku dalam

menjalankan peran dan tanggung jawab.<sup>18</sup> Persamaannya dalam penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang strategi sumber daya manusia, perbedaannya penelitian ini ada pada objek yaitu pondok pesantren Darul Ihsan.

*Keempat* “Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia” disusun oleh Muhammad Darari Bariqi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Tahun 2018. Masalah yang diteliti dalam jurnal ini adalah tentang Pengembangan SDM sangat diperlukan karena memiliki aspek yang penting bagi peningkatan produktivitas SDM dan juga memiliki tujuan-tujuan tertentu yang pastinya harus dicapai demi kemajuan suatu perusahaan atau organisasi pelayanan sosial. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan pelatihan. Pelatihan yang dilakukan oleh lembaga organisasi pelayanan sosial ditujukan untuk meningkatkan kinerja para SDM. Pelatihan ini biasa dilakukan sesuai dengan kebutuhan para karyawan.

---

<sup>18</sup> Abdul Mu'is, *Manajemen Pengembangan SDM DI Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember*, Vol. 20, No.1, 2021.

Pelatihan ini terkait dengan pengelolaan SDM. Menurut Kettner ada 5 fungsi manajemen, yakni planning, organizing, HRD, fundraising dan system information. Dan pelatihan ini berada dalam manajemen HRD. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan penelitian kualitatif yang dimana hasil penelitian akan menjabarkan secara deskriptif mengenai proses dari mulainya ditentukan sasaran pelatihan, kegunaan hingga output dari pelatihan.<sup>19</sup> Persamaannya dalam penelitian ini yaitu terdapat kesamaan pembahasan tentang strategi sumber daya manusia, dan perbedaannya terdapat pada objek pondok pesantren yaitu Darul Ihsan.

*Kelima*, yang relevan dengan penelitian ini berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen Bencana” yang disusun oleh Diah Wulansari, Awang Darumurti dan Dwian Hartomi Akta

---

<sup>19</sup> Muhammad Darari Bariqi, *Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Vol. 5, No.2, 2018.

Padma Eldo Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta tahun 2018. Pada jurnal ini mendeskripsikan bahwa Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Wonosobo dalam melakukan manajemen bencana dengan menggunakan pengembangan sumber daya manusia. Dimana dalam melakukan manajemen bencana di BPBD Kabupaten Wonosobo, pengembangan dilakukan secara informal dan secara formal. Dan juga terdapat Faktor penghambat dalam Pengembangan SDM di BPBD Kabupaten Wonosobo meliputi, perbedaan tipe organisasi, keterbatasan sarana dan prasarana, heterogenitas pegawai. Sedangkan faktor pendukungnya meliputi motivasi pegawai yang tinggi, dukungan kebijakan Pemerintah, serta partisipasi masyarakat dan swasta. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini digunakan 3 teknik meliputi wawancara, observasi, dan

dokumentasi.<sup>20</sup> Penelitian ini memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengembangan sumber daya manusia. Sedangkan perbedaan dari peneliti ini adalah objeknya yaitu pondok pesantren Darul Ihsan dan BPBD Kabupaten Wonosobo.

*Keenam*, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia” disusun oleh Agus Dwi Cahya, Daru Amanta Rahmadani, Ary Wijiningrum, dan Fierna Fajar Swasti Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Taman siswa, Yogyakarta 2021. Jurnal ini mendeskripsikan tentang analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menjelaskan metode yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, menjelaskan manfaat yang didapat dari pelatihan dan pengembangan, menjelaskan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelatihan dan

---

<sup>20</sup> Diah Wulansari, Awang Darumurti dan Dwian Hartomi Akta Padma Eldo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen Bencana*. Journal of Governance And Public Policy, Vol. 4 No. 3 Oktober 2017.

pengembangan, serta menjelaskan metode untuk evaluasi kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di UMKM Happy Kue Lompong. Pada penelitian ini Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain observasi dan wawancara. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data Miles and Huberman.<sup>21</sup> Pengembangan sumber daya manusia merupakan pokok permasalahan yang sama-sama dalam penelitian ini. Sedangkan perbedaannya terletak pada obyek dilakukan penelitian.

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Strategi**

---

<sup>21</sup> Agus Dwi Cahya. Daru Amanta Rahmadani. Ary Wijiningrum. dan Fierna Fajar Swasti, *Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jurnal Manajemen, Vol. 4 No.2 2021.

“*strategy*” merupakan kata kerja yang berasal dari bahasa Yunani yaitu “*stratego*” yang memiliki arti memusnahkan musuh dengan membuat rencana lewat penggunaan sumber-sumber efektif.<sup>22</sup> Pernyataan serupa juga dikatakan oleh crown Dirgantoro bahwa kepemimpinan dalam ketentaraan merupakan arti kata strategi yang berasal dari bahasa Yunani.<sup>23</sup> Pengertian tersebut berlaku selama perang berlangsung yang kemudian berkembang menjadi manajemen ketentaraan dalam rangka mengelola para tentara bagaimana melakukan mobilisasi pasukan dalam jumlah yang besar bagaimana megkordinasi komando yang jelas dan sebagainya.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>22</sup> Azhar Arsyad, *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan Dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), Hal. 26.

<sup>23</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Staretegik: Konsep, Kasus Dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001), Hal. 51.

Kata strategi dalam kamus besar bahasa Indonesia merupakan rencana yang cermat untuk kegiatan mencapai tujuan khusus.<sup>24</sup> Strategi adalah pola aksi yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dengan mencapai target dalam periode satu tahun atau kurang. Ada juga tujuan strategi yang merupakan tujuan untuk meraih posisi dan daya saing lebih kuat. Secara umum, strategi memiliki artian penting yaitu: "garis-garis besar yang dapat diakses untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan".<sup>25</sup> Sementara dalam kamus ilmiah populer, istilah strategi ditafsirkan sebagai ilmu perang atau daya tipu muslihat untuk mencapai sesuatu tujuan, tetapi dalam perkembangannya strategi mulai

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>24</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai pustaka, 2005), Hal.232.

<sup>25</sup> yaiful Bahri Djamarah, Asawan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Renika Cipta, 1997), Hal. 5.

mengadopsi dan digunakan dalam banyak konteks dengan berbagai macam pengertian.

Arti strategi adalah usaha atau upaya untuk mencapai suatu rencana yang telah ditentukan dengan merencanakan secara detail. Strategi menurut Glueck merupakan suatu unit perencanaan yang terpadu dan komprehensif yang menjamin agar tujuan organisasi tercapai dengan menghubungkan kekuatan strategi organisasi dengan lingkungan yang dihadapinya secara keseluruhan.<sup>26</sup> Dalam hal lain definisi strategi dipergunakan dalam dunia bisnis yang mengacu pada arah manajemen, yang dalam arti orang merupakan sebagai sumber daya di dalam perusahaan dan dipergunakan untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar dengan cara mengidentifikasi kondisi yang dapat

---

<sup>26</sup> Glueck, William F, *Manajemen Strategi Dalam Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 1998), Hal. 6.

memberikan keuntungan yang terbaik. Oleh karena itu, pengertian strategi memuat dua komponen yaitu: *competitive advantage* atau keunggulan bersaing dan *future intensions* atau tujuan jangka panjang.<sup>27</sup>

Menurut Laurantce dan William, Strategy adalah rencana yang direncanakan, komprehensif, dan terintegrasi yang menggabungkan keunggulan strategi perusahaan dengan masalah lingkungan, dan dimaksudkan untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai dengan implementasi yang memadai oleh perusahaan.<sup>28</sup> Berdasarkan pendapat di atas, jelas bahwa strategi adalah cara untuk mencapai kesuksesan atau kesuksesan dalam mencapai tujuan atau tujuan akhir. Namun,

---

<sup>27</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Staretegik: Konsep, Kasus dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001), Hal. 5.

<sup>28</sup> Laurence, R Joch & William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Edisi Ketiga, Terjemahan*: Murad & AR. Henry Sitanggung (Jakarta: Erlangga, 1998), Hal. 12.

strategi ini bukan hanya rencana strategi adalah rencana yang disatukan dan mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Selain itu, strategi komprehensif mencakup semua aspek penting dalam perusahaan terpadu di mana semua bagian yang ada direncanakan untuk bertemu satu sama lain dan kesesuaian.

Bersasarkan tinjauan beberapa konsep startegi diatas, maka startegi dapat didefinisikan sebagai berikut :

- a alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya
- b seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal
- c pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.

#### 1) Langkah-langkah Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah upaya yang di disiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk bagaimana menjadi organisasi, apa yang harus dikerjakan suatu organisasi, dan mengapa harus mengambil suatu tindakan. Manfaat dari perencanaan strategi di antaranya adalah:

Berfikir secara strategi dan mengembangkan strategi-strategi yang telah disusun secara efektif

- a) Memperjelas arah masa depan
- b) Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan
- c) Memecahkan masalah utama organisasi
- d) Memperbaiki kinerja organisasi
- e) Membangun kerja kelompok dan mengembangkan berbagai keahlian.

Ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam melakukan perencanaan strategis dalam suatu organisasi, antara lain:

- a) Menciptakan suatu kesepakatan dengan orang-orang penting pembentukan opini (*opini leaders*) atau pembuat keputusan (*decision makers*)

internal dan eksternal yang mencakup semua upaya langkah dan perencanaan strategi yang paling penting. hal yang sangat penting tersebut jika perencanaan strategi ingin berhasil adalah adanya sebuah komitmen dan dukungan dari mereka.

b) Memperjelas visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Sebuah organisasi harus menegaskan keberadaannya berdasarkan dengan memenuhi berbagai kebutuhan sosial dan politik serta mendefinisikan misi yang melampaui sekadar menegaskan keberadaan organisasi.

c) Menilai lingkungan eksternal

Sebuah rencana harus mengkaji lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Faktanya, faktor "internal" adalah faktor yang dikendalikan oleh organisasi dan faktor "eksternal" adalah faktor yang tidak dikendalikan oleh organisasi. Peluang dan risiko dapat diidentifikasi dengan mengamati berbagai

kekuatan dan tren politik, ekonomi, sosial dan teknologi.

d) Menilai lingkungan internal

Untuk mengenali kekuasaan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*) dan kinerja (*outputs*). Karena sebagian besar organisasi biasanya mempunyai banyak informasi tentang inputs organisasi, seperti gaji, pasokan, bangunan fisik dan personalia.

2) Fungsi Strategi

Menurut Assauri fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Beberapa fungsi strategi adalah sebagai berikut:

- a) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- b) Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- c) Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang dapat sekarang atau

sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.

- d) Menghasilkan dan membangkitkan lebih banyak sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- e) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi kedepan.
- f) Menanggapi serta bereaksi atas kegiatan atau aktivitas kedepan.<sup>29</sup>

### 3) Komponen Strategi

Secara umum, sebuah strategi memiliki komponen-komponen strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Komponen tersebut adalah kompetensi yang berbeda (*distinctive competence*), ruang lingkup (*scopei*), dan distribusi sumber daya (*resource deployment*).<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), Hal. 7.

<sup>30</sup> Mansur muslich, *Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual*.(Jakarta: Bumi Aksara,1997), Hal 11.

a) Kompetensi yang berbeda

Kompetensi yang berbeda adalah sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan dimana perusahaan melakukannya dengan baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Dalam pengertian lain, kompetensi yang berbeda bermakna kelebihan perusahaan dibandingkan perusahaan lainnya.

b) Ruang lingkup

Ruang lingkup adalah lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut beraktifitas.

c) Distribusi sumber daya

Distribusi sumber daya adalah bagaimana sebuah perusahaan memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya dalam menerapkan strategi perusahaan.

4) Model Strategi

Terdapat dua bentuk strategi yakni strategi yang dikehendaki dan strategi yang direalisasikan menurut

Suhandang dalam bukunya.<sup>31</sup> Ada enam elemen Strategi yang dikehendaki (*intended strategic*), yaitu:

- a) *Goals* (Sasaran-sasaran), yaitu apa yang ingin dicapai dalam pelaksanaan pencapaian tujuan. Sasaran yang dimaksud memiliki arti yang luas dan sempit. Selain dari itu sasaran tersebut terbagi menjadi tiga tingkatan atau hierarki.
- b) *Vision* (Visi) merupakan acuan kegiatan nyata yang terpadu yang dimuat dalam kerangka.
- c) *Mission* (Misi) yaitu sasaran yang harus dicapai sebagai tugas dan prinsip utama guna mewujudkan visi.
- d) *Objectives* (Tujuan-tujuan) yaitu tujuan-tujuan yang khusus dan spesifik harus dicapai demi tercapainya tujuan akhir yang telah ditentukan sebelumnya.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>31</sup> Kustadi suhandang, *Strategi dakwah*.(Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2014),Hal 102.

- e) *Policies* (Kebijakan), merupakan garis pedoman untuk bertindak guna mencapai sasaran atau tujuan-tujuan tadi.
- f) *Plan* (Rencana-rencana) merupakan pernyataan dari tindakan terhadap apa yang diharapkan akan terjadi.

Adapun strategi yang direalisasikan (*realized strategic*) merupakan apa yang telah terwujud pencapaiannya. Strategi ini sering mengalami perubahan dalam keseluruhan implementasinya, sesuai dengan peluang dan ancaman yang dihadapinya.

#### 5) Tahapan – tahapan Strategi

Dalam proses pencapaian strategi menggunakan beberapa tahapan diantaranya:

##### a) Perumusan Strategi

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam merumuskan strategi adalah merumuskan strategi atau menyiapkan langkah-langkah awal yang meliputi pengembangan tujuan dalam kaitannya dengan peluang dan ancaman eksternal, menerapkan kelemahan dan kekuatan internal, menetapkan objektivitas, menghasilkan alternatif strategi dan memilih strategi.

diimplementasikan. Saat merumuskan strategi, sikap juga dibentuk untuk mengambil keputusan dalam proses kegiatan.

#### b) Implementasi Strategi

Setelah kita merumuskan dan memilih strategi yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan strategi yang dipilih, yang membutuhkan komitmen dan kolaborasi dari semua unit, level dan anggota organisasi. Tanpa komitmen dan kerjasama dalam implementasi strategi, proses perumusan dan analisis strategi hanya tinggal mimpi yang jauh dari kenyataan. Implementasi strategi bertumpu pada alokasi dan pengorganisasian sumber daya, yang dibuktikan dengan pembentukan struktur organisasi dan mekanisme tata kelola, yang dilakukan sejalan dengan budaya perusahaan dan organisasi.

#### c) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari strategi. Evaluasi strategi merupakan hal yang penting guna melihat keberhasilan yang telah dicapai. keberhasilan tersebut dapat diukur kembali untuk menetapkan tujuan yang selanjutnya. Sehingga, evaluasi dijadikan sebagai

tolak ukur sebagai perencanaan yang akan dilakukan kembali oleh suatu organisasi serta dipergunakan untuk memastikan sasaran yang telah direncanakan dapat tercapai.<sup>32</sup>

## **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Kepekaan dan kemauan untuk berubah sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan atau institusi. Dan menghadapi perubahan tersebut tidak lepas dari peran manusia. Sumber daya manusia dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Untuk dapat beradaptasi dengan perubahan, sumber daya manusia ini harus mengembangkan potensi keterampilan dan kualitasnya. Menurut Moekijat, pembangunan adalah usaha untuk meningkatkan pelaksanaan pekerjaan saat ini dan yang akan datang dengan

---

<sup>32</sup> Fred R. David, Manajemen Strategi Konsep, ( Jakarta: Prehalindo, 2002), hal. 3.

cara memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau meningkatkan keterampilan.

