

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PENGURUS
PONDOK PESANTREN TEBUIRENG JOMBANG TAHUN 2021**



SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I

Oleh:

Syahrul Ahmadil Mahbubie
NIM 18102040085

Dosen Pembimbing

Dra. Nurmahni, M.Ag
NIP. 19720519 199803 2 001

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2023

PENGESAHAN TUGAS AKHIR



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-458/Un.02/DD/PP.00.9/03/2023

Tugas Akhir dengan judul : PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PENGURUS PONDOK PESANTREN TEBUIRENG JOMBANG TAHUN 2021

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : SYAHRUL AHMADIL MAHBUBIE
Nomor Induk Mahasiswa : 18102040085
Telah diujikan pada : Selasa, 21 Februari 2023
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

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

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dra. Nurmahni, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 641138549803b



Penguji I

Achmad Muhammad, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 640fda89fbbd



Penguji II

Munif Solihan, MPA
SIGNED

Valid ID: 640fc3516bcc2

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



Yogyakarta, 21 Februari 2023
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 64117419890c7



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

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

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamualaikum wr.wb.

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

Nama : Syahrul Ahmadil Mahbubie
NIM : 18102040085
Judul Skripsi : Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pengurus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang Tahun 2021

Telah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

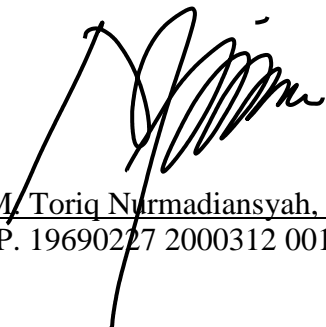
Dengan ini mengharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

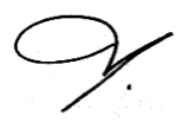
Wassalamua'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 13 Februari 2023

Mengetahui,
Ketua Prodi MD

Dosen Pembimbing


HM. Toriq Nurmadiansyah, M.Si.
NIP. 19690227 2000312 001


Dra. Nurmahni, M.Ag
NIP. 19720519 199803 2 001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syahrul Ahmadil Mahbubie
NIM : 18102040085
Program Studi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PENGURUS PONDOK PESANREN TEBUIRENG JOMBANG TAHUN 2021 adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah. Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 11 Februari 2023
Yang menyatakan



Syahrul Ahmadil Mahbubie
18102040085



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Syahrul Ahmadil Mahbubie, 18102040085. Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pengurus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang Tahun 2021. Skripsi, Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam persaingan antar pondok pesantren. Oleh sebab itu, dilakukan sebuah pengembangan untuk menjadikan sumber daya manusia yang ada pada pondok pesantren tersebut berkualitas. Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan bagaimana metode pengembangan sumber daya manusia pada pengurus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang tahun 2021.

Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif. Adapun metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek dalam penelitian ini adalah pengasuh, pengurus, pembina, dan ketua diklat pondok pesantren Tebuireng. Sedangkan objek penelitiannya adalah pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Tebuireng Jombang tahun 2021. Menggunakan analisis deskriptif kualitatif, serta validitas dan reliabilitas, diukur menggunakan uji kredibilitas, uji tranferabilitas, uji dependabilitas, dan uji konfirmabilitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Tebuireng Jombang tahun 2021 melalui metode *training*, *job rotation*, *understudy*, *coaching*. Kegiatan *training* dilakukan oleh lembaga untuk kader pengurus dengan materi kedisiplinan, praktik agama, dan psikologi. *Job* rotasi diterapkan melalui pertukaran atau perpindahan penempatan kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. *Understudies* merupakan pendidikan yang diberikan kepada kader untuk kesiapan mereka ketika dikirim ke cabang-cabang Tebuireng di seluruh Indonesia. *Coaching* yaitu prosedur pembelajaran kedisiplinan pengasuh kepada pengurus dan pembina dalam mengajar dan membina santri setiap satu bulan sekali. Empat metode tersebut dilaksanakan demi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas dalam kepengurusan Pesantren Tebuireng.

Kata Kunci: Pengembangan, Sumber Daya Manusia, Pondok Pesantren

MOTTO

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ، فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا
قَوْلًا سَدِيدًا

Hendaklah merasa takut orang-orang yang seandainya (mati) meninggalkan setelah mereka, keturunan yang lemah (yang) mereka khawatir terhadapnya. Maka, bertakwalah kepada Allah dan berbicaralah dengan tutur kata yang benar (dalam hal menjaga hak-hak keturunannya) (QS: An-Nisa: 9)¹



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ <https://quran.kemenag.go.id/surah/4> diakses tanggal 4 Maret 2023 pukul 20:36 WIB

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT yang Maha Kuasa

Skripsi ini peneliti persembahkan untuk:

Almamater Tercinta

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat, dan hidayah serta ridanya. Nyalah peneliti diberikan kemudahan sampai detik ini. Selawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Atas keberkahan dan ridanya skripsi yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pengurus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang Tahun 2021 dapat diselesaikan dengan lancar.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos) di Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, doa, dukungan serta bantuan dari berbagai pihak, khususnya kepada orang tua peneliti. Untuk itu, dengan rasa hormat peneliti ucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Phil Al Makin, MA. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. HM. Toriq Nurmadiansyah, M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi, yang berkenan membimbing, memotivasi peneliti sehingga sampai pada titik ini.
4. Achmad Muhammad, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang

senantiasa memberikan motivasi, bimbingan tentang akademik serta arahan dan do'a kepada peneliti.

