

**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SANTRI DI PONDOK
PESANTREN AL MUNAWWIR KRAPYAK YOGYAKARTA 2016-2017**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat**

Memperoleh Gelar Sarjana Strata I

Disusun oleh:

**Amirullah Akbar
NIM 14240057**

**Dosen Pembimbing :
Maryono, S.Ag., M.Pd.
197010262005011005**

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2018**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto, Telp. 0274-515856, Yogyakarta 55281, E-mail: fd@uin-suka.ac.id

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor: B-3005/Un.02/DD/PP.05.3/12/2018

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SANTRI DI PONDOK PESANTREN AL
MUNAWIR KRAYAK YOGYAKARTA 2016-2017**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama	:	Amirullah Akbar
NIM/Jurusan	:	14240057/MD
Telah dimunaqasyahkan pada	:	Selasa, 4 Desember 2018
Nilai Munaqasyah	:	86,6 (A/B)

dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

TIM MUNAQASYAH

Ketua Sidang/Pengaji I,

Maryono, S.Ag. M.Pd.
NIP 19701026 200501 1 005

Pengaji II,

H. Andy Dermawan, M.Ag.
NIP 19700908 200203 1 001

Pengaji III,

M.Toriq Nurmadiansyah,S.Ag, M.Si.
NIP 19690227 200312 1 001





KEMENTERIAN AGAMA
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856 YOGYAKARTA 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Amirullah Akbar

NIM : 14240057

Judul Skripsi : Pelatihan dan Pengembangan kepada Santri di Pondok Pesantren Al Munawwir Krupyak Yogyakarta Tahun 2016-2017

Sudah dapat diajukan dan didaftarkan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Manajemen Dakwah.

Dengan Ini kami mengharap agar skripsi tersebut dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 22 November 2018

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen Dakwah



Drs. Rasyid Ridla, M.Si

NIP. 19671041993031003

Pembimbing

Maryono, S.Ag., M.Pd

NIP. 197010262005011005

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amirullah Akbar

NIM : 14240057

Jurusan : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul: **Pelatihan dan Pengembangan kepada Santri di Pondok Pesantren Al Munawwir Krupyak Yogyakarta Tahun 2016-2017** adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiatisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain. Kecuali bagian-bagian tertentu yang peneliti ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka peneliti siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 23 November 2018

Yang Menyatakan



Amirullah Akbar
NIM. 14240057

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

Almamater Tercinta

Jurusan Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi



MOTTO

Bergerak itu tidak hanya mengenai mundur dan maju, masih ada gerak menyamping dan memutar. Bagiku menyerah hanya bagi mereka yang kalah.¹



¹ Amirullah Akbar, terinspirasi saat sedang melatih Merpati Putih di Bogor pada hari Sabtu 19 Oktober 2018 pukul 15:30 WIB.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT yang melimpahkan hidayah dan rahmat-Nya. Tak lupa Shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada Nabi Agung Muhammad SAW. Semoga kelak mendapat syafa'atnya di hari akhir.

Alhamdulillah peneliti dapat menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul “Pelatihan dan Pengembangan Santri di Pondok Pesantren Al Munawwir Krapyak Yogyakarta Tahun 2016-2017” sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi Strata Satu (S-1) untuk mendapatkan gelar Sarjana Sosial (S.Sos) di bidang Manajemen Dakwah.

Selanjutnya tak lupa penyusun mengucapkan terimakasih kepada semua pihak atas bantuan dan bimbingan sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini, semoga amal baik tersebut mendapatkan balasan dari Allah SWT. Oleh karena itu dengan segenap kerendahan hati dan dengan rasa horma, penyusun banyak mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dr. Nurjannah, M.Si. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Drs. Mokhammad Nazili, M.Pd. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Segenap Dosen jurusan Manajemen Dakwah yang telah memberikan ilmu, wawasan dan pengalaman baru selama proses perkuliahan.
5. Dr. H. Okrisal Eka Putra, Lc, M.Ag., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing peneliti dari masuk semester awal hingga akhir.
6. Maryono, S.Ag., M.Pd., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah sabar dan tabah memberikan waktu, arahan, saran dan pemberian motivasi dari awal hingga mampu menyelesaikan penelitian ini.
7. Ayahku (Muchlis Amri) dan ibuku yang ada dua alm. Biantusti dan Tri Harmani yang tak pernah lelah mendoakan serta memberikan motivasi dan semangat kepadaku.
8. Kakak dan Adikku Ariff Amrullah, Murshy Wirti, Murshy Wurti, Billy Sudrajat dan Berlian yang menjadi penghias saat peneliti berkeluh kesah di rumah dengan segala senda guraunya.
9. Sahabatku Arsyad Ghozali Muhammad Bari' Al Imtiyaz yang setia menjadi kawan perjuangan, kawan bercerita, kawan nongkrong dan kawan dari masa OPAK hingga selesainya masa studi di bangku perkuliahan.
10. Ari, Dani Tegal, Ayak, Dodo, Rois, Risna dan seluruh kawan-kawan di FT IPMADA yang selalu menjadi teman selama bangku perkuliahan dan selalu saling mendo'akan. Lalu Ehsan Ahmad, Taufik Hidayat, dan Arsyad

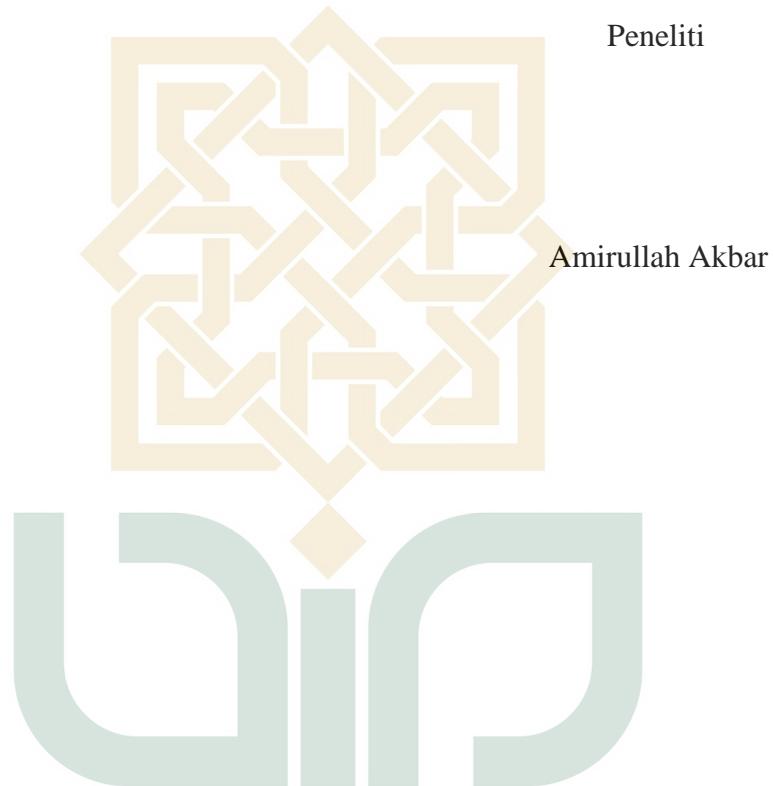
Ghazali selalu menjadi 4 sekawan yang selalu menjadi kawan ngopi dan main kartu bersama.

11. Pengasuh dan segenap pengurus pusat pondok pesantren Al Munawwir Krapyak Yogyakarta.
12. Teman-teman KKN Dusun Jetis Fajar, Okta, ridho, Mahesti, Isna, Yuli, Qibti dan Dini terimakasih atas kerjasamanya.
13. Warga dusun Jetis yang tetap menerima saya walau hanya untuk mencari ketenangan terkhusus keluarga bapak Sunar dan keluarga Mbah Pariyo yang berbaik hati tetap menerima peneliti.
14. Mas Tito, Mas Audra, Mas Sigit, Mas Farid, Mas Sobari, Mba Ajeng dan Fewin yang selalu menjadi teman nongkrong dan bercerita hingga canda tawa dan senda guraunya yang selalu menghibur peneliti.
15. Warung Ngopi Bjong tempat pertama kali bekerja selama di Jogja terima kasih atas ilmu dan pengalamannya. Tempat yang selalu menghiasi malam dan terimakasih juga kepada segenap pengelola dan karyawannya.
16. Mas Ahsan, Bang Oda, Mba dee, Omoi, Ayu, Anwar dan teman-teman komunitas One Piece baik regional Jogja atau luar Jogja terimakasih atas dukungan, do'a, wawasan dan pengalamannya.
17. Dewi Mutia Kansa Pradipta terima kasih selalu memberikan dorongan, motivasi, serta perhatian yang tak pernah berhenti setiap harinya dan selalu menemani peneliti dari awal hingga penelitian ini terselesaikan.
18. Seluruh pihak yang memberikan do'a dan dukungan.