Menurut Sastradipoera, pengembangan sumber daya manusia meliputi pendidikan, yang meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan, dan pelatihan, yang meningkatkan keterampilan untuk melakukan tugas-tugas tertentu.

Pemahaman akan pentingnya pengembangan dalam suatu organisasi menjadikan suatu alternatif bagi suatu organisasi untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dengan memberikan peluang kebijakan manajerial untuk melibatkan karyawan dalam pelatihan dan pengembangan.

Mulawarman menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia individu untuk meningkatkan potensi dan kompetensinya dalam mencapai hasil kerja yang efisien dan efektif sebagai bagian dari mendukung terwujudnya sinergi kerja yang berkualitas bagi suatu organisasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaan pelatihan dan pengembangan bagi suatu organisasi sebagai suatu proses bagi sumber daya manusia individu untuk meningkatkan prestasi kerja diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga setiap organisasi dalam rangka maju dan berkembang selalu memperhatikan kebutuhan dan ini mempertimbangkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan.

Pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan salah satu unsur dari pembangunan manusia. Pembangunan manusia menyangkut partisipasi manusia dalam proses pembangunan suatu negara yaitu pembangunan dari manusia, oleh manusia dan untuk manusia.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengertian pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses peningkatan keterampilan atau kemampuan kerja karyawan pada saat sekarang dan mengantisipasi perubahan bisnis pada saat yang akan datang, dan



<sup>33</sup> Qur'an Kemenag, Q.S Al-A'la 1-5



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

diharuskan belajar untuk meningkatkan kualitas personil mereka. Yang dimana dengan ilmu yang mereka miliki kemudian dikembangkan akan dapat menciptakan sesuatu yang berharga dan berguna bagi orang lain. Dan bukan hanya kualitas intelek yang perlu dikembangkan, tetapi juga kualitas akidah yang perlu dikembangkan, dan semua itu dapat dicapai melalui peningkatan ilmu pengetahuan.

#### **a. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Dalam pola umum PELITA keempat dalam kaitannya dengan kependudukan, pada bagian yang membahas tentang arah dan kebijakan pembangunan secara umum ditegaskan bahwa dalam rangka meningkatkan taraf hidup dan memanfaatkan jumlah penduduk yang besar sebagai kekuatan pembangunan nasional, maka perlu Perlu ditingkatkan upaya pemajuan, pengembangan dan pemanfaatan potensi sumber daya manusia dengan meningkatkan pembangunan di

berbagai sektor, antara lain dengan memprioritaskan pembangunan yang meningkatkan perluasan kesempatan kerja, peningkatan penyediaan pangan bergizi, perluasan fasilitas dan perbaikan mutu pendidikan dan pelatihan serta peningkatan pelayanan kesehatan. Dari upaya-upaya ini diharapkan dapat menemukan orang-orang yang tak tergoyahkan, berbudi luhur, mampu, terampil, percaya pada diri mereka sendiri, dan bersemangat untuk membangun.<sup>34</sup>

Oleh karena itu, jelaslah bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mengubah potensi sumber daya manusia tersebut menjadi tenaga kerja yang produktif. Hal ini disebabkan karena sumber

---

<sup>34</sup> Prijono Tjiptoherijanto, *Untaian Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1989), hal. 3.

daya manusia tersebut selama ini belum dimanfaatkan secara optimal.

Mencapai tujuan ini memerlukan pendidikan dan pelatihan tambahan mulai dari pengembangan keterampilan teknis hingga keterampilan manajerial, upaya untuk meningkatkan kesehatan, dan mempersiapkan staf untuk menerima alih teknologi. Semua ini diperlukan agar sumber daya manusia yang dimiliki tidak menjadi beban negara tetapi bahkan dapat dikembangkan menjadi modal dasar (aset) bagi proses pembangunan yang dilakukan selama ini.

Jelas dari pembahasan di atas bahwa pengembangan sumber daya manusia bertujuan, di satu sisi, untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan kerja orang-orang ini dalam kinerja berbagai kegiatan di masyarakat. Di sisi lain, pengembangan sumber daya manusia erat kaitannya dengan upaya peningkatan taraf hidup manusia itu sendiri, kedua aspek ini akan berjalan

beriringan. Karena dengan mampu mengatasi tugas-tugas yang ada, diharapkan adanya peningkatan taraf hidup, juga melalui sistem pengupahan dan pengupahan yang memadai. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa peningkatan produktivitas memudahkan di satu sisi untuk mencari pekerjaan yang diinginkan dan di sisi lain meningkatkan pendapatan seseorang.<sup>35</sup>

#### **b. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Dalam masyarakat yang memiliki sumber daya yang terbatas, pemilihan alternatif yang berbeda harus dilakukan dengan hati-hati dan hati-hati. Karena setiap pilihan selalu menimbulkan biaya yang tidak dapat dihindari. Saat mengembangkan personel, harus diperhitungkan bahwa keputusan ini

---

<sup>35</sup> *Ibid*, hal. 3-4.

memiliki manfaat yang lebih atau setidaknya sama dengan investasi di bidang sumber daya lainnya. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan di sini melalui investasi di bidang pendidikan dan peningkatan kesehatan. Oleh karena itu, keuntungan harus dilihat secara merata oleh kedua belah pihak. Pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting dalam pengembangan personel. Pendidikan meningkatkan pengetahuan yang secara langsung dan tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, dan tentang cara dan teknik untuk menyelesaikan tugas pekerjaan secara efektif. Dengan demikian, pendidikan pada dasarnya dapat dilihat sebagai sebuah investasi, yang imbalannya baru dapat dinikmati beberapa tahun kemudian dalam bentuk peningkatan keterampilan dan keterampilan kerja. Peningkatan pendidikan menyebabkan peningkatan produktivitas tenaga kerja. Pada saat yang sama, peningkatan produktivitas

tercermin dalam manfaat yang diterima karyawan yang bersangkutan. Oleh karena itu, hubungan antara pendidikan dan produktivitas tenaga kerja juga akan tercermin dalam tingkat pendapatan.

Strategi Sumber Daya Manusia dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk mempertahankan segmen pelanggannya dan menaklukkan segmen pasar baru. Strategi ini dapat dilaksanakan jika dapat memanfaatkan kendala-kendala yang ada dalam pengembangan antara lain strategi produk, strategi proses, strategi perbedaan individu, strategi tata letak, strategi lokasi, dan perencanaan kerja. Semua strategi ini bergantung pada strategi rekrutmen dan pengembangan staf.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin dalam suatu organisasi dibutuhkan suatu strategi yang akan digunakan dalam kepemimpinannya, yaitu strategi yang

digunakan dalam diri seorang pegawai/bawahan yang selalu menjalankan tugasnya dengan baik dan selalu dapat dipertanggungjawabkan. apa yang dilakukan mendapat penugasan dari pimpinan dengan strategi kepemimpinan ini menciptakan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

### **c. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada prinsipnya harus didasarkan pada metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Metode adalah prosedur atau cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Metode merupakan rangkaian proses kegiatan yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemanfaatan semua sumber

daya dan faktor-faktor yang menentukan hasil serta memperhatikan fungsi dan dinamika organisasi.<sup>36</sup> Hal-hal yang harus ditetapkan dalam proses pengembangan sumber daya manusia itu meliputi sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya, berikut diantaranya metode pengembangan sumber daya manusia.<sup>37</sup>

*Understudy*, *Understudy* adalah mempersiapkan pegawai untuk mengisi posisi jabatan tertentu atau melaksanakan pekerjaan. Orang yang terlibat dalam pengembangan menerima tugas kemudian dan bertanggung jawab atas posisinya.<sup>38</sup> Metode

---

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

<sup>36</sup> Pasaribu dan simanjuntak, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Alfabeta, 2014), hal. 26.

<sup>37</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.(Bandung: Refika Aditama. 2006). Hal 66-68.

<sup>38</sup> Doni Juni Priansa. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. (Bandung: Alfabeta. 2004). Hal. 75.

pengembangan semacam ini mirip dengan metode *on the job*. Belajar dan bertindak ditekankan oleh kebiasaan, dalam metode ini tugas tidak dilakukan sepenuhnya, tetapi disertai dengan tanggung jawab yang dibebankan padanya.<sup>39</sup> Dalam studi tersebut, peserta diberikan beberapa latar belakang tentang masalah dan pengalaman dari suatu kejadian. Mereka kemudian harus meneliti masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas kerja dan memberikan rekomendasi secara tertulis.

*Job rotasi* dan perencanaan kemajuan. Dengan rotasi pekerjaan, peserta dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain.<sup>40</sup> Peralihan dari satu magang ke magang

---

<sup>39</sup> Suwatno, Priansa, Donni. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. (Bandung: Alfabeta. 2011). Hal. 86

<sup>40</sup> Bambang Wahyudi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Sulita. 2002). Hal. 73

lainnya direncanakan berdasarkan tujuan pembelajaran. Kemajuan belajar tidak mengubah keseimbangan gaji, tetapi melibatkan reklasifikasi dengan asumsi tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. saran pembinaan.<sup>41</sup>

*Coaching-conseling.* Coaching adalah proses untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada bawahan. Peran pelatih pekerjaan adalah untuk membimbing bawahan dalam menerima pekerjaan atau tugas dari manajer mereka. Konseling, di sisi lain, adalah membantu karyawan untuk menerima, memahami dan menyadari diri mereka sendiri sehingga potensi mereka dapat dikembangkan secara optimal dan tujuan fasilitas dapat dicapai. Dengan konseling karyawan, keinginan mereka harus

---

<sup>41</sup> *Ibid.* Hal. 75

berkembang dengan baik dan karyawan yang bersangkutan harus mencapai kepuasan kerja mereka.<sup>42</sup>

#### **d. Langkah-langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Ada beberapa langkah-langka yang diperlukan dalam memaksimalkan proses pengembangna untuk memperoleh manfaat yang lebih, langka-langkah pengembangan tersebut antara lain:

##### **1. Penentuan kebutuhan**

Penentuan kebutuhan kenyataan bahwa anggaran yang harus disisihkan untuk mendanai kegiatan pembangunan justru menguras organisasi. Agar pemberi anggaran benar-benar dibenarkan, maka harus dipastikan bahwa kegiatan tersebut

---

<sup>42</sup> Sondang P. siagian. *Manajemen Sumber Daya Mnusia*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1995), Hal. 76.

benar-benar dibutuhkan. Artinya kegiatan pembangunan tertentu hanya dilakukan bila diperlukan.

Penentuan kebutuhan mutlak harus didasarkan pada analisis yang memadai, analisis kebutuhan harus dapat mendiagnosis paling tidak dua hal, yaitu permasalahan saat ini dan tantangan baru yang diharapkan di masa yang akan datang.<sup>43</sup>

Penentuan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia melibatkan beberapa pihak. Pihak pertama adalah unit organisasi yang mengelola sumber daya manusia dan memainkan peran mengidentifikasi kebutuhan seluruh organisasi saat ini, dan mempersiapkan

---

<sup>43</sup> Priyono, Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Sidoarjo: Zifatama Publisher. 2014). Hal. 64

organisasi untuk tantangan masa depan<sup>44</sup> Pihak kedua adalah atasan sebagai unit kerja, mereka adalah atasan sebagai pemimpin karyawan setiap hari dan mereka juga sangat memperhatikan keberhasilan atau kegagalan serta tanggung jawab unit kerja yang dipimpinnya, mereka dikatkan sangat mengetahui tentang kebutuhan pembangunan yang diperlukan.<sup>45</sup> Pihak ketiga adalah karyawan yang bersangkutan, banyak organisasi menawarkan karyawan mereka kesempatan untuk mencalonkan diri untuk program pengembangan tertentu. Titik awal untuk kemungkinan ini adalah

---

<sup>44</sup> Agus Tulus, Moh. Et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku Panduan Mahasiswa*.

(Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 1996). Hal. 74

<sup>45</sup> Tjahjono, Heru Kurnianto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Visi Solusi Madani, 2009). Hal. 86

diaman mereka dapat mengetahui kelemahan mana yang masih ada pada diri mereka masing-masing sebagai karyawan yang matang secara intelektual.<sup>46</sup>

## 2. Penentuan sasaran

Berdasarkan analisis pengembangan sasaran yang berbeda, sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat teknis, tetapi juga dapat menyangkut keprilakuan. Sasaran-sasaran ini harus dirumuskan sejelas mungkin bagi pelatih dan peserta.<sup>47</sup> Manfaat mengetahui sasaran bagi penyelenggara pengembangan adalah sebagai tolak ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan di masa yang akan datang, serta sebagai

---

<sup>46</sup> Zainun. H. Bukhori. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1994). Hal. 80

<sup>47</sup> Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia (jilid 2)*. (Jakarta: Prenhalindo, 2007). Hal. 103

bagian dari upaya untuk menentukan langkah selanjutnya, bagaimana isi program dan metode pengembangannya itu digunakan.<sup>48</sup>

Bagi peserta, manfaat terutama terlihat pada persiapan dan upaya yang mereka lakukan untuk mendapatkan manfaat dari pengembangan yang dilakukan.<sup>49</sup>

Kejelasan sasaran juga akan sangat berguna dalam program-program pengembangan yang dianggap kurang berhasil, terutama sebagai umpan balik bagi para perekrut, baik terkait program maupun terkait peserta. Artinya, jika program pengembangan serupa dilakukan

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>48</sup> Ambar, Teguh dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Graha Ilmu. 2003). Hal. 23

<sup>49</sup> Hani, Handoko T. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta:BPFE, 2008). Hal. 124

di masa depan, penyelenggara tidak akan mengulangi kesalahan yang sama.<sup>50</sup>

### 3. Penentuan program

Program pembangunan harus jelas apa yang ingin dicapai. Salah satu tujuan yang ingin dicapai adalah memberikan keterampilan tertentu, yang umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki pekerja, tetapi diperlukan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.<sup>51</sup>

Kemungkinan penentuan program pengembangan juga bisa ditujukan untuk menanamkan pengetahuan hal-hal yang baru, dan sangat mungkin bahwa

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

<sup>50</sup> As'ad, Moh. *Psikologi Industri, Seri Umum Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Liberty. 2004).