5. Dra. Nurmahni, M.Ag. selaku dosen pembimbing skripsi, yang telah memberikan arahan dalam penulisan skripsi serta dukungan dan doa yang tak pernah luput untuk peneliti.
6. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Program Studi Manajemen Dakwah yang telah memberikan ilmu dan kemudahan dalam proses penyusunan skripsi.
7. Pengasuh, pengurus dan pembina di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang yang telah meluangkan waktu dan memberikan wawasan dalam proses pelaksanaan penelitian.
8. Orang tua tercinta bapak Abdul Ghofur dan ibu Lailah Fadhilah yang senantiasa kebersamai dalam doa dan usaha peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuangan khususnya Muhammad Faiz Alfurqon, Muhammad Nasyrul Ilmi dan Fahmi Taufiqul.
10. Teman-teman praktikum mandiri di BMT Al-Muthi'in, Amilia Khasanaturrosyidah dan Dian Nur Faidah.
11. Teman-teman KKN 105 kelompok 21 di Desa Jenggeran Kabupaten Wonosobo, Ahmad Alwi Assegaf, Aldi Adam, Muhammad Rizki Eka Nanda, Zidan Ramadhan, Sulistyowati, Ria arianti, Ayu Tri Astuti, Shobihatul Badiah, Iim Maya Sofa, Muftihaturrahmah.
12. Kepada tim warung bjongngopi yang memberikan pengalaman serta tempat

kepada saya khususnya bapak Rony Matuda, mas Feby Widarto, mas Sanafi, mas Dwiantoro Kiky, dan Agil Setiyawan.

13. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti yang tidak dapat disebutkan satu persatu, peneliti ucapkan banyak terima kasih.

Semoga kebaikan dan keikhlasan semua pihak yang telah disebutkan di atas mendapatkan balasan kebaikan yang lebih baik dari Allah SWT. Hasil penulisan ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran dari berbagai pihak sangat diperlukan demi kebaikan di masa yang akan datang, semoga dapat bermanfaat.

Yogyakarta, 08 Pebruari 2023



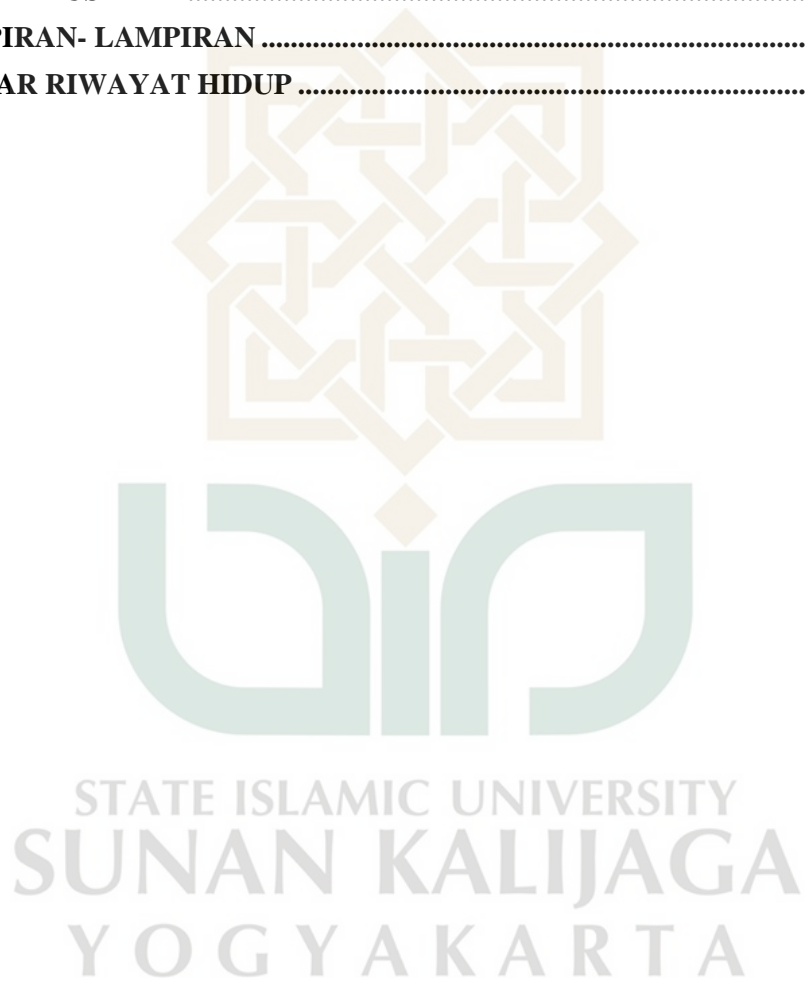
Syahrul Ahmadil Mahbubie
18102040085

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

PENGESAHAN TUGAS AKHIR	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
D. Kajian Pustaka.....	6
E. Kerangka Teori.....	9
F. Metode Penelitian.....	17
G. Sistematika Pembahasan.....	27
BAB II	28
PROFIL LEMBAGA DAN SUMBER DAYA MANUSIA PONDOK PESANTREN TEBUIRENG JOMBANG JAWA TIMUR	28
A. Profil Lembaga Pondok Pesantren Tebuireng Jombang.....	28
B. Profil Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Tebuireng.....	32
BAB III	43
HASIL PENELITIAN	43
A. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren	