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi seluruh pihak, baik peneliti maupun pembaca dikemudian hari. Semoga Allah SWT selalu memberikan kemudahan bagi kita semua. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 16 November 2018



ABSTRAK

Amirullah Akbar, 14240057, *Pelatihan dan Pengembangan Santri di Pondok Pesantren Al Munawwir Tahun 2016-2017*, Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2018.

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi. Sehingga dalam setiap organisasi memerlukan adanya pelatihan dan pengembangan tak terkecuali pondok pesantren. Pondok pesantren Al Munawwir Krupyak Yogyakarta merupakan salah satu pondok pesantren tertua di Yogyakarta dan memiliki jumlah santri yang hingga saat ini mencapai kurang lebih 2500 orang. Santri yang berada di pondok pesantren Al Munawwir 80-90% sambil menjadi mahasiswa di berbagai universitas dan menjadi pelajar di SMP maupun SMA sekitar. Keadaan tersebut yang menimbulkan kekhawatiran jika para santrinya banyak yang tidak mampu mengikuti kegiatan di pondok pesantren tidak sesuai yang diharapkan dan pengembangan *softskill* yang perlu diperhatikan juga sehingga membutuhkan adanya program pelatihan dan pengembangan untuk para santri.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Data penelitian ini di analisa data dengan mengoleksi data, reduksi data dan penyajian data. Lalu uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber data.

Dari penelitian yang dilakukan di pondok pesantren Al Munawwir Krupyak Yogyakarta tahun 2016-2017 pelatihan dan pengembangan yang dilakukan yaitu pelatihan Al Qur'an dengan bertemakan kajian Tafsir Jalalain, lalu *workshop* penulisan dan juga pelatihan retorika. Pelatihan Al Qur'an ini dilakukan untuk menjaga budaya pondok pesantren yang telah lama dipertahankan dari awal berdiri hingga saat ini untuk terus menjaga semangat masyarakat pondok pesantren Al Munawwir dalam hal mengkaji Al Qur'an. Pada *workshop* penulisan dan pelatihan retorika diadakan dengan tujuan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki santri sehingga dapat mengimbangi perkembangan zaman baik perkembangan pada manusia dan juga bidang teknologi. Selain itu program-program tersebut diadakan untuk meningkatkan kompetensi dan memberikan pengembang diri untuk para santri.

Kata kunci: Pelatihan dan Pengembangan. Pondok Pesantren Al Munawwir Krupyak Yogyakarta.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	87
A. Latar Belakang	87
B. Rumusan Masalah	91
C. Tujuan Penelitian	92
D. Manfaat Penelitian	92
E. Kajian Pustaka	92
F. Kajian Teori	94
G. Metode Penelitian	112
H. Sistematika Pembahasan.....	121
BAB II GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN AI MUNAWWIR KRAPYAK YOGYAKARTA	35
A. Letak dan Geografis Pondok Pesantren Al Munawwir Krapyak Yogyakarta	35
B. Sejarah Berdiri dan Perkembangannya	36
1. Sejarah Berdirinya	36
2. Sejarah Perkembangannya	39
C. Struktur Organisasi	45
D. Kajian keilmuan	49
BAB III LAPORAN HASIL PENELITIAN.....	62
A. Pelatihan dan Pengembangan Santri di Pondok Pesantren Al Munawwir Krapyak Yogyakarta	62

1.	Pelatihan Al Qur'an (kajian tafsir Jalalain).....	64
2.	<i>Workshop</i> dan Pelatihan Kepenulisan.....	72
3.	Pelatihan Retorika	79
B.	Faktor Pendukung dan Penghambat Pelatihan dan Pengembangan Pondok Pesantren Al Munawwir Krapyak Yogyakarta 2016-2017	82
	1. Faktor Pendukung	82
	2. Faktor Penghambat	84
BAB IV PENUTUP.....		122
A.	Kesimpulan	122
B.	Saran	122

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



Daftar Gambar

Gambar 1.1 Metode Analisis Data	30
Gambar 1.2 Triangulasi Sumber	32



Daftar Tabel

Tabel 1.1 Kurikulum Pengajian Tafsir Jalalain..... 69



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

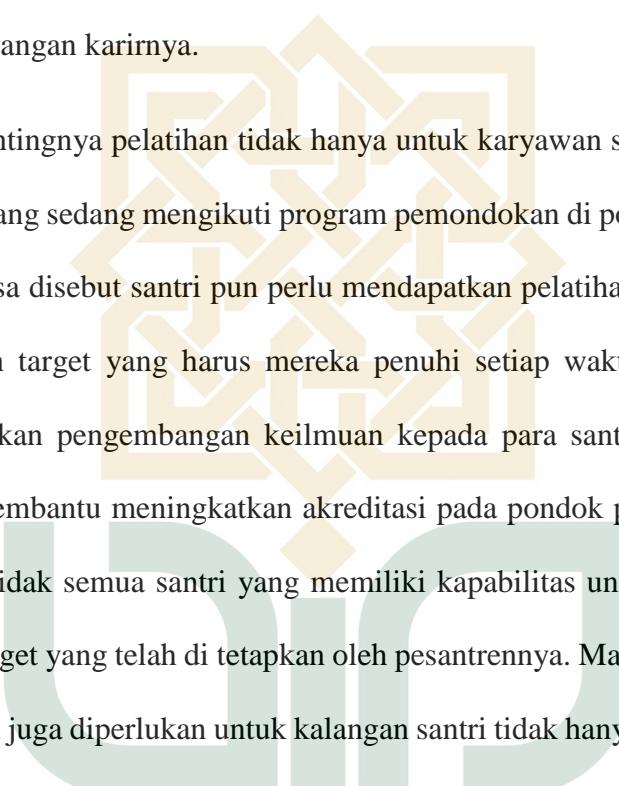
Pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja atau memperbaiki kinerja. Hal ini juga dijelaskan oleh Kaswan, yaitu pelatihan secara spesifik berfokus pada memberi keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangannya dalam kinerja.² Setiap perusahaan pasti memiliki target yang harus dicapai oleh setiap karyawannya, karena pencapaian yang harus dipenuhi akan sangat mempengaruhi untuk kinerja perusahaan tersebut. Rendahnya tingkat pencapaian yang dihasilkan oleh karyawan akan membuat citra sebuah perusahaan perlakan menurun, mengingat betapa pentingnya kinerja karyawan yang mempengaruhi perusahaan maka program pelatihan tentu akan sangat membantu. Hal ini dikarenakan pelatihan dapat memperbaiki kinerja karyawan yang dikira kurang dan meningkatkan kinerja karyawan yang lain agar menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Menurut Suwatno dan Donni didalam bukunya, yaitu pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.³ Pada prosesnya karyawan di setiap perusahaan pasti ada yang akan mendapatkan promosi ataupun mutasi

² Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm 3.

³ Suwanto, dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, (Bandung; Alfabeta, 2011), hlm. 103

dengan berbagai pertimbangan dari manajer atau pimpinan perusahaan. Maka dari itu program pengembangan sangat penting untuk menyiapkan kemampuan karyawan yang akan dimutusakan atau promosi untuk mendapatkan tanggung jawab yang lain atau tanggung jawab yang lebih tinggi. Pengembangan merupakan program yang diberikan oleh perusahaan untuk memberikan pengetahuan terkait apa yang mungkin akan karyawan kerjakan pada pengembangan karirnya.