Hal. 135

<sup>51</sup> Conyers, Diana. *Perencanaan Sosial Dunia Ketiga, Suatu Pengantar*. (Yogyakarta: Gajah Mada

University Press). Hal. 143

perubahan sikap dan perilaku diperlukan selama pelaksanaan tugas.<sup>52</sup>

#### 4. Pelaksanaan program

Pelaksanaan program yaitu diaman sebuah program yang sudah ditentukan dan disepakati dilaksanakan dengan tujuan untuk untuk pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan metode-metode untuk mempermudah proses pelaksanaan program yang telah direncanakan tersebut.<sup>53</sup>

#### 5. Penilaian pelaksanaan program

Penilaian Pelaksanaan program bisa dikatakan berhasil jika terjadi suatu proses transformasi diantara mereka yang terlibat dalam proses pengembangan SDM tersebut. Proses transformasi berjalan

---

<sup>52</sup> *Ibid.* Hal. 145

<sup>53</sup> Zainun. H. Bukhori. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1994). Hal. 103

dengan baik apabila terjadi dua hal yaitu peningkatan penyelesaian tugas dan perubahan perilaku yang juga tercermin dari sikap, disiplin dan etos kerja.<sup>54</sup>

### **3. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **a. Faktor-faktor Pendukung Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Salah satu komponen penting dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan adalah adanya faktor pendukung. Faktor pendukung tersebut adalah sebagai berikut:

##### **1) Dukungan organisasi**

Dukungan organisasi sangat penting bagi terselenggaranya pendidikan dan

---

<sup>54</sup> Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE. 2000). Hal. 105

pelatihan. Dukungan organisasi biasanya datang dalam bentuk perhatian lebih dari manajer atau pemilik kepada karyawannya. Menurut Marwansyah, dukungan organisasi dari manajemen sangat dibutuhkan agar program pelatihan dan pengembangan dapat berhasil. Tanpa dukungan manajemen, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berjalan dengan baik.<sup>55</sup>

- 2) Penentuan pemateri dan kesesuaian materi  
Penentuan materi dan kesesuaian materi pelatihan dan pengembangan harus ditentukan oleh perusahaan. Spesifikasi pembicara dan materi harus disesuaikan dengan kebutuhan calon peserta diklat dan pendidikan lanjutan. Menurut

---

<sup>55</sup> Marwansyah, *Manajemen sumber daya manusia edisi kedua*, (Bandung: Alfabet, 2012). Alfabeta. Hal 175

Mankunegara, seorang pelatih, atau dalam hal ini fasilitator, harus memiliki kriteria kualifikasi yang memenuhi kebutuhan peserta masa depan, antara lain keahlian dalam materi yang dibutuhkan, kemampuan memotivasi peserta untuk belajar dan kemampuan menggunakan metode partisipatif.<sup>56</sup>

- 3) Fasilitas pelatihan dan pengembangan
- Fasilitas pelatihan dan pengembangan sangat mempengaruhi keberhasilan dari kegiatan itu dilaksanakan. Jika fasilitas yang diberikan memadai, maka akan membuahkan hasil yang baik dan efektif. Dan juga fasilitas yang diberikan dengan

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>56</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), Hal 87

baik maka akan menciptakan suasana yang nyaman bagi peserta pelatihan.<sup>57</sup>

**b. Faktor-faktor Penghambat Pengembangan Sumber daya manusia Menurut Eko Budi Sulistio, adalah sebagai berikut:<sup>58</sup>**

1) Rendahnya *Skill* (keahlian) Sumber Daya Manusia

Di era globalisasi, Sumber Daya Manusia dituntut harus mempunyai *skill* untuk meningkatkan kualitas SDM untuk mengembangkan suatu organisasi. Di zaman yang serba modern saat ini masyarakat sudah lebih maju, sehingga

---

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

<sup>57</sup> Agus Dwi Cahya. Daru Amanta Rahmadani. Ary Wijiningrum. Fierna Fajar Swasti. Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, *YUME : Journal of Management*, Vol.4, No.2, 2021, Hal 237

<sup>58</sup> Eko Budi Sulistio, Faktor-Faktor Penghambat Pengembangan Sumberdaya Aparatur Pemerintah Daerah, *Jurnal Sosialita* (Vol. 1, No. 1, 2010), Hal. 8-10

masyarakat membutuhkan informasi yang cepat dan tepat tanpa harus mengganggu proses yang lama. Hal ini menuntut organisasi harus lebih pintar dari masyarakatnya agar dapat mengembangkan organisasi yang dikelolanya.

2) Rendahnya mentalitas sumber daya manusia

Pelajaran moral menjadi salah satu prioritas dalam suatu organisasi. pelajaran tersebut bertujuan untuk membentuk sumber daya manusia yang memiliki sikap optimisme, kejujuran, dan tanggung jawab pada diri pribadi untuk pengembangan suatu organisasi.

3) Seringnya terjadi perubahan aturan kepengurusan dalam organisasi

Suatu organisasi memiliki aturan-aturan yang telah ditetapkan yang sesuai dengan kesepakatan bersama. Jika pada aturan-aturan tersebut dianggap kurang relevan

di masa sekarang, maka aturan-aturan tersebut dapat dirubah sewaktu-waktu sesuai dengan kesepakatan bersama dan menyesuaikan waktu dan kondisi yang dihadapi saat ini.

### **C. Pondok Pesantren**

Pesantren Dalam penggunaan sehari-hari dapat diartikan sebagai pondok atau dua kata yang digabungkan menjadi satu, yaitu pesantren. Pada hakikatnya semua istilah pondok pesantren mengandung pengertian yang sama, namun terdapat perbedaan kecil yaitu asrama. Asrama merupakan pembeda antara Pondok dan Pesantren, karena asrama merupakan tempat penginapan bagi santri setiap harinya.

Dua istilah pondok dan pesantren adalah satu arti. Pengertian pesantren pada dasarnya adalah tempat menuntut ilmu bagi santri sedangkan pondok adalah tempat tinggal atau rumah sederhana yang terbuat dari bambu. Selain itu, arti kata Pondok berasal dari bahasa Arab

yaitu funduk yang berarti penginapan atau hotel. Sedangkan pesantren dapat diartikan sebagai lembaga pendidikan dan penyampai ilmu agama. Secara umum, pesantren dilihat secara non-klasik, yaitu tempat santri diajarkan ilmu-ilmu agama Islam berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh seorang ulama kiai abad pertengahan.

Bahkan, gabungan penggunaan kedua istilah tersebut secara integral, yakni Pondok dan Pesantren, menjadi sebuah pondok pesantren yang mewujudkan karakter keduanya. Menurut M. Arifin, Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan agama Islam yang berkembang dan terkenal di masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kompleks) tempat santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan negara. Kepemimpinan seorang atau

lebih Kiai yang kharismatik dan mandiri dalam segala hal.<sup>59</sup>

Namun, penyebutan pondok pesantren dianggap terlalu sedikit “mani” (singkat tegas). Sementara maknanya dapat diwakili oleh istilah yang lebih pendek, penulis lebih cenderung menggunakannya dan menghilangkan istilah yang panjang. Oleh karena itu, pesantren lebih cocok untuk menggantikan pesantren dan pesantren. Lembaga Penelitian Islam (ponpes) mendefinisikan pesantren sebagai "tempat yang tersedia bagi santri untuk menerima pengajaran agama Islam, serta tempat bagi mereka untuk berkumpul dan tinggal."<sup>60</sup>

Dalam kajian ini, pesantren diartikan sebagai tempat pendidikan dan pengajaran yang menitikberatkan pada studi agama Islam dan

---

<sup>59</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta : Erlangga), hal. 1-2.

<sup>60</sup> *Ibid*, hal. 2.

didukung oleh asrama sebagai tempat tinggal tetap bagi para santri. Misalnya, pesantren kilat atau pesantren Ramadhan yang diadakan di sekolah umum tidak termasuk dalam definisi ini.



### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan”. Peneliti memakai metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif

merupakan sebuah pendekatan yang bertujuan untuk mendalami sesuatu yang sedang dikaji atau sedang diteliti.<sup>61</sup> Penelitian kualitatif dilakukan dengan menggunakan cara melakukan wawancara atau mengajukan beberapa pertanyaan tentang penekanan fokus penelitian pada partisipan.

Penelitian kualitatif ditentukan oleh pemikiran, pandangan dan pengetahuan berdasarkan peneliti. Hal tersebut dikarenakan data yang didapat berdasarkan output penelitian akan diinterpretasikan oleh peneliti. Sedangkan pendapat lain mengatakan, penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang dipakai untuk memeriksa kehidupan rakyat yang mencakup tingkah laku, sejarah, interaksi sosial dan lain sebagainya.<sup>62</sup> Kemudian, pendapat lain mengatakan, bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu mekanisme

---

<sup>61</sup> J.R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakter dan Keunggulannya*, (Jakarta: Grasindo, 2010), Hal. 8.

<sup>62</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian dan Pendidikan Bahasa*, (Solo: Cakra Books, 2014), Hal. 8.

penelitian yang membentuk data naratif antara lain ucapan atau verbal, tulisan atau nonverbal, dan perilaku berdasarkan objek yang diamati atau diteliti.<sup>63</sup> Penelitian kualitatif mempunyai tujuan bagi peneliti, yaitu peneliti mampu mengenali subjek atau partisipan dan bisa merasakan apa yang dialami partisipan yang dipakai pada penelitian tersebut. Hal itu dikarenakan peneliti terlibat pada situasi dan kenyataan yang sedang diteliti.<sup>64</sup>

## **B. Lokasi Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti memperoleh informasi mengenai data yang diperlukan. Penelitian ini dilakukan di kecamatan Menganti, kabupaten Gresik lebih tepatnya di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti

---

<sup>63</sup> *Ibid*, Hal 9.

<sup>64</sup> *Ibid*, Hal 4.

Gresik. Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti ini merupakan lembaga pendidikan yang menitikberatkan pada pendidikan agama. Lokasi ini dipilih peneliti karena biasanya para pengurus, penajar dan para santri pondok pesantren Darul Ihsan ini sering di temui sewaktu-waktu. Peneliti melakukan penelitan langsung ke lapangan untuk melakukan wawancara langsung kepada pengurus pondok pesantren Darul Ihsan Menganti. Peneliti memilih objek penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti karena objek ini sesuai dengan pandangan peneliti. Pada objek ini, peneliti mendapatkan informasi mengenai fokus penelitian

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Informasi atau dokumen faktual yang digunakan untuk mengembangkan suatu hipotesis merupakan pengertian dari data Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Sedangkan arti penting sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data itu diperoleh. Menurut sumbernya, data penelitian ini

bedasarkan sumbernya dibagi menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

### 1. Data Primer

Data primer merupakan data wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan.<sup>65</sup> Data primer ini ditemukan dari lapangan oleh penulis dalam penelitian ini. Data primer tersebut berisikan tentang strategi pengembangan sumber daya manusia apa saja yang telah disusun dan direncanakan oleh lembaga. Subjek penelitian ini adalah pengurus atau pegawai Yayasan Pondok Pesantren Daru Ihsan Menganti.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data dalam penelitian yang dibutuhkan untuk diperoleh dari berbagai macam sumber seperti melalui buku-buku, artikel,

---

<sup>65</sup> Mardalis. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1999). hal. 82.

literatur yang diperoleh dari website yang mendukung penelitian ini.<sup>66</sup>

## **E. Tahap-tahap Penelitian**

Menurut Bogdan dan Taylor, tahap-tahap penelitian yang digunakan merupakan pola pendekatan kualitatif yang meliputi: pra lapangan, pekerjaan lapangan, dan analisis data. Adapun penjelasan dari ketiga tahap penelitian tersebut, yaitu:

### **1. Tahap Pra Lapangan**

Tahap pra lapangan yaitu tahap yang dimana seorang peneliti dalam menetapkan apa saja yang harus dilakukan sebelum masuk ke lapangan atau target studi. Tahap pra lapangan ini meliputi penyusunan rancangan penelitian, dalam rancangan ini terdapat tujuh langkah-langkah yang

---

<sup>66</sup> *Ibid, Hal. 83.*

harus dilakukan, diuraikan dan harus dimiliki oleh seorang peneliti, ketujuh langkah tersebut adalah:

a. Menyusun Rancangan Penelitian

Menyusun rancangan penelitian merupakan salah satu tahap penting, secara umum isi rancangan penelitian berisikan latar belakang masalah, tinjauan pustaka yang menghasilkan pokok-pokok pembahasan, pemilihan lapangan penelitian, penentuan alat penelitian, rancangan pengumpulan data, rancangan perlengkapan penelitian dan rancangan pengecekan keabsahan data dan lain-lainnya.<sup>67</sup>

b. Memilih objek penelitian

Pada tahapan ini, seorang peneliti memilih beberapa objek dan membuat *list* objek penelitian yang sesuai dengan permasalahan. Kemudian, peneliti perlu memilih dan

---

<sup>67</sup> Mulyadi, Mohammad. *Metode Penelitian Praktis Kualitatif & Kuantitatif*. (Jakarta: Publica Press, 2016), hal. 79.

memilih objek penelitian, agar sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Peneliti memilih objek yang sama dengan tempat magang peneliti, karena peneliti lebih mudah untuk mencari permasalahan yang akan dijadikan bahan penelitian.

c. Membuat proposal penelitian

Pada tahapan ini, peneliti menulis proposal penelitian yang akan diajukan ke tempat penelitian. Salah satu syarat untuk mengandakan penelitian pada tempat yang dipilih harus ada sebuah proposal penelitian. Proposal penelitian ini biasanya terdiri dari tiga bab, yaitu bab pertama (pendahuluan), bab kedua (kajian teoritik) dan bab ketiga (metodologi penelitian). Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti merupakan tempat yang akan dijadikan objek penelitian.

d. Mengurus perizinan penelitian

Pada tahapan ini, perlu diketahui bagi seorang peneliti siapa yang wajib atau berwenang untuk mengeluarkan dan

memberikan izin penelitian skripsi.<sup>68</sup> Peneliti membuat surat pengantar ke fakultas dengan melalui beberapa tahapan secara online melalui [siakad.uinsby.ac.id](http://siakad.uinsby.ac.id). Setelah surat pengantar tersebut disetujui oleh pihak fakultas dan diberikan kepada mahasiswa atau mahasiswi, maka surat tersebut langsung diajukan ke objek penelitian yang sudah ditentukan oleh peneliti. Surat pengantar diajukan bersamaan dengan proposal penelitian. Kemudian, peneliti menunggu surat untuk disetujui oleh penanggung jawab di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti.

- e. Menyiapkan perlengkapan penelitian  
Pada tahapan ini, peneliti harus mempersiapkan perlengkapan yang berupa

---

<sup>68</sup> Hamidi. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Malang: UMM Press, 2008). hal. 103.

alat-alat yang digunakan untuk penelitian. Alat-alat tersebut yaitu seperangkat alat tulis dan alat perekam sebagai alat menggali dan mengumpulkan data dari informan, serta mempersiapkan diri untuk melakukan penelitian.<sup>69</sup> Dalam membuat pertanyaan wawancara, peneliti menyusun beberapa pertanyaan yang terkait dengan pembahasan. Pertanyaan ini digunakan untuk mencari informasi secara rinci terkait permasalahan. Dengan pertanyaan wawancara, peneliti lebih mudah dalam pengerjaan penelitian.

## 2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Setelah tahap pra lapangan, langkah selanjutnya yaitu tahap lapangan atau tahap pelaksanaan penelitian. Tahap lapangan dilakukan setelah peneliti mendapatkan izin dari instansi yang

---

<sup>69</sup> Salim, Syahrum. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Citapustaka Media, Cet ke 6, 2015), hal. 91.

dijadikan objek penelitian. Dalam tahap ini, peneliti melakukan wawancara, observasi dan mengumpulkan beberapa dokumentasi terkait informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

### 3. Tahap mengelola dan Analisis Data

Tahap terakhir yaitu tahap analisis data. Dalam tahap ini, peneliti meninjau data yang telah diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan. Kemudian, peneliti menyusun data tersebut agar sesuai dengan struktur penelitian. Selanjutnya, peneliti menambahkan keterangan untuk memperjelas data yang telah diperoleh. Yang terakhir, peneliti menulis serta menyusun laporan dengan cara membuat deskripsi dari data yang telah diperoleh sesuai dengan ejaan bahasa Indonesia yang baik dan benar.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Langkah awal dan yang paling utama dalam penelitian merupakan teknik pengumpulan data, karena teknik ini bertujuan untuk memperoleh data utama dari penelitian ini. Jika seorang peneliti tidak

mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tersebut tidak akan memperoleh data yang memenuhi standard data yang telah ditetapkan dan hasil yang didapatkan dalam penelitian harus benar-benar akurat dan bisa dipertanggungjawabkan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Metode Observasi

Metode Observasi didefinisikan sebagai sebuah pengamatan yang dilaksanakan oleh seorang peneliti sebelum melakukan penelitian tersebut untuk memastikan apakah permasalahan yang akan diteliti benar-benar ada dan terjadi di dalam masyarakat. Metode observasi dapat dikatakan sebagai cara untuk menampung semua data yang dipergunakan untuk pengamatan dan pencatatan terhadap permasalahan yang akan diteliti. Oleh karena itu, seorang peneliti harus mengetahui objek yang akan diteliti secara rinci dan jelas. Metode ini merupakan tahapan awal dalam sebuah penelitian. Oleh karena itu, peneliti harus turun langsung ke tempat di Yayasan Pondok Pesantren

Darul Ihsan Menganti tersebut untuk mengobservasi dan melakukan pengamatan.