Tebuireng Jombang	45
BAB IV	64
PENUTUP.....	64
A. Kesimpulan	64
B. Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA.....	66
LAMPIRAN- LAMPIRAN	68
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	79



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Data Pengurus Berdasarkan Lulusan	33
Tabel 2.2 Struktur Organisasi Pengurus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang	36
Tabel 2.3 Data peningkatan santri dari tahun ke tahun	42



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Analisis Data Kualitatif.....	25
Gambar 2.1 Tampak Depan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang.....	29



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia pada saat ini memasuki era globalisasi dan modernisasi, yang mana era tersebut mengalami kemajuan dalam segala aspeknya terutama dalam bidang teknologi dan informasi. Segala tantangan yang ada harus dihadapi terutama menuntut sumber daya manusia itu berkualitas dari segi kemampuan dan kompetensi yang ada pada sumber daya manusia tersebut. Berkaitan dengan kemajuan, maka sebuah organisasi harus bisa mengelola sumber daya manusia secara maksimal dan berkelanjutan sesuai dengan perkembangan zaman.

Sumber daya manusia menjadi salah satu aset penting dalam persaingan antar organisasi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Setiap sumber daya manusia memiliki kemampuan, keahlian, dan kreatifitas yang dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kualitas tersebut untuk mewujudkan tujuan sebuah organisasi. Saat ini, sumber daya manusia yang kompeten sangat dibutuhkan, mulai dari kemampuan fisik maupun mental. Sehingga dengan diberikan pendidikan dan pelatihan, sumber daya manusia dapat menyelesaikan tugas jabatan yang diberikan dengan maksimal.

Adanya pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan wujud dalam upaya meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan etika sesuai kebutuhan melalui pendidikan dan pelatihan.

Melalui pengembangan tersebut dapat menciptakan perubahan sumber daya manusia dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik, sehingga dapat dipercaya oleh masyarakat.

Dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi terdapat pada salah satu lembaga yakni pondok pesantren. Pondok pesantren adalah wisma pendidikan Islam tradisional yang pelajarannya tinggal dan belajar kepada kiai yang faham tentang ilmu agama Islam, yang di dalamnya terdapat wisma untuk para santri untuk melakukan aktifitas mulai dari belajar, mengaji dan istirahat. Pada lingkungan komplek pesantren juga terdapat sebuah masjid untuk beribadah, kemudian kelas yang digunakan untuk belajar.²

Di Indonesia pondok pesantren menjadi lembaga pendidikan yang membedakan dari negara lain, dari segi cara mengajar, tempat belajar, bahkan etika dalam belajar yang jauh berbeda dengan pendidikan di negara lain. Banyak lembaga pondok pesantren yang menyebar di seluruh Nusantara. Lembaga pondok pesantren yang tersebar di Nusantara memiliki cara yang berbeda-beda untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Pondok Pesantren Tebuireng Jombang adalah salah satu lembaga yang melakukan pengembangan sumber daya manusia dalam mewujudkan tujuan sebuah organisasi. Pondok Pesantren Tebuireng telah berdiri sejak tahun 1899 abad ke-20 di bawah pimpinan Kiai Hasyim Asy'ari. Terhitung dari berdirinya pondok sampai saat ini, membuktikan bahwa Pondok Pesantren

² Zamakhsyari Dhoifier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3S, 2011), hlm.79.

Tebuireng memiliki sumber daya manusia yang berkualitas karena adanya sebuah pengembangan di dalam organisasi tersebut, sehingga mampu mempertahankan lembaga pendidikan yang berkembang hingga saat ini.

Kiai Hasyim Asy'ari dijuluki sebagai *Hadratus Syekh*, selain itu beliau juga berhasil mendirikan Nahdlatul Ulama yang sekarang menjadi organisasi terbesar di Indonesia, murid dari Kiai Hasyim Asy'ari banyak yang menjadi guru besar dan mendirikan pesantren yang besar. Kiai Hasyim Asy'ari merupakan sosok yang mempunyai pengaruh besar sehingga memudahkan dalam mendirikan organisasi termasuk Nahdlatul Ulama. Selain itu tidak luput dari organisasi, Kiai Hasyim Asyari juga selalu memprioritaskan kaderisasi dari keluarga, santri maupun masyarakat.

Pada tahun 2021, pandemi *Covid-19* yang terjadi mulai tahun 2020 mengakibatkan dampak yang signifikan terhadap kehidupan terutama pada pendidikan. Banyak lembaga yang mengalami penurunan peminatan calon santri baru yang ingin belajar di lembaga-lembaga pondok pesantren di Indonesia. Namun berbeda dengan lembaga Pondok Pesantren Tebuireng yang justru mengalami kenaikan peminatan calon santri baru di tahun 2021, seperti yang disampaikan oleh panitia penerimaan calon santri baru pada tahun 2020 berjumlah 550 santri, pada tahun 2021 berjumlah 599 santri.³

³ Wawancara dengan MI selaku Ketua Panitia PSB Pondok Pesantren Tebuireng Jombang pada hari Selasa 21 Juni 2022 di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang pukul 12.00 WIB.