Pentingnya pelatihan tidak hanya untuk karyawan saja melainkan untuk pelajar yang sedang mengikuti program pemondokan di pondok pesantren atau yang biasa disebut santri pun perlu mendapatkan pelatihan. Setiap santri akan diberikan target yang harus mereka penuhi setiap waktunya, hal ini untuk memberikan pengembangan keilmuan kepada para santri tersebut dan juga untuk membantu meningkatkan akreditasi pada pondok pesantren itu sendiri. Namun tidak semua santri yang memiliki kapabilitas untuk dapat memenuhi setiap target yang telah ditetapkan oleh pesantrennya. Maka dari situlah dirasa pelatihan juga diperlukan untuk kalangan santri tidak hanya untuk karyawan di perusahaan saja.

Selain pentingnya pelatihan untuk para santri, pengembangan juga dirasa perlu untuk diberikan kepada para santri di setiap pesantren. Sesuai dengan salah satu fungsinya pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk

menunaikan pekerjaan yang lebih baik.⁴ Hal ini penting karena santri yang sudah lulus dan akan melanjutkan kehidupan mereka menuju jenjang dunia pekerjaan pasti membutuhkan keterampilan (*softskill*) dan pengetahuan yang baru. Pengembangan yang dapat diberikan kepada para santri dapat berupa pengembangan *softskill* dan juga pengetahuan seputar dunia kerja yang akan mereka tekuni nantinya. Melihat dari betapa pentingnya pelatihan dan pengembangan maka perlunya penerapan program tersebut di setiap pondok pesantren dan juga disertai bimbingan yang dilakukan secara intens kepada para santrinya.

Pesantren tidak diragukan lagi dalam bidang keilmuannya. Pendidikan yang didapatkan oleh para santri melalui integrasi keilmuan umum dengan keilmuan agama dapat menjadikan para santri sebagai sumber daya manusia yang mampu kompetitif di dunia kerja nantinya. Faktanya di setiap pondok pesantren memiliki kelemahan dalam penerapan pelatihan dan pengembangan untuk para santrinya hingga membuat para santri tersebut dominan pada ilmu ke-Islaman saja.

Pondok pesantren Al Munawwir merupakan salah satu pesantren tertua di Yogyakarta dengan waktu berdirinya sekitar tahun 1911.⁵ Meskipun begitu pondok pesantren Al Munawwir tetap perlu menerapkan program pelatihan dan pengembangan yang dapat menunjang kemampuan para santrinya, baik itu

⁴ Suwanto, dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, hlm. 103

⁵ <http://www.almunawwir.com/sejarah/> diakses pada 31 September 2018 pada pukul

kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pondok ataupun *softskill* mereka sendiri. Pelatihan dan pengembangan yang diadakan haruslah seimbang jika ingin para santri dapat saling bersaing dan pondok pesantren Al Munawwir dapat mempunyai santri-santri yang berkualitas secara ilmu agama dan keilmuan umum.

Unsur santri disetiap pesantren merupakan hal terpenting untuk terlaksananya setiap program dari tiap komplek. Pesantren yang berkembang dengan baik adalah pesantren yang dapat memaksimalkan potensi para santrinya, sehingga mampu menyelesaikan setiap program yang telah ditetapkan dengan baik. Kualitas para santri membutuhkan perkembangan, oleh karena itu perlunya pelatihan dan pengembangan para santri untuk menunjang perkembangan setiap pesantren terutama pondok pesantren Al Munawwir.

Sehingga pengembangan sumber daya manusia di pesantren diharapkan bisa mencangkup kemampuan yang sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.⁶ Saat ini banyak pesantren yang berusaha untuk mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh santrinya dan berkreasi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pelatihan dan pengembangan potensi para santri sangat bermanfaat bagi perkembangan dakwah Islam, pendidikan dan pemberdayaan masyarakat umum.

⁶ A. halim, Rr. Suhartini, M. Choirul Arif, A. Sunarto AS, (eds.), *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren , 2005), hlm 5.

Pondok pesantren Al Munawwir memiliki santri yang berjumlah sekitar 2500 santri yang menurut data pengurus sekitar 80% dari jumlah santri tersebut juga mengikuti kegiatan diluar pondok seperti sekolah dan kuliah. Terdapat santri yang juga mengikuti kegiatan perkuliahan, sekolah menengah atas, sekolah menengah pertama dan juga santri yang belum mengikuti jenjang pendidikan di luar pondok sehingga mereka dapat fokus dalam kegiatan atau program yang diadakan oleh pondok pesantren. Hal ini tentu saja menjadikan potensi untuk pondok pesantren Al Munawwir mencetak sumber daya manusia yang dapat bersaing kelak. Namun pada kenyataannya terdapat banyak santri yang kesulitan ataupun tidak dapat mengikuti kegiatan pondok sesuai yang diharapkan. Hal ini yang memicu terdapat banyak santri tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh kompleksnya masing-masing dan juga minimnya waktu para santri tersebut untuk dapat mengembangkan kemampuan *softskill* mereka. Sehingga pelatihan dan pengembangan yang diterapkan pun harus mengacu pada tingkatan yang sesuai dengan yang dijalani oleh para santrinya.

Maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti penerapan pelatihan untuk para santri guna mencapai setiap target yang telah ditetapkan dan juga pengembangan yang ditujukan kepada para santri di Pondok Pesantren Al Munawwir Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelatihan dan pengembangan bagi santri di Pondok Pesantren Al Munawwir Krapyak Yogyakarta tahun 2016-2017?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi pelatihan dan pengembangan kepada para santri di Pondok Pesantren Al Munawwir Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan peneliti ini menambah khazanah pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama pada aspek pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi yang terkait dengan pelatihan dan pengembangan para santri di Pondok Pesantren Al Munawwir Yogyakarta dan organisasi-organisasi sejenis lainnya.

E. Kajian Pustaka

Peneliti melihat karya-karya terdahulu sebagai pembanding agar lebih memperjelas bahwa permasalahan ini layak untuk ditelusuri lebih jauh dan dapat menyempurnakan penelitian-penelitian terdahulu.

1. Ahmad Sihabuddin (2007) dalam skripsinya yang berjudul “*Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Santri Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta*”, dalam skripsinya ini membahas mengenai program PSDM yang berfokus pada bidang kesehatan yang menggunakan lima tahapan, yaitu: penentuan kebutuhan PSDM, penetapan tujuan PSDM, pemilihan metode PSDM, pelaksanaan program, dan evaluasi program.⁷
2. Rohmat Sugianto (2008) dalam skripsinya yang berjudul “*Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Balai Litbang LPTQ Nasional Team Tadarus AMM Yogyakarta*”. Skripsi ini membahas tentang konsep pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia dan faktor-faktor berperan dalam pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia.⁸
3. Silvi Lita Khoirunnisa (2016) dalam skripsinya yang berjudul “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PKPU Cabang Yogyakarta*”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Silvia Lita Khoirunnisa, proses pelatihan dan mereka dengan melakukan observasi di luar prosedural kantor pusat terhadap kinerja karyawan melalui instansi atau pengamatan yang dinamakan observasi kontekstual.⁹

⁷ Ahmad Sihabuddin, “*Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta*”, Skripsi Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, skripsi tidak diterbitkan, 2007.

⁸ Rohmat Sugianto, “*Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Balai Litbang LPTQ Nasional Team Tadarus AMM Yogyakarta*”, Skripsi Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, skripsi tidak diterbitkan, 2008.

⁹ Silvi Lita Khoirunnisa, “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PKPU Cabang Yogyakarta*”, Skripsi Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, skripsi tidak diterbitkan, 2016.

F. Kajian Teori

Pelatihan sering digunakan dengan pengembangan, kedua istilah itu tidak sinonim. Pelatihan secara spesifik berfokus pada memberi keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangannya dalam kinerja. Pengembangan sebaliknya merupakan upaya memberi kemampuan kepada karyawan yang akan diperlukan organisasi di masa yang akan datang.¹⁰ Meskipun sering disandingkan pelatihan dan pengembangan memiliki pengertian yang berbeda, maka dari itu peneliti akan menjelaskan secara rinci terkait pelatihan maupun pengembangan.

1. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Menurut Edwin B Flippo pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan *Knowledge* dan *Skill* seorang karyawan untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu.¹¹ Melalui pelatihan setiap karyawan akan mendapatkan pengetahuan yang baru dan memperbaiki kemampuan dalam pekerjaannya sesuai dengan yang diberikan oleh organisasi. Proses pelatihan ini akan sangat menunjang perkembangan sebuah organisasi dengan memberikan karyawan pengetahuan baru terkait apa yang akan mereka kerjakan.

¹⁰ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm 3.

¹¹ Suwanto, dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm 117.

Menurut Ivancevich yang dikutip oleh Marwansyah pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan pekerjaan saat ini. Orientasinya adalah saat ini dan membantu karyawan menguasai keterampilan dan kemampuan spesifik agar berhasil dalam pekerjaan.¹² Berdasarkan pengertian tersebut pelatihan merupakan pendidikan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan organisasi.

Menurut Sri Budi Cantika Yuli, pelatihan mengacu pada serangkaian kegiatan yang memberikan peluang untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Program pelatihan diberikan kepada karyawan yang baru diterima maupun karyawan yang telah ada, dengan maksud menghadapi situasi-situasi yang berubah.¹³

Menurut Dessler yang dikutip oleh Sulaefi pelatihan adalah proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan lebih cenderung berorientasi jangka pendek, pelatihan berpengaruh pada kinerja dan jika pelatihan yang dilakukan perusahaan berhasil maka kinerja

¹² Marwansyah, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*”, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm 154

¹³ Sri Budi Cantika Yuli, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Malang: UMM Press, 2005), hlm 21.

karyawan akan meningkat dengan sendirinya.¹⁴ Pada dasarnya pelatihan diadakan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan, maka dari itu tingkat keberhasilan pelatihan karyawan terlihat dari perkembangan kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan pengertian pelatihan yang telah dikutip dari para ahli maka peneliti menyimpulkan bahwa pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk memperbaiki ataupun meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

b. Jenis Pelatihan

1) *On The Job Training*

Orientasi lapangan ini biasanya dilakukan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.¹⁵

Sedangkan menurut Gary Desseler, orientasi karyawan adalah memberikan informasi latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan, seperti informasi tentang perusahaan.¹⁶ Orientasi yang berhasil harus memenuhi empat hal, yaitu: *Pertama*, karyawan baru harus merasa diterima dan nyaman; *kedua*, orang itu harus memahami organisasi tersebut dalam makna luas (masa

¹⁴ Sulaefi, “*Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan*”, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Volume 5, No 1, 2017, hlm 9.

¹⁵ Suwanto, dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, (Bandung; Alfabeta, 2011), hlm 119.

¹⁶ Gary Desseler, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*”, (Jakarta: Gramedia, 2005), hlm 27

lalu, masa kini, budaya dan visi masa depan); *ketiga*, fakta kunci seperti kebijakan dan prosedur, karyawan harus jelas mengenai apa yang diharapkan dalam hal pekerjaan dan perilaku; *keempat*, orang itu harus mulai menjalankan proses untuk membiasakan diri dengan cara perusahaan bertindak dan melakukan banyak hal.¹⁷

2) *Outside Training*

Perusahaan sering menggunakan pelatihan di luar, dalam konteks pemahaman bahwa dilatih di luar perusahaan oleh orang dalam atau orang luar. Pelatihan luar ini memiliki keunggulan, yaitu: *Pertama*, memberikan pencitraan pada para karyawan bahwa perusahaan mampu melaksanakan kegiatan pelatihan di luar; *kedua*, meminimalisasi pengaruh iklim kerja langsung; *ketiga*, lebih sedikit masalah yang akan timbul; *keempat*, bisa sekaligus dengan program *ice breaking* perusahaan (*refreshing*).

c. Strategi Pelatihan

Pelatihan pun membutuhkan strategi dalam penerapannya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena telah diadakannya program pelatihan. Beberapa strategi dalam pelatihan, yaitu:

1) Pengkajian Kebutuhan (*Need Assessment*)

¹⁷ Suwanto dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, hlm 119.

Salah satu kegiatan dalam pengkajian ini adalah mengkaji mutu unjuk kerja personil. Agar perencanaan pelatihan mencapai sasaran, maka perusahaan perlu mengkaji mutu unjuk kerja karyawan di lingkungannya secara komprehensif. Kebutuhan akan pelatihan bukan hanya dilakukan secara kuantitatif tapi perlu dilakukan secara komprehensif yakni dengan mengkaji dan menginventarisasi mutu unjuk kerja personil yang ada sekarang dengan yang seharusnya untuk mampu menyelesaikan pekerjaan.¹⁸

2) Persiapan dan Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan memerlukan persiapan. Diantara persiapan itu adalah membuat kebijakan pertemuan dengan instruktur, membuat jadwal, mempersiapkan fasilitas proses belajar mengajar. Untuk membuat persiapan pelatihan, perlu mengadakan pertemuan dengan seluruh instruktur. Pertemuan dengan seluruh instruktur pada dasarnya untuk mencegah terlalu jauh menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

Substansi kurikulum perlu menyentuh seluruh kebutuhan organisasi dan pertumbuhan kepribadian peserta. Jika dilihat dari materi kurikulum, agar peserta mengalami perubahan yang

¹⁸ Suwanto, dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, hlm 120.

mendasar, maka kurikulum seyogyanya secara substansi memuat tentang:

- a) Keterampilan teknis (*technical skill*), yaitu kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik dari suatu bidang kegiatan tertentu.
- b) Keterampilan konspetual (*conceptual skill*) adalah kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.
- c) Keterampilan manusiawi (*human skill*) yaitu kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan merancang serta mendorong orang lain.
- d) Keterampilan politis (*political skill*) adalah keterampilan yang mampu memperoleh kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi.
- e) Pertumbuhan kepribadian (*personal growth*) diharapkan tumbuh sikap yang positif terhadap keseluruhan pengabdiannya dan kedewasaan bertindak.¹⁹

3) Penempatan dan Peningkatan Kinerja Pegawai

Dalam pembinaan personil pimpinan perlu mengembangkan strategi *self management* bagi personil yang telah selesai mengikuti pendidikan dan pelatihan, supaya mereka

¹⁹ Suwanto, dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, hlm 120-121.

mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri, melalui tanggung jawabnya bertindak melalui manipulasi peristiwa internal dan eksternal. Pimpinan pun perlu memotivasi pegawai setelah pendidikan dan pelatihan, termasuk memperhatikan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kualitas manusia adalah kesehatan personil dalam organisasi. Personil yang matang tanpa dukungan dan organisasi yang mapan juga tidak akan mendatangkan produktivitas yang tinggi. Agar produktivitas organisasi semakin meningkat, maka penggunaan (*deployment*) pegawai setelah pelatihan perlu dilakukan secara tepat.²⁰

d. Proses Pelatihan

Komponen dalam proses pelatihan antara lain:

1) Analisis Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan pelatihan harus dilakukan melalui suatu analisis, baik di tingkat organisasi, jabatan, maupun individu. Analisis tingkat organisasi (*organizational analysis*) ditujukan untuk mengetahui di bagian mana dalam organisasi yang memerlukan program pelatihan. Analisis tingkat jabatan, tugas (*job/task analysis*) untuk mengidentifikasi isi dari pelatihan yang dibutuhkan, dalam arti apa yang harus dilakukan oleh tenaga kerja untuk dapat melaksanakan tugas dan jabatannya dengan

²⁰ Suwanto, dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, hlm 121-123.

kompeten. Analisis tingkat individu (*individual analysis*) untuk mengidentifikasi karakteristik dari tenaga kerja dalam arti kemampuan dan keterampilan apa yang masih kurang dipunyai untuk dapat melaksanakan tugas jabatannya.²¹