## 2. Metode Interview atau Wawancara

Metode wawancara ini merupakan metode inti dari sebuah penelitian dimana peneliti akan bertanya, mengobrol, dan mendengarkan informasi dari narasumber untuk bisa memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Dalam metode wawancara ini peneliti memberikan instrumen yang berupa pertanyaan-pertanyaan untuk ditanyakan kepada informan atau narasumber yang ditemukan. Dalam penelitian kualitatif biasanya sering terjadi penambahan pertanyaan yang seiringan dengan berjalannya wawancara yang dilakukan. Metode wawancara ini, peneliti harus pandai menjadi pemantik agar informan tidak hanya berpaku pada pertanyaan yang dilontarkan oleh peneliti dengan begitu peneliti bisa mengexplore lebih luas tentang data yang dibutuhkan.

## 3. Metode Dokumentasi

Suatu metode atau teknik yang dipergunakan dalam penelitian kualitatif untuk mencari dan mengungkapkan, berbagai informasi dari sumber-sumber yang berkaitan dengan masalah penelitian merupakan pengertian dari metode dokumentasi. Metode ini merupakan tahap akhir dan untuk melengkapi kebenaran data yang dibutuhkan dalam penelitian. Dokumentasi biasanya berupa foto, video, atau rekaman suara saat melakukan wawancara. Dokumentasi dapat berupa suasana para pengurus dan pegawai yang sedang bertugas, foto pengurus dan pegawai yang terkait, dan juga rekaman suara atau video saat wawancara untuk dijadikan bukti bahwa peneliti benar-benar terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan.

### **G. Teknik Validitas Data**

Uji keabsahan data merupakan sebutan lain dari teknik validitas data. Teknik validitas data ini dipergunakan untuk mempertanggungjawabkan data yang diperoleh untuk melakukan penelitian secara

ilmiah. Peneliti melaksanakan teknik validitas data dengan menggunakan triangulasi data dan perpanjangan pengamatan.

#### 1. Triangulasi Data

Pengecekan data yang didapat dari berbagai sumber dengan berbagai waktu merupakan pengertian triangulasi data. Pada triangulasi data ini, peneliti melakukan penelitian dengan menanyakan terkait focus penelitian kepada narasumber yang ditemukan di pondok pesantren Darul Ihsan Menganti. Kemudian hasil wawancara dengan hasil observasi akan digabungkan menjadi satu. Hal tersebut guna untuk dibandingkan dengan hasil informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber. Sebagian itu juga, peneliti akan melakukan perbandingan dengan dokumen yang ada pada organisasi yang terkait dengan sejarah, profil dan sistem manajemen yang ada di pondok pesantren Darul Ihsan Menganti. Oleh karena itu, teknik validitas data dengan triangulasi akan

membantu penelitian yang diperoleh dengan mengecek keabsahan datanya.

## 2. Perpanjangan keikutsertaan

Kredibilitas atau kepercayaan data dapat ditingkatkan melalui perpanjangan keikutsertaan. Perpanjangan keikutsertaan tersebut mampu meningkatkan kepercayaan, karena dengan melakukan perpanjangan keikutsertaan peneliti dapat menguji ketidak benaran informasi dan mencari berbagai informasi yang dapat mendukung hasil penelitian. Sebagian itu, dengan adanya perpanjangan keikutsertaan ini dapat menjalin hubungan antar narasumber dengan peneliti semakin akrab, saling keterbukaan dan menghargai, sehingga tidak perlu adanya informasi yang disembunyikan.

## **H. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan proses menyusun dan menganalisa data yang telah didapatkan.<sup>70</sup> Data yang telah didapatkan ini perlu disusun secara sistematis agar mudah dipahami. Data ini dikumpulkan dan disajikan berdasarkan fakta yang ada di lapangan. Data tersebut dapat diperoleh dengan cara wawancara, observasi dan dokumen. Menurut Miles dan Huberman, ada tiga model untuk menganalisis data kualitatif, diantaranya:<sup>71</sup>

#### 1. Reduksi Data

Dalam proses ini data di analisis secara tajam, serta mengklasifikasikan, mengarahkan, dan juga mengarahkan, dan mengorganisasi data yang diperlukan untuk penelitian ini agar bisa di verifikasi secara lanjut. Reduksi data ini bertujuan

---

<sup>70</sup> Nuning Indah Pratiwi, " Penggunaan Media Video Call Dalam Teknologi Komunikasi " *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* (Vol.1, NO. 2, Tahun 2017), hal 215.

<sup>71</sup> Drs. Salim, M. Pd. dan Drs. Syahrums, M.Pd, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, Tahun 2012), hal 147.

untuk mengelompokkan dan membuat penemuan yang ada di lapangan agar bisa membuat pengambilan keputusan yang selaras dengan fokus penelitian.

## 2. Penyajian Data

Tahapan ini data yang telah di reduksi sudah terpilah secara rinci yang benar-benar dibutuhkan untuk penelitian ini. Selanjutnya data di sajikan dengan menuliskan dan memaparkan data yang ada di dapat dari lapangan sesuai dengan tahapan penelitian. Metode ini dapat memudahkan peneliti untuk bisa memahami peristiwa yang sedang diteliti. Dalam penelitian kualitatif biasanya kebanyakan data disajikan secara deskriptif.

## 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan ini adalah tahapan terakhir dari teknik analisis data. Kesimpulan merupakan gambaran objek yang masih transparan kemudian diubah menjadi deskripsi yang jelas dan lebih rinci setelah melakukan penelitian. Data yang sudah diperoleh kemudian dikumpulkan dan

diidentifikasi berdasarkan penyajian data sehingga dapat ditarik kesimpulan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAAN**

#### **A. Gambaran Umum Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti**

##### **1. Sejarah Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti**

Pondok Pesantren Darul Ihsan adalah sebuah lembaga pendidikan Islam yang bernama pondok pesantren Darul Ihsan, yang berlokasi di daerah pasar desa Menganti Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik Jawa Timur. Berdirinya pondok pesantren Darul Ihsan ini dimulai dari gagasan atau keinginan oleh ungkapan tulus Aba Ihsan (Allah Yarham), mertua dari KH. Mulyadi. Beliau (Aba Ihsan) melihat akan talenta

yang dimiliki oleh menantunya, selalu berambisi untuk mendirikan pesantren. Walau pun, di sebelah Pondok Pesantren Darul Ihsan sudah ada pesantren Sunan Giri yang lebih dulu berdiri sekaligus berkolaborasi dengan keluarga Aba Ihsan. Kondisi ini juga belum persoalan masyarakat – yang secara antropologis – lebih didominasi oleh entitas *Abangan* dibandingkan santri/priyai.

Pada era 1993an, KH. Mulyadi mulai merealisasikan keinginan tersebut. Ia mengupayakan bagaimana kediaman yang luas, dan masih tidak berpenghuni ini, diisi oleh santri yang secara sukarela akan belajar memahami ilmu-ilmu agama. Hingga pada fase ini, KH. Mulyadi bisa mengumpulkan sekitar 15 orang anak muda untuk menjadi bagian mendirikan dan merintis pesantren tersebut. 15 angkatan pertama ini oleh KH. Mulyadi tidak sekedar diajari keilmuan

keagamaan, melainkan juga diajari bagaimana hidup mandiri di lingkungan pesantren. Artinya, mereka mengaji sekaligus membantu usaha-usaha yang sudah dirintis oleh keluarga Aba Ihsan, termasuk yang dikelola oleh KH. Mulyadi tersebut.

Angkatan pertama ini memang tergolong *sargep* dan gigih untuk berjuang mendirikan pesantren. Walaupun, kegigihan itu ada pada frasa mengaji, mengabdikan, dan patuh pada perintah kyai. Ditambah imbuhan cita mereka akan dikader hingga mereka menggapai kesuksesan. Ketika imbuhan itu lebih kuat pada diri santri, maka cita pribadinya lebih kuat dibandingkan kebersamaan untuk mendirikan pesantren. Artinya, kesungguhan luntur pada era dan masa tertentu. Nah, kekuatan dukungan dan keinginan bersama-sama, sejatinya, ada pada empat orang angkatan kedua.

Santri di angkatan kedua, lebih mendahulukan realisme diri atau kesungguhan bersama-sama, dibandingkan keinginan pribadi untuk mendapatkan ilmu pengetahuan yang ada di pesantren ataupun lembaga pendidikan lainnya.

Meski sedikit apologetic, empat orang di periode kedua inilah, tahapan demi tahapan dilalui KH. Mulyadi untuk mendirikan Pesantren Darul Ihsan. Oleh empat orang ini, satu demi satu „branding“ (pencitraan) bahwa halaman dan pekarangan luas di dekat Pasar Menganti Gresik ini, mulai didengar masyarakat sekitar. Masyarakat mulai melihat akan munculnya sebuah pesantren di dekat pesantren dan Pasar Menganti Gresik ini. Kendati, sebagaimana pitutur salah satu narasumber, *mindset* masyarakat waktu itu tidak sama seperti yang dibayangkan oleh orang di dalam PP

Darul Ihsan. Bahkan, sebagian santri juga sering „mengeluh“, karena ekspektasi mereka terhadap pesantren berbeda dengan apa yang dilihat di dalam pesantren.

Ya, aktivitas kepesantrenan PP Darul Ihsan di periode awal hanya berkuat pada tiga kegiatan utama; *pertama*, pagi hari mereka membaca al Quran dan mengaji ke kyai. *Kedua*, siang hari mereka harus pergi ke pasar, ke kandang, dan mendistribusikan pesanan minyak ke beberapa daerah; apakah itu ke Kab. Sidoarjo sampai Kab. Mojokerto. *Ketiga*, sore sampai malam barulah mereka beraktifitas lainnya santri lagi, walaupun dalam keadaan dan kondisi badan yang tidak mendukung untuk belajar. Dan, yang unik, aktivitas itu terus berjalan setiap hari dan setiap waktu.

Keunikan lain, alih-alih Pondok Pesantren Darul Ihsan menambah

aktivitas kepesantrenan, di periode awal ini KH. Mulyadi dan keluarga malah menambah aktivitas keekonomian yang ada. Jadi, usaha kandang ayam, distribusi minyak goreng, dan berjualan daging ayam di pasar tambah berkembang. Lebih tak ayal lagi, santri-santri baru, yang sebenarnya memiliki keinginan kuat mendalami ilmu keagamaan, didaulat kyai dan para seniornya untuk membantu apa yang sudah dijalankan tersebut. Ada yang kecewa, itu sudah pasti. Namun, ada juga yang berprinsip mengikuti ungkapan KH. Mulyadi “*Temen* (sungguh-sungguh), *Nurut* (taat pada setiap perintah), *Dadi* (akan jadi orang sukses)” juga masih banyak. Artinya, ada dua kelompok yang memang berdinamika pada periode awal perintisan pesantren tersebut. Ekspektasi demi ekpektasi yang berbeda harus berkelindan dalam *keajegan* (keistiqomahan sikap) dan ambisi diri

untuk mendalami ilmu keagamaan seperti pesantren pada umumnya.

Pondok Pesantren Darul Ihsan, benar-benar menjadi seperti pesantren seutuhnya pada tahun 1996an. Kala itu, jumlah santri sudah bertambah menjadi lebih dari enam angkatan. Namun, aktivitasnya memang tidak sepenuhnya berubah. Ada *concern* kyai untuk membekali pendidikan keagamaan, kebahasaan (bahasa Arab dan Inggris), dan tentunya, aktivitas keekonomian yang dijalankan oleh pesantren untuk mengkader semua santri punya jiwa kemandirian nantinya. Pada ranah keagamaan dan kebahasaan, para guru yang ada di al Azhar merupakan guru bantu yang dikirim oleh Pondok Pesantren Gontor dan al Amien Parenduan Sumenep. Para guru ini, diminta oleh KH. Mulyadi untuk mengajari para santri memahami bahasa

dan keagamaan yang mendalam. Bahkan, kyai selalu menggunakan bahasa asing untuk berkomunikasi dengan para santri dan *khadim* yang membantu kyai mengajar para santri tersebut.

Aktivitas demi aktivitas keekonomian dan pendidikan yang bercampur dalam bentuk kelembagaan, sangat berkurang ketika sebagian usaha keluarga pesantren mengalami titik lesu. Ditambah lagi, di era itu, KH. Mulyadi sudah masuk pada masa „serius“ mendalami dunia pendidikan. Kala itu, KH. Mulyadi mengambil dua proses perkuliahan sekaligus; di Sekolah Tinggi Agama Islam Taruna Surabaya dan Universitas Surabaya (baca; IKIP Surabaya). Jadi, keseriusan KH. Mulyadi merubah orientasi pesantren yang sangat luas, menjadi fokus ke dunia pendidikan mulai diwacanakan. Salah seorang ustadz Pondok Pesantren Darul Ihsan

mengatakan jika kehendak KH Mulyadi untuk mendirikan lembaga pendidikan formal sudah dibicarakan semenjak tahun 1998an, walaupun masih belum bisa terwujud dalam fakta yang kongkrit. Yang paling sering terlihat keinginan itu berbentuk pada pengandaian-pengandaian yang bisa dilakukan oleh para santri membangun sebuah pesantren yang betul-betul sesuai ekpektasi seorang anak tinggal di lingkungan pesantren.<sup>72</sup>

## **2. Profil Pondok Pesantren darul Ihsan**

Pada awal berdirinya Pondok Pesantren Darul Ihsan merupakan sebuah lembaga yang metodologinya adalah pendidikan dan pengajaran. Hal ini muncul dari tinjauan sejarah pesantren. Perkembangan zaman menuntut langkah

---

<sup>72</sup> Dokumen Profil PONPES Darul Ihsan Menganti, Gresik 2018, Hal 3

perubahan yang berwawasan ke depan di Pondok Pesantren Darul Ihsan. Pesantren mau tidak mau harus berbenah dan membenahi hal ini. Pondok Pesantren Darul Ihsan telah melakukan pembenahan yang meliputi sistem pendidikan formal, penataan manajemen, menjalin hubungan dengan dunia luar, dan menyempurnakan sarana, prasarana, dan sarana penunjang pendidikan.

Kompleksitas sistem pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren Darul Ihsan terlihat pada keragaman pendidikan. Ada berbagai jenjang pendidikan, baik umum, kejuruan dan diniyah. Fakta ini memiliki implementasi dan konsekuensi logis terkait erat dengan sistem manajemen dan organisasi pesantren.