Data peningkatan santri dari tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Santri Baru
2020	550 Santri
2021	599 Santri
2022	700 Santri

Peningkatan calon santri baru dari tahun 2020 ke tahun 2021 menjadi pertanyaan dikarenakan pada tahun tersebut Pandemi *Covid-19* masih menyebar dan dilakukan pembatasan. Namun, Pondok Pesantren Tebuireng masih aktif dan efektif dalam kegiatan belajar mengajar. Hal ini berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada pada pondok pesantren tersebut bagaimana dalam membimbing, melayani, serta memfasilitasi santri yang dapat menarik perhatian dan kepercayaan wali santri maupun calon santri untuk mondok di Pondok Pesantren Tebuireng dalam suasana pandemi.

Adanya sumber daya manusia di Pondok Pesantren Tebuireng yang menjadikan alasan santri tetap mondok di masa pandemi adalah kualitas yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusianya dalam melayani serta membimbing santri. Selain itu, dilihat dari lulusan atau alumni Pondok Pesantren Tebuireng yang mempunyai banyak prestasi dan keahlian khusus di bidangnya ketika terjun di masyarakat.

Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pengurus Pondok Pesantren Tebuireng Tahun 2021”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diangkat oleh peneliti yaitu bagaimana metode pengembangan sumber daya manusia pada pengurus pondok pesantren Tebuireng Jombang tahun 2021?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Tebuireng Jombang tahun 2021.

Sedangkan manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren. Untuk mahasiswa dan umum, penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan di bidang Manajemen Dakwah khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebagai bahan evaluasi dan informasi dalam hal yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren terutama untuk Pondok Pesantren Tebuireng. Bagi peneliti berikutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi untuk

memperkaya data penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren.

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka ditulis sebagai bahan perbandingan untuk menghindari kesamaan dengan penelitian sebelumnya, berikut ini beberapa penelitian tentang pengembangan sumber daya manusia pada pondok pesantren:

Pertama, Skripsi oleh Siti Umayah yang berjudul “Manajemen Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Pelayanan Prima pada Bidang Pelestarian dan Layanan Arsip di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah (DPAD) DIY”. Peneliti menjelaskan bahwa pegawai bisa lebih komunikatif dalam berbicara terhadap pengunjung karena ada sebagian pengunjung yang berasal dari luar negeri. Pengunjung yang dimaksud adalah pengunjung di DPAD DIY maupun pengunjung di acara pameran arsip yang dilaksanakan disekaten.⁴

Kedua, Skripsi oleh Nurilah Zahirotin yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun 2015-2017”. Peneliti menjelaskan bahwa kegiatan pelatihan dilakukan oleh masing-masing lembaga yang ada di Pondok Pesantren Wahid Hasyim. Materi yang diberikan juga berdasarkan lembaga yang mengadakan pelatihan. Kegiatan pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia yang ada yakni santri. Sedangkan *coaching* (prosedur pengajaran

⁴ Siti Umayah, *Manajemen Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Pelayanan Prima pada Bidang Pelestarian dan Layanan Arsip di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah (DPAD) DIY*. Skripsi (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2019).

pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan) dilakukan langsung oleh pengasuh maupun kepala madrasah dan ketua lembaga yang ada di Pondok Pesantren Wahid Hasyim.⁵

Ketiga, Skripsi oleh Rizqi Atsiyl Labiybah berjudul “Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek R2 Krpyak Yogyakarta Tahun 2018-2019”. Peneliti menjelaskan bahwa metode pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek R2 menggunakan tiga dari empat teori Andrew E. Sikula. Metode yang diterapkan yaitu metode pelatihan, rotasi jabatan, dan *coaching* yang mana sudah dilakukan dengan baik. Pelatihan sudah terlaksana dan memberi manfaat bagi para pengajar, rotasi jabatan dilakukan saat terjadi penumpukan jadwal, sedangkan metode *coaching* (prosedur pengajaranpengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan) dapat membentuk skala prioritas.⁶

Keempat, Skripsi oleh Niswatul Azizah berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Walisongo Desa Sukajadi Kecamatan Bumiratu Nuban Kabupaten Lampung Tengah”. Peneliti menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Walisongo melalui beberapa tahapan yakni identifikasi kebutuhan, tujuan

⁵ Nurilah Zahirotin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun 2015 – 2017*, Skripsi (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2018).

⁶ Rizqi Atsiyl Labiybah, *Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek R2 Krpyak Yogyakarta Tahun 2018-2019*, Skripsi (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2020).

pengembangan, metode pengembangan, implementasi program pengembangan dan evaluasi program pengembangan. Adapun kegiatan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yakni santri. Sedangkan metode yang digunakan adalah *coaching* yakni arahan langsung dari jajaran kepemimpinan dan kepengurusan pondok pesantren.⁷

Kelima, Skripsi oleh Rusliadi berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pelatihan Teknis di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Takalar”. Peneliti menjelaskan bahwa dalam proses pelatihan teknis dalam menjalankan pelayanan daring yang dilakukan itu telah sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Mulai dari menentukan instruktur, peserta diklat, metode, materi dan tujuan pelatihan, akan tetap masih kurang maksimal dikarenakan pegawai secara konsep sudah memahami bagaimana pelayanan sistem *online* tapi terkendala dalam teknologi yang kurang memadai serta pegawai tidak diberikan materi terkait bagaimana etika saat *online*.⁸

Perbedaan penelitian terdahulu dengan yang akan dilakukan oleh peneliti adalah metode yang diterapkan oleh Pondok Pesantren Tebuireng dalam mengembangkan sumber daya manusia pada pengurus Pondok

⁷ Niswatul Azizah, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Walisongo Desa Sukajadi Kecamatan Bumiratu Nuban Kabupaten Lampung Tengah*, Skripsi (Lampung: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2020).