2) Sasaran Pelatihan

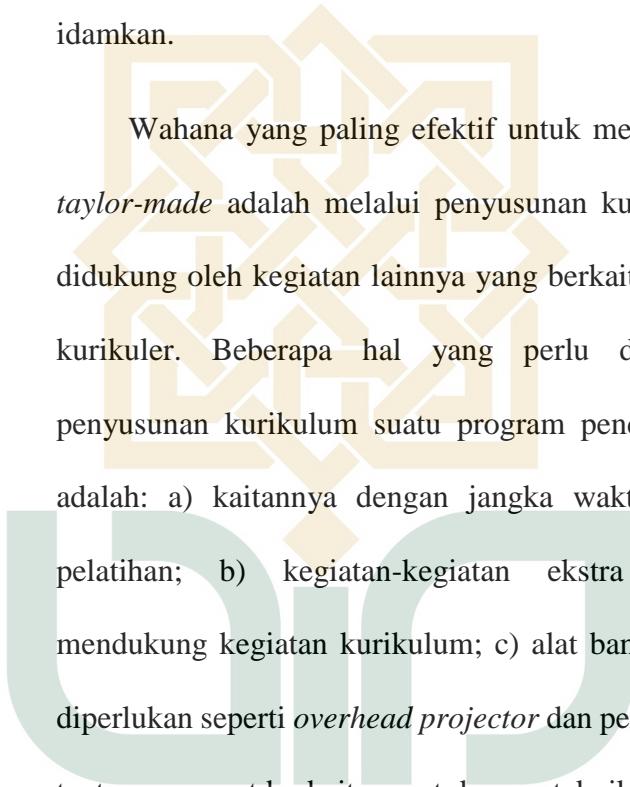
Setiap pelatihan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapainya. Apakah pelatihan tersebut sasarannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*) atau akan untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) atau *conceptual skills*. Pelatihan karyawan diperlukan untuk mengatasi kesenjangan antara kualitas pelaksanaan tugas dengan standar kualitas minimal yang diperlukan, serta untuk meningkatkan kualitas kerja dalam rangka mempersiapkan karyawan tertentu untuk menempati posisi yang lebih tinggi.

3) Kurikulum Pelatihan

Dalam penyusunan suatu program pelatihan, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah kaitannya dengan jangka waktu penyelenggaraan pelatihan, kategorisasi berbagai mata pelajaran

²¹ Suwanto, dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, hlm 126

atau mata kuliah misalnya kategori inti, pokok dan penunjang atau kategori lainnya. Program pelatihan yang diselenggarakan harus bersifat *taylor-made* dalam arti benar-benar disesuaikan dengan kondisi spesifik suatu organisasi tertentu guna terpenuhinya kebutuhan organisasi yang menyelenggarakan sekaligus mewujudkan perilaku administrasi yang diidam-idamkan.



Wahana yang paling efektif untuk memenuhi persyaratan *taylor-made* adalah melalui penyusunan kurikulum yang tepat didukung oleh kegiatan lainnya yang berkaitan dengan kegiatan kurikuler. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan kurikulum suatu program pendidikan dan latihan adalah: a) kaitannya dengan jangka waktu penyelenggaraan pelatihan; b) kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler untuk mendukung kegiatan kurikulum; c) alat bantu pengajaran yang diperlukan seperti *overhead projector* dan peralatan lainnya yang tentunya sangat berkaitan erat dengan teknik dan metode belajar mengajar yang akan digunakan.²²

4) Peserta Pelatihan

Peserta merupakan salah satu unsur yang penting karena program pelatihan merupakan suatu kegiatan yang diberikan

²² Suwanto, dkk, "Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis", hlm 128-129.

kepada karyawan oleh pihak perusahaan dalam rangka meningkatkan kapabilitas karyawan, berupa pemberian bekal pengetahuan dan keterampilan baik teknik maupun non teknik kepada karyawan, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.²³

5) Pelatih (*Trainer*)

Setiap perusahaan besar, terdapat bagian khusus yang disebut bagian pelatihan atau *training department* yang dikepalai oleh seorang kepala bagian pelatihan (*training manager*). Sebelum pelatihan dilaksanakan, *training manager* menentukan *trainers* yang akan melatih para karyawan. Bagi perusahaan yang tidak mempunyai *trainers* sendiri, hal ini dapat diserahkan pada lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang khusus menyediakan untuk keperluan tersebut.

Pelatih atau instruktur yang cakap akan menghasilkan *output* yang terbaik. Maka seorang *training manager* terlebih dahulu mempelajari hal-hal yang diperlukan bagi seorang pelatih atau instruktur. Kinerja instruktur mencakup aspek-aspek: a)

²³ Suwanto, dkk, "Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis", hlm 129

kemampuan profesional, b) kemampuan sosial, c) kemampuan personal. Ketiga standar umum ini sering dijabarkan sebagai berikut:

Kemampuan profesional seorang pelatih atau instruktur meliputi: a) penguasaan materi pelatihan yang terdiri dari bahan yang akan diajarkan dan konsep dasar keilmuan dari materi yang diajarkan itu; b) penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan pelatihan; c) penguasaan proses pelatihan dan pembelajaran. Kemampuan sosial menyangkut kemampuan menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai instruktur. Kemampuan personal (pribadi) mencakup: a) penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai seorang pelatih beserta unsur-unsurnya; b) pemahaman, penghayatan dan penampilan nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang instruktur; c) penampilan upaya untuk menjadikan dirinya panutan dan teladan bagi peserta pelatihan.²⁴

6) Pelaksanaan

Pelaksanaan program pelatihan, biasanya urutan-urutan memberikan pelatihan itu adalah terlebih dahulu melakukan persiapan, kemudian menyajikan dan memberi kesempatan untuk

²⁴ Suwanto, dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, hlm 130-132

mencoba, serta membiarkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dalam melaksanakan program pelatihan harus dilakukan dengan disiplin yang tinggi dari para peserta, di samping pula kedisiplinan instruktur. Ketaatan pada jadwal yang telah ditentukan merupakan salah satu indikator suksesnya pelatihan dilaksanakan. Program pelatihan yang dilakukan harus diakhiri dengan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana sasaran pelatihan itu tercapai.²⁵

7) Evaluasi Pelatihan

Faustino Cardoso Gomes menyatakan bahwa program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan, yaitu *reaction*, *learning*, *behaviors*, *organizational results*, dan *costs effectiveness*.²⁶

2. Pengembangan

a. Pengertian Pengembangan

Pengembangan dimaksudkan untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan.²⁷ Program pengembangan memiliki fokus jangka panjang dari karyawan, sehingga program yang

²⁵ Suwanto, dkk, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, hlm 132.

²⁶ *Ibid*, hlm 132.

²⁷ James A.F Stoner, dkk, “*Manajemen Jilid II*”, (Jakarta: Gramedia, 2003), hlm 82.

disiapkan mempersiapkan karyawan dengan keterampilan yang dapat berguna di masa mendatang.

Hal ini dipertegas oleh Sri Budi Cantika Yuli di dalam bukunya, yaitu pengembangan dimaksudkan untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan. Pengembangan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan proses yang sistematis dan terorganisir dimana karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan umum.²⁸

Marwansyah dalam bukunya juga menjelaskan bahwa pengembangan karyawan adalah pelatihan yang berorientasi masa depan dan meletakkan fokus pada perkembangan pribadi karyawan.²⁹ Menurut Marwansyah pengembangan tidak hanya memberikan manfaat kepada perusahaan saja namun juga memberikan manfaat kepada pribadi karyawan tersebut.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko menjelaskan pengembangan dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta sifat dan sikap-sikapnya.³⁰

²⁸ Sri Budi Cantika Yuli, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Malang: UMM Press, 2005), hlm 73

²⁹ Marwansyah, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*”, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm 156.

³⁰ T. Hani Handoko, “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, (Yogyakarta: BPFE, 2004), hlm 104.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikutip dari beberapa para ahli maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengembangan adalah sebuah program yang penting untuk di terapkan kepada karyawan guna mempersiapkan karyawan dengan tugasnya yang diterima di masa mendatang dan dapat dijadikan kesempatan untuk mengembangkan pribadi karyawan tersebut.

b. Prinsip Pengembangan

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kuantitas dan kemampuan kerja karyawan, namun hal tersebut dapat dikatakan berhasil apabila sudah diprogram terlebih dahulu. Program pengembangan memuat adanya sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaan. Tujuan akhir dari proses pengembangan itu adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya.

Ada berbagai prinsip yang berguna bagi pengembangan karyawan, antara lain:

1) Motivasi

Tingginya motivasi yang dimiliki oleh karyawan mendorong karyawan untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari suatu pengetahuan. Motivasi ini timbul dari dorongan diri sendiri (internal) maupun dorongan dari luar (eksternal).