Keberagaman pendidikan yang kaya dengan latar belakang keilmuan yang berbeda-beda membentuk

karakteristik Pondok Pesantren Darul Ihsan. Situasi ini merupakan pembentukan pola sosial dalam tradisi pesantren, yang menekankan pada aspek rasionalitas. Relasi antar lembaga di bawah naungan Pondok Pesantren Darul Ihsan dapat dipahami dan dipahami sebagai konglomerasi lembaga yang lebih besar. Penanggung jawab sektor pendidikan nonformal memposisikan diri sebagai sub-organisasi di samping berbagai lembaga pendidikan nonformal yang ada. Berdasarkan realitas sosial hubungan antar lembaga di lingkungan pondok pesantren memiliki kewenangan dan ketentuan dimana masing-masing memiliki kewenangan dalam batas-batas tertentu yang disepakati.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> *Ibid*, Hal 4

Setiap lembaga menjalankan fungsi operasionalnya secara terkoordinasi, tanpa mengabaikan keberadaan yang lain. Pengelolaan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ihsan yang berbadan hukum Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan. Kegiatan kelembagaan dilaksanakan oleh suatu organisasi yang melaksanakan kegiatan tersebut.

1. Bidang pendidikan
2. Bidang Kepesantrenan
3. Bidang Kesekretariatan
4. Badan Koordinasi Keuangan (BKK)
5. Bidang Perekonomian dan Pengembangan Usaha
6. Bidang Humas, menangani kerjasamanya dengan instansi lain
7. Bidang Informasi dan Komunikasi
8. Bidang Litbang ( Pengembangan Kelembagaan dan Penelitian)
  - a. Jumlah Pengurus & Santri

Keadaan ustadz : L : 69

Jumlah (P+L) : 105 P : 54

Keadaan Santri : L : 329

Jumlah (P+L) : 816 P : 487

b. Lembaga Pendidikan Formal dan non Formal

Pendidikan formal di Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti antara lain:

1. Sekolah Menengah Pertama Al-Azhar
2. Sekolah Menengah Atas Al-Azhar
3. Sekolah Menengah Kejuruan Al-Azhar
4. Madrasah Aliyah Al-Azhar
5. Madrasah Tasyanwiyah Al-Azhar
6. Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar

Pendidikan non formal di Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti sebagai berikut :

1. Tahfidzul [Qur'an](#)
2. Madrasah Diniyah Salafiyah
3. Majelis Taklim
4. RA
5. PAUD
6. Panti Asuhan

1. Visi dan Misi pondok Pesantren Darul Ihsan

Visi Pondok Pesantren Darul Ihsan Yaitu Terwujudnya Insan yang Mantap IMTAQ & Unggul IPTEK

Sedangkan Misinya Yaitu menjadikan lembaga pendidikan Islam profesional melalui penyelenggaraan pendidikan yang terintegral.

2. Struktur Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan

**STRUKTUR PENGURUS YAYASAN  
PONDOK PESANTREN DARUL IHSAN  
MENGANTI**

PEMBINA : Drs. H. Imam Bahrozi,

MM

PENGURUS :

- a. Ketua Umum : Drs. KH. Mulyadi, MM
- b. Ketua I : M. Heri Prianto, S.PdI,
- c. Ketua II : MA
- d. Sekretaris I : Hj. Siti Hajar, S.PdI
- e. Sekretaris II : M. Wihdatun Nafi'in,
- f. Bendahara I : S.Pd.
- g. Bendahara II : Didik, M.Pd.
- h. Anggota I : H. Diantoso, M.Pd
- i. Anggota II : H. Ahmad Zaimin,
- j. Anggota III : M.Pd.
- k. Anggota IV : Rohmatul Amri, M.Pd.  
Muhammad Mahfud,  
S.PdI, M.Th.I  
Muhammad Hasbiyil  
Aziz  
Rahmat Rudianto,  
S.Pd.I

PENGAWAS : H. Nurhudah, S.PdI,  
M.Pd

## **B. Penyajian Data**

Penyajian data ini, peneliti dapat mendeskripsikan data yang telah diperoleh dari proses observasi di lapangan, wawancara, dan dokumentasi, agar membantu kevaliditasan data yang disajikan. Hal tersebut dikarenakan, data yang diperoleh seharusnya bersifat valid dan tidak memiliki keraguan dari aspek manapun. Penelitian melakukan pengumpulan data pada salah satu yayasan pendidikan yaitu Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti. Berikut adalah hasil wawancara dari beberapa narasumber :

1. N1: Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan

2. N2: Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan & Kepala MTs. Al-Azhar
3. N3: Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan & Wakil Kepala MTs. Al-Azhar
4. N4: Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan & Dosen STAI Al-Azhar

Penyajian data yang disajikan merupakan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam rumusan masalah. Berikut merupakan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dari beberapa narasumber di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti:

1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti.

- a. Metode-metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

- 1) *Understudy*

Setiap organisasi memiliki tujuan yang dijalankan melalui kegiatan telah direncanakan. Organisasi juga mempunyai tujuan untuk menciptakan

anggota yang berkulaitas melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang ada. mempersiapkan peserta untuk melakukan pekerjaan atau memegang posisi tertentu. Konsep penggantian adalah teknik penjadwalan karyawan yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi tertentu. Hal ini dijelaskan oleh beberapa sumber yang diwawancarai oleh peneliti sebagai berikut:

“...metode pengembangan SDM yang sesuai dengan pengertian *Understady* disini itu kami mempersiapkan SDM kita ya untuk mengisi posisi jabatan atau pekerjaan tertentu. Jadi kami samakan dengan kualifikasi diri mereka masing-masing dengan jabatan atau pekerjaan yang sesuai yang kemudian mereka kami berikan tugas dan tanggung jawab. Contohnya lulusan sarjanah pendidikan Islam

yang kita tempatkan sebagai guru agama atau PAI...”(N1, 4/7/22)

“...untuk metode ini kemungkinan jikalau pondok pesantren membutuhkan seorang pegawai baru, maka pihak pimpinan dan stakeholder yang ada di pondok pesantren akan mencarakan yang sesuai dengan kualifikasi untuk mengisi posisi yang dibutuhkan oleh pondok pesantren mas...” (N4, 13/7/22)

Berdasarkan paparan informan yang ditemui disimpulkan, bahwa penggunaan metode *understudy* digunakan untuk mempersiapkan sumber daya manusia pada posisi jabatan tertentu sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki.

## 2) *Job Rotasi*

Rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan

itu sendiri sebenarnya tidak berubah, hanya karyawan yang mengubah posisinya. Rotasi berguna untuk memungkinkan admin menggunakan keterampilan dan kemampuan lain. Hal ini dijelaskan oleh beberapa sumber yang dikonsultasikan oleh peneliti sebagai berikut:

“...mungkin untuk metode *job* rotasi kalau disini itu biasanya sih penerapannya itu sesuai dengan kebutuhan yang ada, semisal ada jabatan yang kosong maka kita meroling pengurus yang sekiranya mampu dengan jabatan tersebut...”

(N2, 4/7/22)

“...rotasi jabatan yang ada di Pondok Pesantren ini biasanya dilakukan lima tahun sekali, perolingan jabatan ini kita lakukan guna para pengurus bisa multifungsi disemua jabatan yang ada dan tidak terpaku atau hanya mahir

disatu jabatan saja, dengan adanya perolangan jabatan ini agar tidak membuat kebosanan pada pekerjaan yang mereka lakukan...”(N3, 13/7/22) Berdasarkan ungkapan narasumber diatas disimpulkan, bahwa metode *job rotasi* yang digunakan oleh Pondok Pesantren Darul Ihsan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu perolangan pengurus dari jabatan satu ke jabatan lainnya dengan tujuan untuk mengurangi rasa bosan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

### 3) *Coaching-conseling*

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang sudah direncanakan melalui sebuah kegiatan. Organisasi juga meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada dengan menyiapkan para anggota yang berkualifikasi. Oleh karena itu, dengan melaksanakan *coaching-*

*conseling* memungkinkan membantu orang-orang dalam meningkatkan perilakunya dengan mengembangkan pemahaman mereka. Berikut merupakan paparan dari beberapa informan yang telah diwawancarai oleh peneliti yang sesuai dengan penjabaran diatas:

“...untuk metode *coaching-conseling* disini itu kami mengundang atau mendatangkan pelatih dari luar instasi, dengan adanya pelatih dari luar kita bisa mendapatkan pengetahuan baru, dan jadi pelatih tersebut mengontrakan dirinya disini sebagai peran pengembangan SDM yang ada di pondok ini, mulai dari pengurus, tenga pengajar dan juga para santri...” (N1, 4/7/22)

“...Metode pengembangan SDM yang kita pakai itu disini yaitu *learning by community*, karena disini itu

sistemnya kompleks. Maksud dari metode *learning by community* itu memberikan pelatihan dari tingkatan atas kebawah, contohnya pemimpin memberikan kepada pengurus, kemudian pengurus memberikan kepada dosen-dosen dan seterusnya. Hal ini dapat memberikan kita semua atau SDM tentang pengetahuan, agar semua SDM kita itu punya pengetahuan yang luas dan kita juga memberikan pelatihan keterampilan-keterampilan yang lain. Contohnya dalam bidang kewirausahaan seperti itu mas...” (N3, 13/7/22)

Berdasarkan informasi dari narasumber di atas dapat disimpulkan, bahwa metode *coaching-conseling* digunakan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Darul Ihsan sebagai peningkatan kinerja pengurus.

Manajemen pondok pesantren Darul Ihsan untuk mengembangkan pengetahuan yang bewawasan luas dan juga memberikan pelatihan keterampilan mendatangkan pelatih dari luar intansi dan ada juga metode yang dimiliki oleh pondok pesantren itu sendiri yaitu metode *learnig by community*.

b. Langkah-langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia

1) Penentuan kebutuhan

Proses pengembangan sumber daya manusia pada organisasi harus terlebih dahulu menyiapkan analisis kebutuhan, karena penyusunan analisis kebutuhan adalah untuk menghadapi masalah saat ini dan tantangan masa depan. Identifikasi kebutuhan harus didasarkan pada analisis yang akurat, analisis kebutuhan harus dapat mendiagnosis

masalah-masalah dalam organisasi yang ada. Hal ini sama dengan yang dijelaskan informan-informan melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

“...proses penentuan kebutuhan ya mass...yah tentu dengan melalui komunikasi dan musyawarah, yang dimana inisiasinya banyak dari abah kyai sebagai wujud perhatian terhadap lembaga dan juga kondisi kebutuhan ditengah masyarakat. Inisiasi merupakan masukan ide-ide yang dimiliki oleh kyai, yang kemudian diteruskan kepada pengurus untuk proses praktiknya. Sehingga para pengurus melakukan analisis kebutuhan dalam setiap kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM disini. Setiap kegiatan tersebut yang biasanya memiliki kebutuhan yang

menyakut akan biaya dan fasilitas yang dibutuhkan...” (N1, 4/7/22)

“....begini ya mas..disini kan lingkupnya kompleks. Jadi untuk penentuan kebutuhan itu bukan langsung ditentukan oleh yayasan tetapi dikembalikan ke masing-masing instansi dengan regulasi mereka masing-masing. Dan biasanya untuk penentuan kebutuhan itu sendiri pasti sudah direncanakan sebelum kegiatan itu dilaksanakan. Yang kemudian kebutuhan tersebut kami identifikasikannya secara keseluruhan guna untuk mengetahui anggaran biaya yang dibutuhkan. Jadi dengan adanya analisis kebutuhan kita dapat meminimalisir kegagalan dalam pelaksanaan program-program kegiatan pelatihan pengembangan pegawai disini...”(N2, 4/7/22)

Menurut keterangan dari informan pertama, penentuan kebutuhan dalam proses pengembangan SDM yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Darul Ihsan itu ditentukan melalui musyawarah terlebih dahulu. Dalam penentuan kebutuhan ini dilakukan analisis berdasarkan kegiatan pelatihan dan pengembangan pengurus dan pegawai, penentuan kebutuhan ini menyangkut biaya dan juga fasilitas.

Informan kedua memberikan penjelasan, bahwa penentuan kebutuhan ditentukan oleh masing-masing bidang sesuai dengan regulasi yang mereka buat, dan penentuan kebutuhan ini sudah direncanakan sebelum proses kegiatan pelatihan SDM dilaksanakan.

Jadi, penentuan kebutuhan dalam proses pengembangan SDM ini sudah

dianalisis dan direncanakan sebelum kegiatan itu dilaksanakan. Penentuan kebutuhan ini menyangkut biaya dan juga fasilitas.

## 2) Penentuan sasaran

Penargetan sangat penting bagi organisasi mana pun dalam hal pengembangan SDM. Sasaran harus dinyatakan se jelas mungkin, karena dengan mengetahui manfaat sasaran dapat dijadikan sebagai pertimbangan keberhasilan atau kegagalan program pengembangan Pondok Pesantren Darul Ihsan di masa yang akan datang. Berikut ini merupakan hasil penjelasan dari beberapa informan yang telah diwawancarai yaitu:

“...kalau di sini pondok pesantren Darul Ihsan dalam penentuan sasarannya pasti ada, biasanya ada tim yang dibentuk untuk membuat mapping. Mapping ini ditunjukkan

kepada para pegawai lama dan juga pegawai baru. Hal tersebut guna dijadikan sebagai tolak ukur terhadap keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya...”(N1, 4/7/22)

“...penentuan sasaran mempunyai manfaat yang besar mas...disini penentuan sasaran dalam pengembangan ada tiga mas..., yaitu yang pertama pengembangan gedung Yayasan, kedua pengembangan para pengurus dan ketiga para pegawai. Dengan adanya tiga sasaran tersebut disini kita dapat melihat seberapa pentingnya penentuan sasaran itu dalam proses pelaksanaan program pengembangan. Sehingga kita dapat mempersiapkan usaha dalam melakukan kegiatan tersebut agar memperoleh manfaat dari proses

pengembangan yang telah dilakukanya...”(N4, 6/7/22)

Dari penjelasan informan 1 dan 4, bahwa proses penentuan sasaran yang dilakukan pondok pesantren Daru Ihsan ini memiliki 3 sasaran, yaitu sasaran pada gedung, pengurus, dan pegawai. Hal ini membuktikan bahwa penetapan sasaran yang ada bertujuan untuk memperoleh manfaat dan juga sebagai tolak ukur keberhasilan dalam proses kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM Yayasan.

### 3) Penentuan program

Setiap organisasi pasti melakukan penentuan program dalam proses pengembangan, dikarenakan organisasi memiliki program yang cukup banyak, dan tentunya organisasi tersebut menentukan program mana yang sesuai dan dapat mempengaruhi perkembangan

seorang pengurus, santri dan pondok pesantren Darul Ihsan. Hal ini dijelaskan dari narasumber yang telah dimintai wawancara oleh peneliti yaitu:

“...dalam penentuan program yang dilakukan oleh pondok pesantren Darul Ihsan yaitu dengan melalui musyawarah biasanya dari unsur pimpinan terlebih dahulu. Dimana pimpinan memberikan gagasan ide mengenai program pengembangan yang kemudian untuk pelaksanaannya diberikan penuh kepada para tim pengembang SDM. Yang selanjutnya tim pengembang SDM mendiskusikan gagasan ide tersebut mengenai program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan para pengurus dan pegawai yayasan. Dengan adanya musyawarah dalam penentuan program pelatihan tersebut kita dapat memunculkan

keterampilan baru dan juga bisa meningkatkan kualitas para pengurus dan pegawai lama dan baru... (N2, 4/7/22)

“....menurut saya ya...untuk program-program di Pondok Pesantren Darul Ihsan secara umum ini sangat banyak, baik itu program-program buat para pengurus maupun untuk para pegawai itu sendiri. Contohnya program untuk pengurus yaitu workshop atau pelatihan manajerial lembaga, sedangkan program untuk pegawai, salah satunya pelatihan skill training yaitu pelatihan keahlian SDM...” (N3, 13/7/22)

Dari penjelasan informan diatas dapat diketahui, penentuan program yang digunakan di pondok pesantren Darul Ihsan ialah, melalui musyawarah yang dilaksanakan oleh pimpinan dengan semua pengurus

Yayasan pondok pesantren Darul Ihsan. Salah satu dari program yang dilakukannya seperti memberikan peningkatan kualitas mengajar para pengajar melalui workshop atau pelatihan.