⁸ Rusliadi, *Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pelatihan Teknis di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Takalar*, Skripsi (Makassar: Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, 2020).

Pesantren TebuirengJombang tahun 2021 yang belum pernah diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

E. Kerangka Teori

1. Tinjauan Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang, dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum.⁹

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara menjelaskan bahwa pengembangan adalah suatu kegiatan yang meningkatkan kemampuan karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang pengetahuan umum, termasuk meningkatkan kemampuan teoretis dan pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah, masalah organisasi.¹⁰

2. Tinjauan Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi ada tiga makna sumber daya manusia, yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (sering disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).

⁹ Miftah Thoah, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2005), hlm. 91.

¹⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Dharma, 2003), hlm. 50.

- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi dan merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non-material/non-finansial) di dalam organisasi, yang diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.¹¹

3. Tinjauan Pengembangan Sumber daya Manusia

a. Pengertian pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia, melalui proses perencanaan, pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal.¹² Pendapat lain yang diungkapkan oleh Faustino dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau guru untuk mencapai suatu hasil yang optimal.¹³ Berbeda dengan Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam buku yang berjudul “Perencanaan dan

¹¹ Hadari Nawai, *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1992), hlm. 46.

¹² Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 5.

¹³ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi yoga, 2002), hlm. 6.

Pengembangan Sumber Daya Manusia” yang mengemukakan bahwa, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.¹⁴

Berdasarkan beberapa pengertian, peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir untuk memperbaiki kemampuan penggerak organisasi dengan meningkatkan pengetahuan dan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan yang penting dan strategis dalam rangka meningkatkan potensi keterampilan, sikap, dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁵ Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kinerja organisasi dengan mengoptimalkan efisiensi dan kinerja karyawan

¹⁴ Anwar Prabu Mangkunegara. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Refika Aditama. 2003), hlm.50.

¹⁵ Sutadji, *Perencanaan dan Pengembangan*, (Yogyakarta: Yogyakarta deepublish, 2009), hlm. 87.

melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, tindakan, motivasi, intensif, sikap dan lingkungan kerja.¹⁶

c. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Adanya pengembangan sumber daya manusia menunjukkan tingkat kesadaran yang cukup tinggi bahwa pimpinan organisasi memberi kepercayaan yang lebih besar kepada karyawan untuk berbuat dan menunjukkan prestasi kerjanya. Mampu atau tidaknya dalam melaksanakan tugas bergantung pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan, dan tanggung jawab yang bersangkutan kepada organisasi. Seorang karyawan yang mempunyai potensi dan keinginan besar, tentu penugasan tersebut akan diterima dengan antusias dan penuh dedikasi sebagai tantangan sekaligus peluang, terutama peluang pengembangan karier.¹⁷

d. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Terdapat banyak cara untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi maupun lembaga untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kualitas serta mutu tiap individu. Metode pengembangan sumber daya manusia menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah sebagai berikut:¹⁸

¹⁶ Adie E. Yusuf dan Suwarno, *Pengembangan sumber daya manusia*, (Jawa Barat: Universitas Terbuka, Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), hlm. 115.

¹⁷ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 40.

¹⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen SumberDaya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 57.

1) *Training*

Pelatihan dapat digunakan sebagai metode pengembangan sumber daya manusia. Hal ini karena sebagian karyawan adalah manajer dan manajer adalah karyawan. Metode pelatihan yang sering digunakan dalam pengajaran pengembangan antara lain metode konferensi, studi kasus, dan bermain peran.¹⁹

2) *Understudies*

Understudies adalah mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Peserta pengembangan tersebut, pada masa depan akan menerima tugas dan bertanggung jawab pada posisi jabatannya. Konsep *understudies* merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manager. Teknik pengembangan *understudies* serupa dengan metode *on the job*. Belajar dengan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada teknik *understudies* tugas tidak dilakukan secara penuh, tetapi tanggung jawab yang diberikan. Dalam *understudies*, peserta diberikan beberapa latar belakang masalah dan pengalaman-pengalaman tentang suatu kejadian, kemudian mereka harus menelitinya dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 57.

tugas-tugas unit kerja.

3) *Job rotation* dan kemajuan berencana

Job rotation melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan kepada penempatan lainnya direncanakan atas tujuan belajar. Kemajuan berencana tidak mengubah keseimbangan status dan gaji, tetapi melibatkan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Sering *job rotation* dilakukan pada waktu 3 bulan sampai 2 tahun. Peserta-peserta diberi tugas dan tanggung jawab atas bagian yang dirotasikan. Kegiatan-kegiatan mereka dimonitor dan diawasi serta dievaluasi. Keuntungan *job rotation*, antara lain pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antar pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai.