2) Laporan Kemajuan

Hasil pengembangan dapat dijadikan sebagai informasi bagi perbandingan antara karyawan sebelum mendapat pengembangan dan sesudah mendapatkan pengembangan. Perbandingan itu bisa bersifat positif dan negatif.

3) Latihan

Seorang karyawan dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru, untuk itu diperlukan suatu program pengembangan yang diatur secara cermat dan tepat agar karyawan yang mendapat pengembangan dapat dipraktikkan dalam pekerjaannya. Pengembangan karyawan yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan.

4) Perbedaan-perbedaan Individu

Perbedaan individu harus dijadikan suatu pegangan dalam melaksanakan program pengembangan. Pengembangan yang paling efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individual para peserta program pengembangan.³¹

c. Jenis Pengembangan

³¹ T. Hani Handoko, “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, (Yogyakarta: BPFE, 2004), hlm 108-110

Jenis pengembangan yang bisa dilakukan bagi karyawan antara lain sebagai berikut:

1) Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal bagi karyawan bisa dilakukan atas inisiatif pribadinya. Jenis pengembangan seperti sangatlah bagi perusahaan dikarenakan perusahaan tidak usah mengeluarkan biaya untuk melaksanakan pengembangan.

2) Pengembangan Secara Formal

Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, baik untuk sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Bagi karyawan pengembangan semacam ini sangatlah bermanfaat karena mereka akan mempunyai dan memiliki kemampuan, keahlian serta keterampilan yang lebih tanpa mengeluarkan biaya.³²

d. Peserta Pengembangan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan, biasanya merupakan karyawan baru dan karyawan yang

³² T. Hani Handoko, “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, (Yogyakarta: BPFE, 2004), hlm 110

lama, baik tenaga operasional maupun para manajer atau pimpinan perusahaan.

1) Karyawan Baru

Karyawan baru merupakan karyawan yang baru diterima pada suatu perusahaan dan sebelumnya belum pernah bekerja. Mereka ini belum paham akan apa yang akan mereka kerjakan atau belum mengerti akan seluk-beluk yang ada di perusahaan tersebut.

Dengan diberikannya pengembangan, karyawan baru diharapkan dapat memahami, terampil, dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih efektif dan efisien dan juga diharapkan mereka dapat menerapkan apa yang didapat dari bangku pendidikan ke dalam pekerjaannya.

2) Karyawan Lama

Pengembangan karyawan lama ini dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan main baru, metode kerja yang diperbarui dan juga untuk persiapan promosi. Karyawan pada umumnya berkeinginan untuk maju, mereka menginginkan penghargaan yang lebih dari perusahaan seperti gaji dan jabatan yang lebih

baik, namun itu perlu disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian para karyawan serta laba yang diperoleh perusahaan.³³

e. Metode Pengembangan

Metode yang paling penting dalam pengembangan SDM diantaranya ialah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*training*). Pendidikan dan pelatihan sering dipandang sebagai salah satu bentuk investasi perusahaan di bidang pengembangan SDM. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi yang berkembang selalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya.

Metode pendidikan sebagai suatu metode pengembangan untuk karyawan manajerial. Tenaga manajerial adalah mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain. Metode-metode yang digunakan berbeda dengan metode-metode untuk karyawan operasional. Hal ini disebabkan oleh karakteristik kepribadian untuk para manajer berbeda dengan karyawan.

Metode pelatihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai faktor, diantaranya waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan sebagainya. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan

³³ T. Hani Handoko, “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, (Yogyakarta: BPFE, 2004), hlm 110-111

kecakapan dan keterampilan pekerjaan, oleh karenanya pelatihan terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus.³⁴

f. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Henry Simamora manfaat dari pelatihan dan pengembangan yaitu:

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas;
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima;
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan;
- 4) Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia;
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja;
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.³⁵

G. Metode Penelitian

Penelitian pada hakekatnya adalah suatu kegiatan ilmiah untuk memperoleh pengetahuan yang benar tentang suatu masalah.³⁶ Penelitian

³⁴ T. Hani Handoko, “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, (Yogyakarta: BPFE, 2004), hlm 112-114.

³⁵ T. Hani Handoko, “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, (Yogyakarta: BPFE, 2004), hlm 124.

³⁶ Ahmad Tanzeh, “*Metodologi Penelitian Praktis*”, (Yogyakarta: Teras, 2011), hlm 2

merupakan sebuah metode untuk memperoleh kebenaran secara ilmiah terhadap suatu masalah.

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan karakter deskriptif, yakni data yang diperoleh berupa deskripsi kata-kata atau kalimat yang tertulis yang mengarah pada tujuan penelitian seperti tertuang pada fokus penelitian yang telah ditetapkan.³⁷ Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Krupyak Yogyakarta.

2. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah santri di pondok pesantren Al Munawwir Krupyak Yogyakarta. Sedangkan objek penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan di pondok pesantren Al Munawwir Krupyak Yogyakarta tahun 2016-2017.

3. Sumber Data

Sumber data *primer* adalah data yang langsung dikumpulkan oleh orang yang berkepentingan atau yang memakai data tersebut.³⁸ Pada penelitian ini adalah dewan pengasuh, pengurus pusat, dan santri maupun santriwati Pondok Pesantren Krupyak Yogyakarta. Data *sekunder* adalah

³⁷ Ahmad Tanzeh, “*Metodologi Penelitian Praktis*”, (Yogyakarta: Teras, 2011), hlm 50.

³⁸ *Ibid*, hlm 80.

data yang tidak secara langsung dikumpulkan oleh orang yang berkepentingan atau yang memakai data tersebut, yaitu laporan dan dokumentasi.

4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.³⁹ Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

a. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap objek penelitian yang dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung.⁴⁰ Pada penelitian ini peneliti mengamati pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di Pondok Pesantren Krapyak Yogyakarta.

b. Wawancara

Menurut Esterberg wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁴¹ Metode ini digunakan untuk mendapatkan data dari subjek penelitian dan peneliti

³⁹ Sugiyono, “*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*” (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm 224.

⁴⁰ Ahmad Tanzeh, “*Metodologi Penelitian Praktis*”, (Yogyakarta: Teras, 2011), hlm 84.

⁴¹ Sugiyono, “*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*” (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm 230.

menggunakan pedoman wawancara atau *interview guide* yang akan dijadikan acuan peneliti dalam wawancara. Pada penelitian peneliti menggunakan jenis wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.⁴²

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode dengan mengumpulkan data dengan melihat atau mencatat suatu laporan yang sudah tersedia. Metode ini dilakukan dengan melihat dokumen-dokumen resmi seperti monografi, catatan-catatan serta buku-buku peraturan yang ada.⁴³ Pada metode ini peneliti menggunakan laporan dari kegiatan pelatihan dan pengembangan yang telah di adakan.

5. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan

⁴² *Ibid*, hlm 140.

⁴³ Ahmad Tanzeh, “*Metodologi Penelitian Praktis*”, (Yogyakarta: Teras, 2011), hlm 92.

berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi data.⁴⁴ Aktivitas-aktivitas tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Pada penelitian ini peneliti akan merangkum data-data yang sudah didapatkan, memilih data yang terkait dengan tema penelitian dan juga mencari pola dari hasil penelitian yang dilakukan. Melalui cara ini peneliti dapat mengetahui apakah masih ada data yang kurang sehingga perlu adanya penelitian lanjutan.

b. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data, langkah selanjutnya yang dapat digunakan ialah menyajikan data. Pada tahapan ini peneliti menyajikan data dalam bentuk narasi ataupun teks. Hal ini dilakukan agar data yang didapat tersusun dengan baik sehingga kekurangan dari data yang sudah dimiliki dapat terlihat.