4) Pelaksanaan program

Setelah program yang sesuai ditentukan dalam suatu organisasi, organisasi harus mengimplementasikannya. seperti pelaksanaan program Pondok Pesantren Darul Ihsan. Berikut hasil wawancara dari beberapa informan:

“...begini ya... jika Yayasan Pondok Pesantren sudah membuat sebuah program pelatihan atau pengembangan yang telah ditentukan dan disepkati, maka disini pengurus dan pegawai diwajibkan untuk melaksanakannya. Karena program tersebut sangat bermanfaat dan

berguna bagi diri mereka masing masing. Program disini ditunjukkan untuk memberikan peningkatan pengembangan pengetahuan dan keterampilan baik dari pengurus maupun pegawai lama dan baru. hasil pelatihan tersebut juga dapat dipergunakan apabila mereka sudah tidak bekerja lagi disini atau juga biasa dipergunakan pada organisasi mereka ikuti...”(N4, 13/7/22)

“...proses pelaksanaan program pelatihan disini itu dikembalikan lagi kepada tim pengembang SDM. Disini tim pengembang SDM diberikan kebebasan untuk melaksanakan program pelatihan dengan cara atau metode mereka sendiri. Karena untuk program pengembangan untuk pengurus dan pegawai baik itu lama atau baru akan dibedakan sesuai dengan kualifikasi yang mereka

miliki. Hal ini guna tidak ada terjadinya ketidakcocokan materi yang diberikan...”(N1, 4/7/22)

Dari kedua informan menjelaskan, bahwa pelaksanaan program pengembangan SDM yang ada di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan bagi semua SDM yang ada dan pelaksanaannya sesuai dengan metode atau cara mereka masing-masing.

#### 5) Penilaian pelaksanaan Program

Setiap organisasi pasti memiliki cara berbeda dalam melakukan penilaian pelaksanaan programnya. Setiap organisasi juga memiliki penilaian berdasarkan manajemennya. Pada penilaian pelaksanaan program ini merupakan langkah akhir dalam proses pengembangan sumber daya manusia, dikarenakan proses penilaian

dapat dikatakan bahwa organisasi atau perusahaan telah mengalami sebuah perubahan dalam proses pengembangan SDM. Berikut ini adalah hasil wawancara dari beberapa informan yang sesuai dengan penjelasan tersebut, yaitu:

“...penilaian program ini dilakukan setelah selesainya program pelatihan itu dilaksanakan. Penilaian ini juga dibarengi dengan proses evaluasi. Dengan adanya penilaian dan evaluasi yang kami lakukan dapat mengetahui atau melihat apa saja yang menjadi kekurangan atau kendala-kendala pada saat proses pelaksanaan program pelatihan dan itu juga nantinya ada arah selanjutnya bagi mereka yang lulus dan yang tidak...”(N2, 4/7/22)

“...untuk penilaian atau juga evaluasi bagi kami dalam mealkukan program kegiatan di Pondok Pesantren Darul

Ihsan dapat dikatakan berhasil, jika kami selaku *stakeholder* Yayasan dapat membrikan perubahan dan peningkatan etos kerja bagi para SDM dan paling yang utama bagi para pengurus mapapun pegawai lama dan baru dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya...”(N3, 6/7/22)

Dari paparan narasumber diatas dapat dijelaskan, bahwa penilaian program yang dilaksanakan oleh yayasan pondok pesantren Darul Ihsan itu dilakukan setelah selesainya program pelatihan itu dilaksanakan dan juga didampingi proses evaluasi. Penilaian tersebut dikatakan berhasil apabila para SDM yaitu pengurus dan pegawai baik yang lama maupun baru yang dapat meningkatkan etos kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab.

## 2. Faktor-faktor Pendukung & penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia

### a. Faktro Pendukung Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan SDM memiliki bebrapa faktor pendukung. Bebrapa faktor pendukung ini bisa menjadikan hasil pengembangan SDM yang maksimal.

#### 1) Dukungan organisasi

Dukungan organisasi terhadap kegiatan pelatihan dan pengembangan meliputi partisipasi aktif manajer dalam pengawasan karyawan yang akan mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan, serta aktif memberikan informasi tentang pelatihan dan pengembangan secara langsung kepada calon peserta. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan beberapa peneliti, yaitu:  
“...menurut saya faktor yang mendukung pengembangan disini

adalah *Trust*(kepercayaan). Dimana Kyai sebagai pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada para pengurusnya dan juga beliau memberikan kesempatan kepada semua pengurus untuk mengikuti bahkan memberikan informasi-informasi mengenai pelatihan atau pengembangan pada bawahnya yaitu para pegawai...”(N1, 4/7/22)

“... kalau faktor pendukung yang dukungan dari organisasi mungkin disini itu seperti memenuhi kebutuhan peserta pelatihan dan pengembangan, semisal apabila pegawai butuh pengembangan tentang materi peningkatan mutu pelayanan dalam menerima tamu, yaa nanti para pengurus yang sebagai *stakeholder* akan mencarikan pemateri yang sesuai dengan materi tersebut atau juga bisa

memberikan seminar / workshop...”

(N2, 4/7/22)

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan, bahwa di pondok pesantren Darul Ihsan faktor yang mendukung pengembangan SDM yaitu adanya dukungan organisasi melalui perhatian dari pimpinan berupa kepercayaan dan kesempatan yang diberikan kepada para pengurus dan pegawai untuk melakukan pengembangan SDM.

2) Penentuan pemateri dan kesesuaian materi

Kegiatan pelatihan dan pengembangan pemateri harus ditentukan dengan baik. Karena seorang pemateri harus bisa berinteraksi dengan peserta pelatihan atau pengembangan dan tidak hanya dilihat dari isi materi yang akan disampaikan. Pondok pesantren Darul

Ihsan tidak hanya mengambil pemateri pelatihan dan pengembangan dari dalam saja melainkan juga untuk memilih mengambil dari luar lembaga. Penjelasan tersebut sama halnya dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada informan yaitu:

“..yaa, kita juga bekerja sama dengan pihak luar untuk program pengembangan ini. kita memanggil pemateri yang memiliki sertifikat atau lisesnsi pengembanga SDM dan juga pemateri yang berkompeten. Pemateri yang berkompeten disini dalam arti mereka yang dapat menyampaikan materi dengan kesesuai atau kebutuhan SDM yang ada di Pondok Pesantren ini...” (N2, 4/7/22)

“...untuk pemateri menurut saya tidak ada kendala, baik itu pemateri dari kita sendiri atau dari luar.

Penyampaian mereka juga enak tidak membuat bosan dan sesuai dengan materi yang mereka bawakan. Karena disini kami memilih pemateri yang sesuai kualifikasi pengembangan yayasan ini dan kami juga ikut memonitoring proses pelatihan atau pengembangan tersebut...”

Dari hasil paparan dua informan diatas, didapatkan bahwa pondok pesantren Darul Ihsan melakukan pelatihan dan pengembangan dengan mengambil pemateri dari luar lembaga. Hal tersebut dilakukan supaya para peserta mendapat materi langsung dari para ahli dibidangnya dan yang sesuai dengan kebutuhan untuk membantu pekerjaan mereka.

- 3) Fasilitas pelatihan dan pengembangan  
Fasilitas yang disediakan oleh organisasi mempengaruhi penyelenggaraan pelatihan dan

pendidikan. Fasilitas yang baik berkontribusi pada efektivitas penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan itu sendiri. Peserta diklat dan pendidikan lanjutan juga akan merasa nyaman, sehingga dapat menyerap materi yang disampaikan dengan baik. Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan yaitu;

“...untuk fasilitas disini sangat memadai mas...mulai dari ruang buat pelatihan, LCD, proyektor, sound sistem dan lain sebagainya. Tetapi fasilitas tersebut sifatnya tidak paten, karena di sini di yayasan manajemennya itu fleksibilitasnya sangat tinggi. Jadi fasilitas yang ada disini cukup memadai dalam proses pengembangan SDM yang ada di pondok pesantren ini..”(N2, 4/7/22)

“...biasanya kalau pelatihan yang dilakukan didalan yayasan, ya kami mendukung dengan menyediakan tempat, sarana prasarana yang dibutuhkan, dan apabila jika ada pelatihan diluar yayasan biasanya kami beri anggaran biaya untuk transpotasi dan juga uang saku...”(N4, 13/7/22)

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan para narasumber mengenai fasilitas yang diberikan saat pelatihan menunjukkan bahwa fasilitas yang diberikan oleh pondok pesantren Darul Ihsan untuk mendukung kegiatan pelatihan dan pengembangan sudah cukup baik dan memadai.

b. Faktro Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan SDM memiliki bebrapa faktor penghambat.

Beberapa faktor penghambat ini dapat mempengaruhi hasil yang kurang maksimal dalam pencapaian dari pengembangan SDM.

1) Rendahnya Keahlian (*Skill*) Sumber Daya Manusia

Di era keterbukaan globalisasi, seorang pengurus pondok pesantren dituntut memiliki *skill* untuk peningkatan kualitas pendidikan kepada para pengajar dan santri secara efektif dan efisien. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan beberapa peneliti, yaitu:

“...faktor penghambat disini itu kalau di program *Nahwi Al Miftah* itu mungkin gini dari program tersebut minim pengajar lulusan dari al-Miftah. Jadi untuk pengajarnya sendiri itu banyak akan tetapi yang alumni dari al-miftah itu yang kurang. Kan...seperti pembelajaran metode

Al-Quran tilawati dia harus mempunyai sertifikat tilawati, jika tidak punya juga tidak apa-apa, akan tetapi dalam pengajarannya tidak akan maksimal. Dan mungkin disini lain juga banyak pengajar memiliki kualifikasi tersebut memilih untuk boyongan jadi kurangnya pengajar dengan kualifikasi tersebut...”(N3, 6/7/22)

“...kemungkinan faktor penghambat disini salah satunya ada di sumber daya manusia itu sendiri, karena disini terdapat beragam manusia dengan kemampuan yang berbeda-beda. Contohnya kalau dalam penerapan hasil dari pelatihan atau pengembangan ada peserta yang tanggap dan cepat mengerti apa yang dipraktikkan sesuai dengan materi yang disampaikan dan ada juga peserta yang peraktinya tidak sesuai

dengan materi yang dia dapatakan. Jadi mereka yang masih kurang dalam pemahaman materi pelatihan atau pengembangan kita berikan pemahaman lagi sampai mereka mengerti dan ini tentunya menyita banyak waktu...”

Kedua informan menjelaskan, bahwa rendahnya keahlian (*Skill*) SDM merupakan salah satu faktor penghambat pengembangan sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren Daru Ihsan yang dilihat dari beragamnya kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing SDM.

## 2) Rendahnya Mentalitas Sumber Daya Manusia

Pelajaran moral perlu menjadi prioritas dalam setiap jenjang pendidikan. Pelajaran itu dimaksudkan untuk membentuk

manusia yang mempunyai optimisme, kejujuran dan tanggung jawab pribadi untuk lembaganya dalam pembangunan yayasan kedepannya. Berikut merupakan hasil wawancara dari beberapa informan yang sesuai dengan penjelasan tersebut:

“...menurut pribadi saya ya mas.....untuk mental mereka sih gak kurang mental mereka sangat bagus tetapi untuk faktor penghambat ini mungkin luasnya medan atau media yang diberikan kepada kita selaku pengurus. Karena disini itu kan pengurus juga memiliki tugas dan tanggung jawab lain. Sebagian besar pengurus disini itu juga mengikuti kepengurus diorganisasi Islam lainnya. Sehingga tugas dan tanggung jawab kami sebagai pengurus harus dibagi-bagi dengan kegiatan yang ada diorganisasi tersebut. Hal ini juga

membuat kami bimbang jika ada kegiatan waktu pelaksanaannya secara bersamaan antara di yayasan juga diorganisasi lain, maka dari itu kita harus bisa melihat tugas mana yang menjadi prioritas utama untuk dilakukan. jadi komitmen pada yayasan pondok pesantren ini dengan organisasi Islam lainnya...”(N1, 4/7/22)

Hasil penjelasan informan diatas, rendahnya mentalitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penghambat sumber daya manusia. Salah satunya dimana SDM pengurus di pondok pesantren Darul Ihsan juga memiliki tanggung jawab di organisasi Islam lainya yang mereka harus bisa membagi waktunya. Maka dari itu tugas dan tanggun jawab pada yayasan terkadang tertinggalkan.

3) Seringnya terjadi perubahan aturan dalam organisasi

Para pengurus yayasan pondok pesantren dalam menetapkan keputusan/kebijakan kurang selaras dengan peraturan perundang-undangan kepengurusan yang berlaku dikementerian Agama. Banyak peraturan perundang-undangan yang tidak konsisten dengan penyelenggaraan dan pelaksana berkaitan. Penjelasan tersebut sama dengan hasil wawancara oleh beberapa informan sebagai berikut:

“...di Pondok Pesantren Darul Ihsan ini memiliki aturan-aturan yang sudah ditetapkan dan kita juga harus mengikuti aturan yang menaungi kita yaitu Kementerian Agama. Jadi masalahnya disini kita harus mengikuti aturan kementerian Agama

dengan merubah dan menyesuaikan atauran-aturan yayasan dengan yang ada di Kementrian Agama...”

Informan diatas menjelaskan, bahwa terjadi perubahan aturan dalam oraganisasi merupakan faktor penghambat pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Darul Ihsan. Hal tersebut dikarenakan aturan yang mereka buat harus mengacu pada peraturan yang ada di Kementrian Agama Gresik.

### **C. Analisis Data**

Sub-bab pada analisis data ini peneliti meyajikan hasil penelitian yang telah dilakukan di lapangan dan menyesuaikan dengan teori-teori yang sudah ada. Berikut peneliti memaparkan dengan sistematis:

1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia
  - b. Metode-metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

### 1) *Understudy*

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya, metode pengembangan sumber daya manusia diantaranya: *Understudy*, yaitu mempersiapkan peserta untuk melakukan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Peserta pengembang tersebut nantinya akan menerima tugas dan bertanggung jawab pada posisi jabatannya. Menurut Doni, *Understudy* yaitu mempersiapkan peserta untuk melakukan pekerjaan atau mengisi suatu posisi

jabatan tertentu, pesertanya akan menerima tugas dan bertanggung jawab pada posisi jabatannya.<sup>74</sup> Berdasarkan hasil data yang telah ditemukan, bahwa *understudy* merupakan persiapan untuk mengisi jabatan tertentu, sehingga SDM dapat bertanggung jawab pada posisi jabatannya.

Dengan demikian, apa yang dikemukakan oleh Doni dan yang dikemukakan oleh informan ditemukan, bahwa strategi pengembangan SDM di Pondok Pesantren Darul Ihsan dengan metode *understudy* adalah persiapan SDM yang dapat bertanggung jawab pada posisi jabatan tertentu.