4) *Coaching-counselling*

Coaching adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan. Peranan *job coach* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas

dari atasannya. Penyuluhan merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri dan merealisasikan diri sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan penyuluhan, pegawai diharapkan aspirasinya dapat berkembang dengan baik dan pegawai yang bersangkutan mampu mencapai kepuasan kerja.

Perbedaan *coaching* dan penyuluhan, antara lain pertama, *coaching* biasanya dilakukan dengan pengawasan langsung yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, sedangkan penyuluhan dilakukan oleh seorang ahli kepegawaian yang melibatkan hubungan manusiawi, dan bantuan pemecahan masalah. Kedua, *coaching* merupakan proses waktu yang lama, sedangkan penyuluhan menggunakan waktu tertentu. Ketiga, *coaching* didasarkan hubungan antara atasan dan bawahan, sedangkan penyuluhan merupakan hubungan seorang ahli dengan pegawai. Keempat, *coaching* pelaksanaannya langsung pada area pekerjaan, sedangkan penyuluhan pelaksanaannya dilakukan pada ruang tersendiri yang mengutamakan penjagaan kerahasiaan pribadi.

4. Tinjauan Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok pesantren menurut M. Arifin sebagaimana dikutip oleh Mujamil Qomar adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *leadership* seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal.²⁰ Sehingga pesantren sering didefinisikan sebagai suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pada ilmu agama Islam dan didukung dengan asrama sebagai tempat tinggal santri-santrinya.

Pesantren juga dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama kepada santri dengan metode yang secara umum menggunakan metode non klasikal. Adapun peran kiai sebagai pendidik dan pengajar dalam lingkungan pesantren adalah mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab (*kitab kuning*). Para santri sendiri, dalam hal ini biasanya tinggal di pondok (asrama) dalam pesantren tersebut.

²⁰ Mujamil Qomar, *Pesantren* (Salatiga: Pustaka Populer Obor, 2006), hlm. 2.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian menurut Sudaryono yang dikutip oleh Hendra Saputra dalam skripsinya, bahwa metode penelitian adalah kegiatan yang secara sistematis direncanakan oleh peneliti untuk memecahkan masalah dan berguna bagi masyarakat atau peneliti itu sendiri. Sedangkan menurut Sofar Silean adalah pengkajian metode pelaksanaan peneliti di lapangan, yang mencakup metode dan teknik pengumpulan data, pemilihan sample, dan teknik yang digunakan untuk analisa data.²¹ Sedangkan menurut Sugiyono metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.²²

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode dimana data yang digunakan adalah data verbal. Penggunaan data verbal adalah sebagai lawan dari metode kuantitatif yang menggunakan data angka (statistik).²³ Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap permasalahan yang diteliti.

²¹ Hendra Saputra, *Pembangunan Chatbot untuk Otomatisasi Konsultasi Judul Skripsi Memanfaatkan Api Telegram dan Google Natural Language Api*, Skripsi (Bandung: Program Studi Teknik Informatika Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer Universitas Komputer Indonesia, 2020).

²² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2009), hlm. 3.

²³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2009), hlm. 1.

2. Ruang Lingkup Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek penelitian menurut Amirin merupakan seseorang atau sesuatu yang mengenaunya ingin diperoleh keterangan. Adapun, yang menjadi subjek penelitian adalah pengasuh yang mempunyai wewenang dalam pengambilan kebijakan, pengurus yang melaksanakan kewajiban, pembina yang dikembangkan dan ketua diklat Pondok Pesantren Tebuireng Jombang yang memantau dan memberikan arahan dalam salah satu metode pengembangan sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren.

b. Objek Penelitian

Objek penelitian menurut sugiono adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.²⁴ Jadi objek penelitian adalah suatu yang menjadi titik fokus pada penelitian. Objek penelitian ini terkait pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Tebuireng Jombang.

c. Sumber Data

1) Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian tanpa media perantara berupa opini individu maupun

²⁴ *Ibid.*, hlm. 24

kelompok. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data primer, yaitu wawancara dengan narasumber seperti pengasuh, pembina, pengurus dan ketua diklat pondok pesantren Tebuireng, observasi dan dokumentasi.

2) Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari beberapa literatur atau bacaan yang relevan seperti buku, jurnal, artikel dan internet yang mendukung interpretasi data.

d. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Teknik ini bisa dilakukan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data. Yaitu fakta nyata yang diperoleh dari observasi. Data tersebut dikumpulkan dan dibantu dengan alat canggih sehingga benda yang sangat kecil dan jauh dapat diobservasi dengan jelas.²⁵

Peneliti mengamati situasi yang terdapat di Pondok Pesantren

²⁵ Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta. 2014). hlm. 64.

Tebuireng dengan menulis apa-apa yang dianggap penting. Hal ini bertujuan untuk mendukung hasil penelitian. Peneliti memilih teknik observasi berperan serta. Peneliti terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari Pondok Pesantren Tebuireng yang dijadikan sebagai sumber data penelitian. Selain melakukan pengamatan, peneliti juga ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dan ikut merasakan emosional dalam penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, observasi berperan serta ini diharapkan dapat memperoleh data yang lebih lengkap dan valid dari pondok pesantren Tebuireng Jombang. Observasi yang akan dilakukan oleh peneliti adalah bagaimana pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Tebuireng Jombang 2021.

2) Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Beliau juga mengatakan bahwa wawancara merupakan hatinya penelitian.²⁶

Ketika melakukan wawancara, peneliti membawa pedoman dan perlengkapan wawancara, hal tersebut agar wawancara dapat efektif dan mendapatkan informasi yang sesuai dengan kenyataan. Setiap subjek diberikan beberapa pertanyaan yang sama dan terdapat juga yang berbeda, proses wawancara tersebut direkam

²⁶Afifudin dan Beni Ahmad. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hlm. 54

dan ditulis untuk kebenaran penelitian kemudian hasil rekaman peneliti dimasukkan dalam teks wawancara penelitian dengan tujuan untuk mendapatkan data langsung dari narasumber secara terperinci. Narasumber pertama yang akan menjadi informan adalah pengurus yang diberi amanah oleh pengasuh untuk mengelola pondok pesantren, kedua pembina yang menjalankan pembelajaran tambahan, dan ketiga yaitu pengasuh.

3) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang berlalu. Baik berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya.²⁷ Dokumen yang akan dijadikan sebagai pendukung dalam penelitian ini adalah profil lembaga Pondok Pesantren Tebuireng, aktivitas, program, dan santri Pondok Pesantren Tebuireng.

5. Validitas dan Realibilitas

Dalam sebuah penelitian, penting untuk membuat alat ukur untuk mengukur kebenaran hasil penelitian. Untuk dapat mengukur kebenaran hasil penelitian, maka dibutuhkan validitas dan realibilitas. Validitas adalah instrumen untuk mengukur kebenaran dalam sebuah penelitian. Selanjutnya, Cresswell mengungkapkan, bahwa validitas diukur setidaknya berdasarkan atas peneliti, partisipan, dan pembaca. Adapun realibilitas adalah ketepatan sebuah alat ukur atau instrumen dalam menentukan sebuah objek. Jika alat ukur tersebut dapat memberikan hasil

²⁷ Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta. 2014). hlm. 82.

akurat dan dapat digunakan berkali-kali, maka alat ukur tersebut dikatakan reliabel.²⁸

Dalam penelitian kualitatif, validitas dan realibilitas memiliki empat langkah. Langkah-langkah tersebut dijabarkan sebagai berikut:²⁹

a) Uji Kredibilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji kredibilitas merupakan sebutan bagi uji validitas dalam penelitian kualitatif. Persyaratan data dianggap memiliki kredibilitas atau tingkat kepercayaan yang tinggi yaitu terdapat kesesuaian antara fakta di lapangan yang dilihat dari pandangan atau paradigma informan, narasumber ataupun partisipan dalam penelitian.

Cara untuk memastikan kredibilitas data dapat dilakukan dengan beberapa langkah.³⁰ Pertama, melalui perpanjangan pengamatan. Perpanjangan pengamatan adalah memberikan waktu yang relatif lama ketika peneliti berada di lapangan. Pemberian waktu tersebut, bertujuan untuk memastikan peneliti telah mendapatkan seluruh data yang dibutuhkan dan memastikan akurasi data yang didapatkan.

Kedua, meningkatkan ketekunan. Artinya, seorang peneliti harus mencermati setiap pengamatan yang dilakukan. Kecermatan

²⁸ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, ed. 5 (California: Sage Publications, 2018), hlm. 286.

²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 364

³⁰ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 78.

dalam penelitian bertujuan untuk memilih dan memilah data sehingga menjadi urutan kronologis dan sistematis.

Ketiga, Triangulasi. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Triangulasi dibagi menjadi tiga jenis, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

Keempat, analisis kasus negatif. Kasus negatif yang dimaksud adalah temuan-temuan yang tidak sesuai dengan hasil penelitian. Analisis kasus negatif bertujuan untuk membandingkan antara hasil penelitian dan kasus yang bertentangan dengan hasil tersebut. Apabila tidak terdapat pertentangan antara kasus sanggahan dengan hasil penelitian, maka hasil penelitian sudah tepat dan akurat.

Kelima, melibatkan rekan atau teman. Teman atau rekan dalam hal ini berfungsi untuk berdiskusi, memberikan kritik, dan masukan terkait dengan kesalahan berpikir dalam proses penelitian.

Keenam, melakukan *memberchecking*. Memberchecking adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data, yang tujuannya adalah agar informasi yang diperoleh dan yang akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh sumber data atau informan.

b) Uji Transferabilitas

Uji transferabilitas adalah uji validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan pada derajat

ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian pada populasi dan sampel penelitian yang diperoleh.³¹ Kriteria transferabilitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian kualitatif dapat disimpulkan secara induktif atau diaplikasikan kepada konteks yang berbeda.

c) Uji Dependabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji dependabilitas dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Audit ini dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing aktifitas penelitian misalnya dengan melakukan *review* keseluruhan hasil penelitian. Pengujian dependabilitas dipihak lain menekankan perlunya peneliti untuk memperhitungkan konteks yang berubah-ubah dalam penelitian yang dilakukan. Jadi peneliti bertanggung jawab atas perubahan-perubahan yang terjadi yang mana dapat berpengaruh dalam penelitiannya.³²

d) Uji Konfirmabilitas

Penelitian dapat dikatakan objektif apabila hasil penelitian tersebut telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, standar konfirmabilitas ini lebih terfokus pada pemeriksaan kualitas dan kepastian hasil penelitian, apa yang benar berasal dari pengumpulan data dilapangan. Selain itu kriteria konfirmabilitas tersebut juga merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian yang dapat dikonfirmasi oleh orang lain.