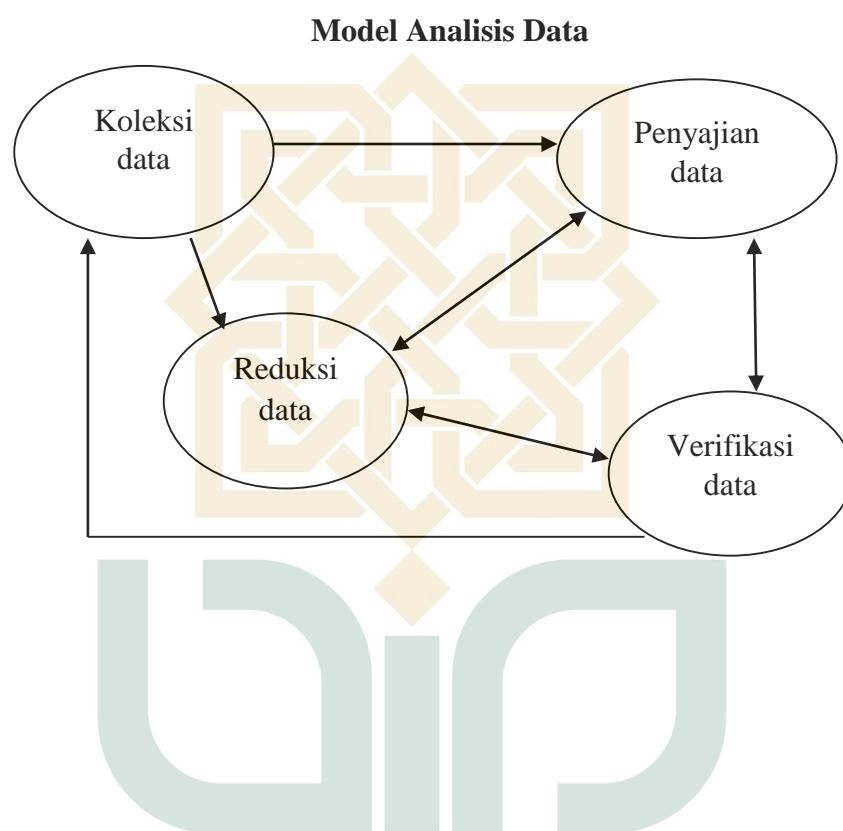
c. Verifikasi Data

Langkah terakhir dalam analisis data ini adalah melakukan verifikasi data. Verifikasi data ini dilakukan setelah data di reduksi dan disajikan dalam bentuk teks atau narasi. Pada tahapan ini peneliti akan membuat kesimpulan berdasarkan data yang telah disajikan. Jika

⁴⁴ Sugiyono, “*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*” (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm 246.

kesimpulan yang diambil sesuai dengan data-data yang telah didapatkan lalu terbukti valid dan konsisten maka kesimpulan yang telah peneliti buat dapat dikategorikan kesimpulan yang *credible*.

Gambar 1.1



6. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).⁴⁵

a. Uji *Credibility*

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negative, dan *membercheck*.⁴⁶ Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber, diskusi dengan teman sejawat dan *membercheck*.

1) Triangulasi Sumber

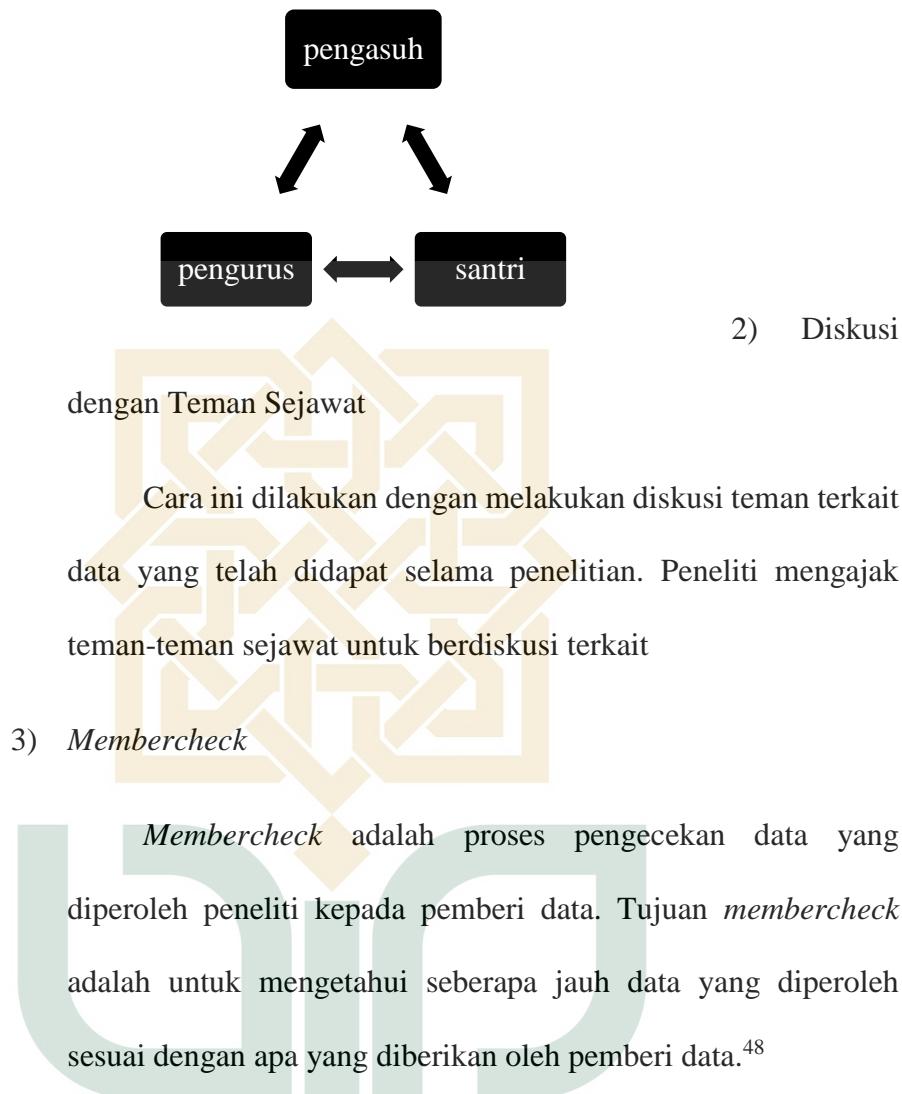
Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.⁴⁷ Pada penelitian ini peneliti menguji melalui data yang didapatkan dari dewan pengasuh, pengurus pusat dan santri.

⁴⁵ Sugiyono, “Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D” (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm 270.

⁴⁶ Ibid, hlm 270.

⁴⁷ Ibid, hlm 274.

Gambar 1.2
Triangulasi Sumber Data



b. Uji *Transferability*

Pada uji *transferability* laporan penelitian dibuat dengan memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya agar dapat dipahami oleh orang lain.⁴⁹

⁴⁸ Sugiyono, “Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D” (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm 276.

⁴⁹ Ibid, hlm 276.

c. Uji *Depenability*

Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan cara audit terhadap keseluruhan proses penelitian.⁵⁰

d. Uji *Confirmability*

Dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujinya dapat dilakukan bersamaan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan.⁵¹



⁵⁰ Ibid, hlm 277.

⁵¹ Ibid, hlm 277.

H. Sistematika Pembahasan

Bab 1 merupakan bab pendahuluan yang meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, kajian teori, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab 2 menguraikan gambaran umum mengenai pondok pesantren Krupyak Yogyakarta, yaitu geografis, sejarah singkat, visi, misi, struktur organisasi, dan lain-lain.

Bab 3 membahas tentang pelatihan dan pengembangan di Pondok Pesantren Krupyak Yogyakarta tahun 2014-2017.

Bab 4 merupakan bab penutup yang berisi tentang kesimpulan, saran dan kata penutup.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan di pondok pesantren Al Munawwir Krapyak Yogyakarta tahun 2016-2017 berjalan terdapat 3 program yang peneliti jadikan sebagai sampel, yaitu pelatihan Al Qur'an yang berfokus pada kajian tafsir kitab Jalalain, *workshop* penulisan dan pelatihan retorika.