## 2) *Job rotasi.*

---

<sup>74</sup> Doni Juni Priansa. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. (Bandung: Alfabeta. 2004). Hal. 75

Pelatihan *Job rotasi*. Job rotasi melibatkan perpindahan pegawai dari suatu pekerjaan kepada pekerjaan lainnya. Rotasi jabatan perpindahan pegawai dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada perubahan gaji. Berdasarkan hasil dari wawancara ditemukan, bahwa rotasi jabatan merupakan perpindahan pengurus dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, sehingga pengurus tidak merasa bosan. Menurut teori Farid Nanda, rotasi jabatan adalah perpindahan pegawai dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada perubahan gaji.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Farid Nanda, Nasir Aziz, Iskandar, Pengaruh Rotasi kerja, Komunikasi Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Bapeda Aceh, *Jurnal Manajemen* (Vol, 3. No, 1. 2014), hlm. 48

Dengan demikian, apa yang disampaikan oleh informan dengan yang disampaikan oleh Farid Nanda ditemukan, bahwa strategi pengembangan SDM di Pondok Pesantren Darul Ihsan dengan metode rotasi jabatan adalah perpindahan karyawan dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada perubahan gaji.

### 3) *Coaching*

Peranan *job coach* memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Menurut Siti Al-Fajar, *coaching* adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada

pegawai bawahan.<sup>76</sup> Berdasarkan hasil data yang telah ditemukan, bahwa pondok pesantren Darul Ihsan menggunakan metode *coaching* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pelatih untuk mengajarkan kepada pengurus tentang pengetahuan dan keterampilan-keterampilan baru disini mereka juga menggunakan metode *learning by community*, yaitu pemberian pelatihan dan pengetahuan baru dari tingkatan atas ke bawah.

Dengan demikian, paparan yang diberikan Siti Al-Fajar dengan yang diungkapkan oleh narasumber dibuktikan, bahwa metode *coaching* dalam strategi pengembangan SDM di pondok pesantren

---

<sup>76</sup> Siti Al-Fajar, Tri Heru. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: STIM YKPM. 2010). Hal. 86

Darul Ihsan yaitu menciptakan individu dengan usaha peningkatan kemampuan dengan cara pemberian pengetahuan dan pembelajaran ketampilan-keterampilan baru. Dan juga terdapat penerapan metode *learning by community*.

c. Langkah-Langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia

1) Penentuan Kebutuhan

Menurut Sondang, penentuan kebutuhan merupakan beban bagi organisasi dalam menyediakan anggaran untuk membiayai dan juga memberikan fasilitas dalam kegiatan pengembangan.<sup>77</sup> Dengan adanya biaya dan fasilitas yang dianggarkan, maka kegiatan atau program yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan

---

<sup>77</sup> Sondang P. siagian. *Manajemen Sumber Daya Mnusia*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1995). Hal 185

tujuan. Biaya dan fasilitas yang memadai merupakan salah satu penunjang dalam suksesnya program pengembangan yang telah direncanakan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti lapangan, bahwa penentuan kebutuhan merupakan salah satu langkah dalam proses pengembangan SDM dengan melakukan yang menyangkut anggaran atau biaya yang dikeluarkan dan juga fasilitas yang memadai dalam setiap kegiatan.

Dengan demikian, hasil yang dipaparkan oleh informan dengan yang dikatakan oleh Sondang membuktikan, bahwa penggunaan langkah penentuan kebutuhan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Darul Ihsan dilakukan guna menentukan biaya anggaran dan juga fasilitas dikegiatan pengembangan bagi organisasi.

## 2) Penentuan Sasaran

Fakta dilapangan menunjukan, proses pengembangan SDM yang ada di Pondok Pesantren Darul Ihsan dalam menentukan sasaran dengan melihat manfaatnya. Manfaat ini digunakan sebagai tolak ukur untuk menentukan sukses atau tidaknya program pengembangan, selain itu juga sebagai bahan persiapan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya yaitu pembuatan program-program yang akan digunakan. Penentuan sasaran dalam proses pengembangan menurut Ambar ialah sebagai tolak ukur untuk mengetahui manfaat sasaran bagi para penyelenggara pengembangan apakah berhasil tidaknya program pengembangan tersebut.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Ambar, Teguh dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Graha Ilmu. 2003). Hal. 23

Dengan demikian, perkataan Ambar dengan yang disampaikan oleh narasumber dibuktikan, bahwa langkah penentuan sasaran dalam strategi pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Darul Ihsan dipergunakan dalam proses pencapaian keberhasilan dan manfaat yang diperoleh dari program kegiatan pengembangan tersebut.

### 3) Penentuan Program

Berdasarkan penyajian data dipembahasan sebelumnya menunjukkan, bahwa para yayasan dalam membuat atau menentukan program dengan melakukan musyawarah terlebih dahulu dengan pimpinan. Program pengembangan yang ditentukan harus jelas diketahui siapa yang ingin dicapai. Dalam penentuan program tersebut dapat dilihat bahwa tujuan dari program yang ingin dicapai adalah meningkatkan kualitas pengurus dan

pegawai serta memunculkan keterampilan baru yang belum dimiliki untuk dipergunakan dalam menjalankan tugas dengan baik. Menurut Conyers, tujuan harus jelas dari program pengembangan yang ingin dicapai, seperti contoh halnya tujuan program yang ingin dicapai ialah memberikan sebuah keterampilan baru pada pekerja yang pada umumnya yang dipergunakan untuk menjalankan tugas dengan baik.<sup>79</sup>

Dengan demikian, paparan yang diberikan narasumber dengan yang diberikan oleh Conyers, bahwa penggunaan penentuan program dipergunakan sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Darul Ihsan yang

---

<sup>79</sup> Conyers, Diana. *Perencanaan Sosial Dunia Ketiga, Suatu Pengantar*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press). Hal. 143

dengan meningkatkan kualitas dan pemberian keterampilan baru yang diperlukan oleh pengajar untuk proses melaksanakan tugasnya dengan baik.

#### 4) Pelaksanaan Program

Setiap organisasi itu pasti mempunyai tujuan yang berbeda-beda dalam melaksanakan program yang baik, karena proses pelaksanaannya menggunakan beberapa metode untuk mempermudah dalam melaksanakan program yang telah direncanakan. Berdasarkan hasil yang telah didapat melalui wawancara dengan informan ditemukan, bahwa pelaksanaan program dilakukan oleh semua peserta pelatihan baik dari pengurus dan pegawai. Pelaksanaan program tersebut dilaksanakan dengan metode yang telah ditentukan oleh mereka masing-masing. Sedangkan menurut Zainun, menjalankan program dengan menggunakan metode-metode dalam memudahkan proses melaksanakan

program yang direncanakan merupakan tujuan dari pelaksanaan program yang baik.<sup>80</sup>

Dengan demikian, perkataan Zainun dengan apa yang dipaparkan narasumber menunjukkan, bahwa proses pelaksanaan program dilihat dari penggunaan beberapa metode-metode guna mempermudah pelaksanaan program agar tercapai sesuai dengan tujuan.

#### 5) Penilaian Program

Proses penilaian sangat mempengaruhi berhasil atau tidaknya proses pengembangan yang dilakukan oleh peserta dengan melalui pelaksanaan suatu program-program yang telah ditentukan. Ada dua hal proses penilaian berlangsung

---

<sup>80</sup> Zainun. H. Bukhori. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1994). Hal. 103

dengan baik menurut Martoyo, yaitu perubahan perilaku yang tercermin pula sikap, disiplin, dan etos kerja dan kedua peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas.<sup>81</sup> Fakta di lapangan menunjukkan, penilaian pelaksanaan program pelatihan SDM yang dilakukan terhadap pengurus dan pegawai yaitu melakukan evaluasi dengan penilaian berdasarkan terjadinya perubahan perilaku yang didasarkan pada sikap, disiplin dan etos kerja serta kemampuan dalam menyelesaikan tugas.

Dengan demikian, apa yang telah dijelaskan dari narasumber menunjukkan, bahwa melihat dari adanya sebuah perubahan perilaku yang tercermin dari

---

<sup>81</sup> Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE. 2000). Hal. 105

tindakan disiplin, dan etika kerja serta peningkatan kemampuan dalam melakukan tugas dan tanggungjawab merupakan proses penilaian program dalam strategi pengembangan SDM di pondok pesantren Darul Ihsan.

## 2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia

### a. Faktor-Faktor Pendukung Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### 1) Dukungan Organisasi

Dalam hal pelatihan dan pengembangan, dukungan dari perusahaan sangat penting. Dukungan perusahaan biasanya datang dalam bentuk perhatian lebih dari manajemen puncak kepada karyawannya. Menurut Marwansyah, dukungan perusahaan dari manajemen puncak sangat diperlukan agar program pelatihan

dan pengembangan dapat berjalan dengan sukses.<sup>82</sup> Tanpa dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berjalan dengan baik. Berdasarkan dari data dilapanagan, bahwa pondok pesantren Darul Ihsan memberikan dukungan penuh dari seorang pimpinana dalam kegiatan pengembangan SDM. Dukungan tersebut berupa kepercayaan pimpinan kepada para pengurus dan pegawai dalam melaksanakan pelatihan atau pengembangan SDM, serta aktif dalam memberikan informasi-informasi mengenai pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dukungan perusahaan atau

---

<sup>82</sup> Marwansyah, *Manajemen sumber daya manusia edisi kedua*, (Bandung: Alfabet, 2012). Alfabeta. Hal 175

organisasi merupakan salah satu faktor pendukung yang diberikan oleh Pondok Pesantren darul Ihsan kepada pengajar dan santri dalam proses pelatihan dan pengembangan berbanding lurus dengan teori yang dikemukakan oleh Marwansyah.

## 2) Pemateri dan kesesuaian Materi

Setiap organisasi atau perusahaan dalam melakukan pengembangan harus menentukan pemateri dan kesesuaian. Spesifikasi pembicara dan materi harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta pengembangan. Hal lain juga yang sangat penting adalah pembicara harus ahli di bidangnya, mampu berkomunikasi dengan baik dengan peserta/diklat, fasilitator harus mampu menyampaikan materi dengan jelas dan mudah oleh peserta agar dapat diterima. Menurut Mankunegara, seorang pelatih harus memiliki kriteria kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan

peserta, antara lain keahlian dalam materi yang dibutuhkan, kemampuan memotivasi peserta untuk belajar, dan kemampuan menggunakan metode partisipatif.<sup>83</sup> Berdasarkan data yang ditemukan dilapangan, bahwa yayasan pondok pesantren Daru Ihsan memilih pemateri dari luar, karena dengan mengambil pemateri dari luar yang sesuai dengan bidangnya dapat membuat para peserta bisa fokus dalam mendapatkan materi yang diberikan secara langsung dari mereka yang ahli. Kebutuhan SDM dengan pemilihan pemateri dan materi dilihat dari kesesuaian yang dibutuhkan SDM saat itu. Sehingga dalam penyampaian materi oleh pemateri dapat

---

<sup>83</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), Hal 87

diterima dengan baik dan para peserta tidak mengalami kesulitan dan puas dalam penerimaan materi.

Berdasarkan beberapa hal diatas dapat disimpulkan bahwa penentuan pemateri serta kesesuaian materi untuk kegiatan pelatihan dan pengembangan di Pondok Pesantren Darul Ihsan sudah memenuhi kriteria yang disampaikan oleh Mangkunegara.

### 3) Fasilitas Pengembangan

Fasilitas pelatihan dan pengembangan juga mempengaruhi keberhasilan kegiatan itu sendiri. Jika fasilitas yang disediakan memadai, maka akan diperoleh hasil yang baik dan efektif. Dengan adanya penyediaan fasilitas yang memadai dan baik akan menciptakan kenyamanan suasana bagi peserta pelatihan. Hasil data yang telah ditemukan menunjukkan, bahwa fasilitas yang diberikan yayasan pondok pesantren Daru Ihsan

kepada para peserta sudah baik dan cukup memadai. Fasilitas tersebut berupa penyediaan tempat pengembangan atau pelatihan, sarana prasarana dan juga biaya pelatihan atau pengembangan.

b. Faktor-faktor Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia

1) Rendahnya keahlian (*Skill*) Sumber Daya Manusia

Ada beberapa faktor-faktor penghambat Strategi pengembangan SDM. Faktor tersebut dapat menjadikan hasil pencapaian pengembangan sumber daya manusia kurang maksimal. Menurut Eko, di eraglobalisasi rendahnya keahlian (*Skill*) Sumber Daya Manusia diharuskan mempunyai keahlian untuk meningkatkan kualitas kemampuannya untuk

mengembangkan suatu organisasi.<sup>84</sup> Berdasarkan data yang telah ditemukan, *Skill* (keahlian) SDM yang ada di Pondok Pesantren Darul Ihsan ini dikatakan kurang. Hal tersebut dilihat dari hasil pemaparan pada penyajian data bahwa di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan dalam melakukan pelatihan SDM pengurus dan pegawai memiliki kemampuan yang berbeda-beda, sehingga dapat membuat pengembangan SDM kurang Maksimal.

Dengan demikian, rendahnya skill(keahlian) dari masing-masing SDM baik penguru. Pengajar dan santri merupakan faktor penghambat pengembangan SDM yang ada di Pondok

---

<sup>84</sup> Eko Budi Sulistio, Faktor-Faktor Penghambat Pengembangan Sumberdaya Aparatur Pemerintah Daerah, *Jurnal Sosialita* (Vol. 1, No. 1, 2010), Hal. 8

Pesantren Darul Ihsan. Penjelasan tersebut sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh informan dan yang dikemukakan oleh Eko.

2) Rendahnya mentalitas sumber daya manusia

Pengajaran sikap dan moral merupakan acuan untuk melihat rendahnya mentalitas sumber daya manusia. Pengajaran sikap atau moral menjadi prioritas dalam setiap pengembangan organisasi. pengajaran moral ini bertujuan sebagai pembentukan SDM yang memiliki sikap kejujuran, optimisme, dan tanggung jawab. Menurut Eko, rendahnya mentalitas Sumber Daya Manusia untuk pengembangan suatu organisasi dapat dilihat melalui moral yang membentuk sifat kejujuran,

optimisme, dan tanggungjawab personal.<sup>85</sup> Dari hal yang ditemui dilapangan dari hasil wawancara, bahwa adanya rendah mentalitas sumber daya manusia dilihat dari tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh pengurus. Tugas dan tanggung jawab pengurus harus terbagi dan terkadang tidak terlaksanakan, karena pengurus yang ada juga mengikuti kepengurusan di organisasi Islam lainnya. Dengan demikian, hal yang telah dijelaskan oleh Eko dengan yang dikatakan oleh informan ditemukan, bahwa faktor penghambat SDM di pondok pesantren Darul Ihsan dikarenakan tugas dan tanggung jawab yang diimbang oleh para sumber daya manusianya, karena mentalitas mereka dalam

---

<sup>85</sup> *Ibid*, Hal 9

melaksanakan tugas dan tanggung jawab sangat rendah.

3) Seringnya terjadi perubahan aturan dalam organisasi

Aturan adalah tindakan yang harus dijalankan oleh setiap organisasi. Aturan biasanya dibuat dan disepakati bersama dalam setiap organisasi. Jika Aturan tersebut untuk saat ini dianggap kurang relevan, Aturan itu dapat diubah dan disesuaikan dengan kondisi masing-masing setiap saat dengan kesepakatan bersama. Dari hasil data yang telah ditemukan, bahwa aturan-aturan dalam organisasi yayasan ini mengacu pada atasan yakni Kementerian Agama. Akan tetapi aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh kementerian Agama itu ada beberapa yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada pada yayasan, sehingga stakeholder-stakeholder memodifikasi aturan-aturan tersebut yang sesuai dengan kondisi

yayasan yang dibutuhkan pada waktu ini. Menurut Eko, sering terjadi perubahan aturan manajemen dalam organisasi sesuai dengan keputusan bersama dan menyesuaikan waktu dan kondisi yang terjadi.<sup>86</sup>

Dengan demikian, hasil yang diungkapkan oleh informan dengan yang diungkapkan oleh Eko didapati, bahwa faktor penghambat pengembangan SDM itu terjadi apabila sering berubah-ubahnya aturan manajemen dalam organisasi yang dengan menyesuaikan waktu dan kondisi.