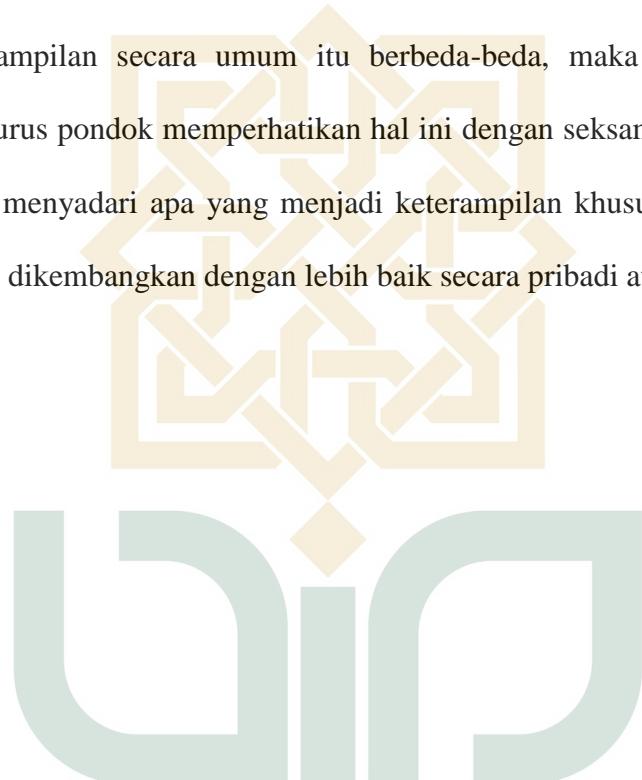
Pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan oleh pengurus pusat pondok pesantren Al Munawwir berjalan dengan cukup baik meskipun masih banyak kekurangan di berbagai sisi. Pelatihan yang diadakan selalu benar-benar memperhatikan kondisi dan keadaan dari para santri sehingga setiap kekurangan santri kerap sekali bisa teratasi dengan baik. Lalu pengembangan *softskill* yang ditujukan kepada para santri pun berjalan namun sayangnya tidak diberikan dan tidak diperhatikan dengan begitu rutin.

Lalu yang menjadi persoalan dan perlu diperhatikan dengan sangat ialah administrasi dari pelaksanaan tiap kegiatan yang cukup berantakan dan tidak tertib. Mengingat betapa pentingnya laporan-laporan dari setiap kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk kepengurusan selanjutnya namun pada saat ini laporan tiap kegiatan sama sekali tidak pernah dibuat.

B. Saran

Sebagaimana mestinya dalam setiap kepengurusan di tiap organisasi seharusnya laporan dari tiap kegiatan harus selalu dibuat sehingga secara administrasi kepengurusan tersebut dapat dikatakan tertib dan rapih. Hal ini tentunya juga akan memudahkan untuk pengurus periode selanjutnya.

Lalu pengembangan *softskill* yang ditujukan kepada santri lebih baik diperhatikan dengan lebih seksama. Hal ini karena agar kemampuan dan keterampilan secara umum itu berbeda-beda, maka dari itu jika dari pengurus pondok memperhatikan hal ini dengan seksama maka para santri akan menyadari apa yang menjadi keterampilan khusus mereka dan juga dapat dikembangkan dengan lebih baik secara pribadi atau oleh pengurus.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Desseler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*, Jakarta: Gramedia, 2005.
- Halim, A, Rr. Suhartini, M. Choirul Arif, A. Sunarto AS, (eds), *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2004
- Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Notoatmojo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2
- Stoner, James A.F, *Manajemen Jilid II*, Jakarta: Gramedia, 2003.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2015
- Sulaefi, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 5, No 1, 2017.
- Suwanto, dkk, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Tanzeh, Ahmad, *Metodologi Penelitian Praktis*, Yogyakarta: Teras, 2011
- Yuli, Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: UMM Press, 2005.

Skripsi

- Khoirunnisa, Silvi Lita, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PKPU Cabang Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Dakwah (tidak diterbitkan), Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2016

Sihabbudin, Ahmad, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Dakwah (tidak diterbitkan), Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2007

Sugianto, Rohmat, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Balai Litbang LPTQ National Team Tadarus AMM Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Dakwah (tidak diterbitkan), Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2008



LAMPIRAN

Wawancara dengan Gus Uzi



Wawancara dengan Kang Munadi



Workshop Penulisan







UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
Pusat Teknologi Informasi dan Pengelolaan Data

SERTIFIKAT

Nomor: UIN-02/L3/PP.00.9/24.8.1/2018

UJIAN SERTIFIKASI TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

Nama	:	Aminullah Akbar
NIM	:	14240057
Fakultas	:	Dakwah Dan Komunikasi
Jurusan/Prodi	:	Manajemen Dakwah
Dengan Nilai	:	

diberikan kepada
: Amirullah Akbar
: 14240057
: Dakwah Dan Komunikasi
: Manajemen Dakwah
:

No.	Materi	Nilai		Predikat Kelulusan
		Angka	Huruf	
1.	Microsoft Word	95	A	
2.	Microsoft Excel	65	C	
3.	Microsoft Power Point	100	A	
4.	Internet	100	A	
5.	Total Nilai	90	A	
Predikat Kelulusan		Sangat Memuaskan		

Surabaya, 9 November 2018



Standar Nilai:		
Nilai	Huruf	Predikat
Angka	Huruf	
86 - 100	A	Sangat Memuaskan
71 - 85	B	Memuaskan
56 - 70	C	Cukup
41 - 55	D	Kurang
0 - 40	E	Sangat Kurang





MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS
STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
CENTER FOR LANGUAGE DEVELOPMENT

TEST OF ENGLISH COMPETENCE CERTIFICATE

No: UIN.02/L4/PM.03.2/2.24.10.463/2017

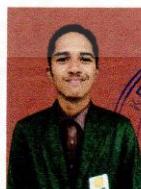
This is to certify that:

Name	: Amirullah Akbar
Date of Birth	: May 28, 1996
Sex	: Male

achieved the following scores on the Test of English Competence (TOEC) held on **September 08, 2017** by Center for Language Development of State Islamic University Sunan Kalijaga:

CONVERTED SCORE	
Listening Comprehension	43
Structure & Written Expression	40
Reading Comprehension	41
Total Score	413

Validity: 2 years since the certificate's issued



Yogyakarta, September 08, 2017

Director,



Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.
NIP. 19680915 199803 1 005





شهادة اختبار كفاءة اللغة العربية

الرقم: 1/2018/UIN.02/L4/PM.03.2/6.24.9.1/2018

تشهد إدارة مركز التنمية اللغوية بأن

الاسم : Amirullah Akbar

تاريخ الميلاد : ٢٨ مايو ١٩٩٦

قد شارك في اختبار كفاءة اللغة العربية في ١٣ نوفمبر ٢٠١٨، وحصل على درجة :

٤٥	فهم المسموع
٣٣	التركيب النحوية و التعبيرات الكتابية
٢٢	فهم المفروء
٢٣٣	مجموع الدرجات

هذه الشهادة صالحة لمدة سنتين من تاريخ الإصدار

جوگاكرتا، ١٣ نوفمبر ٢٠١٨



Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.

رقم التوظيف : ١٩٦٨٠٩١٥١٩٩٨٠٣١٠٥











CURRICULUM VITAE

DATA PRIBADI :

Nama : Amirullah Akbar
 Tempat, tanggal lahir : Tangerang, 28 Mei 1996
 Jenis kelamin : Laki-laki
 Agama : Islam
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Terban
 Telepon : 087821075323
 Alamat E-mail : amirullahakbar@gmail.com

LATAR BELAKANG PENDIDIKAN

Formal :

- 2002-2006 : SD Hang Tuah 10 Surabaya
- 2006-2008 : SDN Bangka Bogor
- 2008-2011 : SMPN 11 Bogor
- 2011-2014 : MAN 2 Bogor
- 2014-2018 : UIN Sunan Kalijaga Prodi Manajemen Dakwah

Non Formal

- 2006-2008 : Kursus bahasa Inggris LIA
- 2008-2010 : Kursus Bahasa Inggris EF

KEMAMPUAN

- Standart bahasa Inggris (speaking, listening, writing)
- Mengeoperasikan komputer (Microsoft Word, Microsoft Power Point, Internet)

PENGALAMAN KERJA

- September 2015-November 2016 : Warung Ngopi Bjong
- Januari 2017- Maret 2017 : Kampung Sukir
- Mei 2017-Agustus 2018 : Production House Maju Lantjar

Demikian Curriculum Vitae yang saya buat dengan sebenar-benarnya

Hormat saya

Amirullah Akbar