#### **D. Prespektif Islam**

---

<sup>86</sup> *Ibid, Hal 10*

## 1. Startegi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Nabi Muhammad diperintah oleh Allah untuk memberikan ilmu pengetahuan kepada umatnya sebagai cara untuk memperbaiki *skill* dan kondisi mereka. Untuk menambah keimanan, mereka pun memerlukan sebuah keilmuan. Yang diaman firman Allah dalam surat al-Mujadalah ayat 11:

وَيَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَنَاوَلُوا الْحَدِيثَ فَرَأَيْتُمْ لَوِ اسْتُغْنِيَ عَنْكُمْ وَالْحَقُّ يُرَىٰ فَارْتَدُّوا عَلَىٰ أَعْقَابِهِمْ لِئَلَّا يَكُونَ لِلنَّاسِ حَسْرَةٌ ثُمَّ يُرَدُّوا عَلَىٰ أَعْقَابِهِمْ وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ سَبِّحُوا لِلَّهِ حَمْدًا مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ قَالُوا سُبْحَانَ اللَّهِ وَبِحَمْدِهِ لَا نُنْفِئُكَ عَنْ سَبِّحِيهِمْ وَلَا تَكُنْ لَهُ كُفْرًا كَثِيرًا وَلَا تَتْلُو آيَهُمْ لِئَلَّا يُسَبِّحَ بِحَمْدِ اللَّهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah

*niscaya akan mengangkat orang-orang yang*



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

*beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”<sup>87</sup>*

Pada ayat tersebut diterangkan bahwa, kata *tafassahû* dan *ifsahû* terambil dari kata *fasha* yakni lapang. Sedang kata *unsyuzû* terambil dari kata *nûsyuzyankni tempat yang tinggi*. Perintah tersebut pada mulanya berarti *beralih ketempat yang lebih tinggi*. Yang dimaksud di sini pindah ketempat lain untuk memberi kesempatan yang lebih wajar duduk atau berada di tempat wajar pindah itu, atau bangkit melakukan suatu aktifitas positif. Ada yang memahaminya berdirilah dari rumah Nabi, jangan berlama-lama di sana, karena boleh jadi ada kepentingan Nabi saw. Yang lain dari yang perlu segera dia hadapi. Ayat di atas tidak menyebut secara tegas bahwa Allah

---

<sup>87</sup> Qur'an Kemenag, QS. Al-Mujadalah : 11

akan *meninggikan* derajat orang berilmu. Tetapi menegaskan bahwa mereka memiliki *derajat-derajat* yakni lebih tinggi sekedar beriman. Tidak disebutnya kata *meninggikan* itu, sebagai isyarat bahwa sebenarnya ilmu yang dimilikinya itulah yang berperan besar dalam ketinggian derajat yang diperolehnya, bukan akibat dari faktor di luar ilmu itu.<sup>88</sup>

Tentu saja yang di maksud dengan *alladzînaûtû al-., ilmu/yang diberi pengetahuan* adalah mereka yang beriman dan menghiasi diri mereka dengan pengetahuan. Ini berarti ayat di atas membagi kaum beriman kepada dua kelompok besar, yang pertama sekedar beriman dan beramal shaleh, dan yang kedua beriman dan beramal shaleh serta memiliki

---

<sup>88</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an* (Vol 14, Jakarta : Lantera Hati, 2002), hal 78

pengetahuan. Derajat kelompok kedua ini menjadi lebih tinggi, bukan saja karena nilai ilmu yang disandangnya, tetapi juga amal pengajarannya kepada pihak lain secara lisan, atau tulisan maupun dengan keteladanan. Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan merupakan lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan tentang ilmu pengetahuan dan syariat Islam. Yang dimana para tenaga pengajar yang ada dituntut untuk menguasai berbagai macam keilmuan. Maka dari itu para *stakeholder* yang ada melakukan pengembangan SDM dengan diberikannya program pelatihan. Program pelatihan ini guna memberikan keilmuan baru yang digunakan untuk meningkatkan kualitas melakukan tugas dan tanggung jawab serta menumbuhkan keterampilan baru bagi para pengajar.

## 2. Hambatan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam kehidupan sosial, manusia pasti mempunyai hambatan-hambatan. Saat

mengalami hambatan-hambatan tersebut sering kali kita mengeluh. Dalam firmanNya, Allah telah menjanjikan kepada hambanya dalam surah Al-Insyirah ayat 5 yang berbunyi:

فَإِن يَصْعَقُ  
مَنْ يَسْتَعِزْ  
بِأَيِّ  
شَيْءٍ مِّنْ دُونِ  
اللَّهِ  
فَعَسَىٰ  
أَن يَكُونَ  
مِنَ الْغَالِقِينَ

Artinya: *“Maka, sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan.”*<sup>89</sup>

Ayat diatas merupakan penjelasan yang diberikan oleh Allah SWT kepada hamba-Nya.

Ayat tersebut menjelaskan tentang dalah satu *sunah* yang bersifat umum dan memiliki tingkat

konsisten yang sangat kuat pada suri tauladan umat manusia yaitu nabi Muhammad Saw.

Rosulullah Saw merupakan manusia pilihan Allah SWT yang memiliki sifat sabar melebihi

umat manusia pada umumnya. Beliau meyakini bahwa setiap kesulitan akan diikuti dengan

<sup>89</sup> Qur'an Kemenag, QS. Al-Insyrah: 5



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

kemudahan. Artinya, siapapun yang memiliki tekad dalam hidupnya akan memperoleh hasil yang sebanding dengan perjuangannya.<sup>90</sup> Yayasan Pondok Pesantren Daru Ihsan mempunyai beberapa hambatan yang dihadapi dalam proses pengembangan SDM. Yayasan Pondok Pesantren Daru Ihsan merupakan lembaga pendidikan yang berusaha untuk membuat para SDM-nya memiliki kualitas dan kemampuan kinerja yang baik. Beberapa upaya yang dilakukan memberikan dampak kurang maksimal terhadap pengembangan SDM. Akan tetapi dengan adanya SDM yang banyak membuat Yayasan Pondok Pesantren Daru Ihsan tidak berhenti untuk meningkatkan kualitas para SDMnya dan juga lembaga serta menciptakan solusi baru untuk mengurangi hambatan-hambatan tersebut.

---

<sup>90</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an* (Vol 15, Tangerang : Lantera Hati, 2002), hal. 94

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi-strategi yang dilakukan oleh yayasan pondok pesantren Darul Ihsan, dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu dengan menggunakan langkah-langkah seperti penentuan kebutuhan, penetapan sasaran, penentuan program, pelaksanaan program dan penilaian program. Langkah-langkah tersebut dibuat acuan dalam proses pengembangan SDM dengan melakukan pelatihan kepada pengurus dan pegawai. Mereka diberikan pelatihan guna untuk menciptakan kualitas diri mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung

jawab yang diberikan oleh yayasan. Progam pengembangan SDM ini biasa diberikan melalui pelatihan dan acara seminar atau workshop yang diadakan oleh yayasan sendiri dan juga pelatihan yang ada diluar yayasan. Yayasan juga melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pengurus atau pegawai yang masih belum bisa menerapkan program pelatihan yang telah diberikan. Mereka-mereka akan diberikan tindakan lanjutan oleh tim pengembangan yayasan.

2. Pendukung pengembangan SDM. Pada kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan yayasan pondok pesantren Darul Ihsan terdapat faktor dukungan yaitu, dukungan dari organisasi yang berupa bentuk perhatian seorang pimpinan terhadap pengurusan dan pegawainya, pemateri dan kesesuaian materi yang diberikan sudah hampir sesuai dengan kebutuhan yayasan, dan fasilitas yang diberikan sangat memadai dalam proses pengembangan.

3. Hambatan pengembangan SDM. Yayasan pondok pesantren Darul Ihsan dalam melakukan pengembangan SDM melalui pelatihan terdapat hambatan yang mereka hadapi yaitu terdapat perbedaan kemampuan yang dimiliki oleh pengurus dan pegawai, banyaknya organisasi luar yang mereka ikuti yang mengakibatkan pekerjaan dan tanggung jawab terhadap yayasan terkadang tidak terlaksanakan, dan kurangnya pegawai dalam menerima dan mencari informasi tentang program pengembangan SDM yang ada.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

Setelah memberikan kesimpulan diatas, peneliti kemudian juga memberikan saran dan rekomendasi kepada objek penelitian, saran dan rekomendasi tersebut antara lain:

1. Bagi Yayasan pondok pesantren Darul Ihsan terutama pegawai lebih diharapkan untuk selalu fokus terhadap tugas dan tanggung jawab mereka terhadap yayasan agar hasil dari program pelatihan yang mereka dapatkan dapat diterapkan pada yayasan tersebut dan

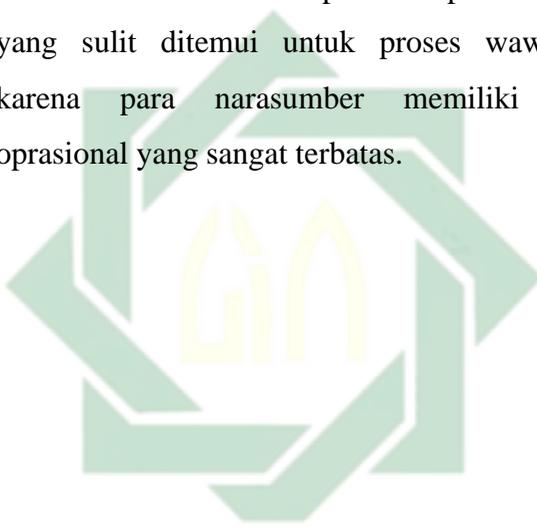
juga selalu update terhadap informasi-informasi mengenai pengembangan yang diberikan oleh yayasan. Sedangkan untuk yayasan sendiri jika memberikan pelatihan atau seminar tentang pengembangan SDM lebih memmperhatikan kemampuan masing-masing pengurus dan pengawai agar bisa melakukan pelatihan sesuai dengan kemampuan mereka. Dan peneliti juga berharap bahwa yayasan pondok pesantren Darul Ihsan dapat bekerja sama dengan instansi luar yang lebih luas dengan pemahaman tentang perkembangan terhadap SDM agar memiliki SDM yang berkualitas untuk memajukan yayasan tersebut.

2. Peneliti berharap untuk penelitian selanjutnya untuk menyadari bahwa masih banyak kelemahan yang belum terselesaikan dalam pembahasan karya ini. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat mengkaji lebi dalam mengenai strategi pengembangan SDM dengan ruang lingkup yang lebih spesifik.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Keterbatasan ini dikarenakan peneliti mengalami kesulitan dalam

mengumpulkan informasi dan data yang dilakukan dengan metode wawancara kepada narasumber yang ada di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ihsan Menganti. Kesulitan tersebut dikarenakan terdapa beberapa narasumber yang sulit ditemui untuk proses wawancara, karena para narasumber memiliki waktu oprasional yang sangat terbatas.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.*(Bandung: Refika Aditama. 2006). Hal. 66-68.
- Abdul Mu'is, *Manajemen Pengembangan SDM DI Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember*, Vol. 20, No.1, 2021.
- Azhar Arsyad, *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan Dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), Hal. 26.
- Bambang Wahyudi. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Bandung: Sulita. 2002). Hal. 73
- Crown Dirgantoro, *Manajemen Staretegik: Konsep, Kasus Dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001), Hal. 51.
- Crown Dirgantoro, *Manajemen Staretegik: Konsep, Kasus dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001), Hal. 5.
- David Fred R. *Strategic Management Concept and Cases* (Jakarta:2009), hal. 44.
- Deddy Mulyana, *Metode penelitian Kualitatif.* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 156.

- Doni Juni Priansa. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. (Bandung: Alfabeta. 2004). Hal. 75.
- Drs. Salim, M. Pd. dan Drs. Syahrudin, M.Pd, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, Tahun 2012), hal 147.
- Fred R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, ( Jakarta: Prehalindo, 2002), hal. 3.
- Glueck, William F, *Manajemen Strategi Dalam Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 1998), Hal. 6.
- Hamidi. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Malang: UMM Press, 2008). hal. 103.
- Indah Nur Faizah, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Mewujudkan Budaya Kerja Produktif Di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama kabupaten Gresik*, (Skripsi – UIN Sunan Ampel Surabaya, 2021), Hal. 2.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai pustaka, 2005), Hal.232.
- Koentjoroningrat, *Metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 1994). Hal. 21.
- Kustadi suhandang, *Strategi dakwah*.(Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), Hal. 102.

- Laurence, R Joch & William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Edisi Ketiga, Terjemahan: Murad & AR. Henry Situnggung* (Jakarta: Erlangga, 1998), Hal. 12.
- M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan SDM*, (Jakarta: Raja Rajawali Pers, 2013), hal. 5.
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara), hal. 22.
- Mansur muslich, *Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual.*(Jakarta: Bumi Aksara,1997), Hal 11.
- Mardalis. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal.* (Jakarta: Bumi Aksara. 1999). hal. 82.
- Muhammad Darari Bariqi, *Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Vol. 5, No.2, 2018.
- Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga), hal. 1-2.
- Mulyadi, Mohammad. *Metode Penelitian Praktis Kualitatif & Kuantitatif.* (Jakarta: Publica Press, 2016), hal. 79.
- Nuning Indah Pratiwi, “ Penggunaan Media Video Call Dalam Teknologi Komunikasi “ *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* (Vol.1, NO. 2, Tahun 2017), hal 215.

- Pasaribu dan simanjuntak, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Alfabeta, 2014), hal. 26.
- Prijono Tjiptoherijanto, *Untaian Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1989), hal. 3.
- R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Erlangga, 2008), hal. 5.
- Robbins dan Coulter, *Pengertian Strategi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 179.
- Saifudin Azwar, *Metode Penelitian*, (yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hal. 3.
- Salim, Syahrums. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Citapustaka Media, Cet ke 6, 2015), hal. 91.
- Sedarmayanti, *“Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia”*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2017).
- Siagian, Sondang P, *Analisis Serta Perumusan Kebijakan Dan Strategi Organisasi*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 1985), hal. 16.
- Siti Al-Fajar, Tri Heru. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: STIM YKPM. 2010). Hal. 86
- Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), Hal. 7.

- Sondang P. siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1995), Hal. 76.
- Sri Hamdaniah Sirih, Imran Ismail, Juharni, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada BKPSDM Kabupaten Majene*, Vol. 1, No. 2, 2019.
- Sugiyono, 2014, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta: Bandung, hal. 1.
- Sulton, Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hlm. 2.
- Suwatno, Priansa, Donni. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. (Bandung: Alfabeta. 2011). Hal. 86
- Tim Pustaka Agung Harapan, *Kamus Ilmiah Populer*, Pustaka Agung Harapan, Surabaya, hal. 87.
- Tim Redaksi KBBI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 1092.
- yaiful Bahri Djamarah, Asawan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Renika Cipta, 1997), Hal. 5.
- Zainun. H. Bukhori. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1994).