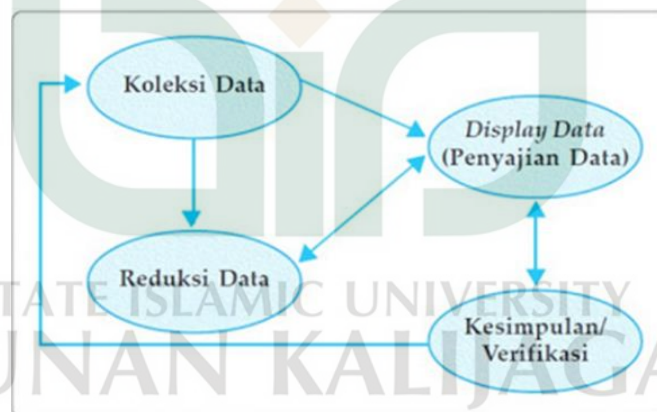
³¹Samiaji Sarosa, *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar*, (Jakarta: Indeks, 2012), hlm. 11.

³² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, hlm. 365

6. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari, menyusun, dan mengelola data dengan cara mengelompokkan data sesuai dengan kategorinya, menjabarkan, menganalisis, dan memilih hal yang sekiranya penting, dan dipelajari berkaitan dengan metode pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Tebuireng Jombang kemudian membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh peneliti sendiri maupun orang lain. Metode analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif oleh Miles dan Huberman sebagaimana dikutip oleh Sugiyono yaitu:

Gambar 1.1
Analisis Data Kualitatif



Sumber: Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*

Adapun langkah-langkah dari teknik analisis data yaitu:³³

a. Koleksi Data

Koleksi data adalah proses pengumpulan data yang dilakukan untuk memudahkan dalam mengelola dan menganalisis data tersebut.

³³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2009), hlm 404.

Proses koleksi data ini dilakukan dengan metode wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

b. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, dan memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.³⁴

c. Penyajian Data

Pada penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dikembangkan pula sebuah deskripsi informasi tersusun untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data penelitian ini ditampilkan dalam bentuk teks naratif yang diuraikan sesuai dengan kondisi yang ada di tempat penelitian.

e. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah hasil dari penelitian secara jelas dan lengkap berdasarkan data-data yang diperoleh dan telah dianalisis serta diverifikasi sebelumnya.

³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Alfabeta 2017), hlm. 3.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan penelitian terdiri dari beberapa bagian utama, antara lain sebagai berikut:

Bab I pendahuluan berisi tentang pemaparan latar belakang munculnya masalah dari penelitian yang akan diteliti, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan..

Bab II berisi tentang gambaran umum lokasi penelitian Pondok Pesantren Tebuireng Jombang Jawa Timur yang terdiri dari profil dan sejarah singkat lembaga Pondok Pesantren Tebuireng, visi dan misi, struktur organisasi, rincian tugas dan tanggungjawab pegawai di Pondok Pesantren Tebuireng dan jajaran pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Tebuireng.

Bab III berisi tentang pembahasan hasil terkait penelitian tentang metode pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Tebuireng tahun 2021.

Bab IV berisi tentang kesimpulan dan saran-saran penulis dari hasil penelitian tersebut.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa metode pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Tebuireng Jombang tahun 2021 dilakukan berdasarkan metode pengembangan, yaitu *training*, *job rotasi*, *understudy*.

Kegiatan *training* dilakukan oleh lembaga untuk kader pengurus dengan materi kedisiplinan, praktik agama, dan psikologi. *Job rotasi* diterapkan melalui pertukaran atau perpindahan penempatan kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. *Understudies* merupakan pendidikan yang diberikan kepada kader untuk kesiapan mereka ketika dikirim ke cabang-cabang Tebuireng di seluruh Indonesia. *Coaching* yaitu prosedur pembelajaran kedisiplinan pengasuh kepada pengurus dan pembina dalam mengajar dan membina santri setiap satu bulan sekali. Empat metode tersebut dilaksanakan demi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas dalam kepengurusan Pesantren Tebuireng.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan dalam penelitian ini, peneliti merekomendasikan saran dengan harapan dapat dijadikan sebagai masukan dalam membangun dan memperbaiki untuk lembaga dan peneliti selanjutnya, sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga

Dalam proses pengembangan sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Tebuireng, hendaknya melibatkan pengasuh atau kiai dalam pelatihannya, agar ilmu termasuk ilmu agama tidak hanya didapat di luar dalam proses pengembangan, untuk menjadikan pengurus lebih baik dalam mengiringi atau membimbing santri. Selain itu tambahan metode *coaching*

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan mampu memberi kontribusi dalam persoalan-persoalan pengembangan sumber daya manusia dan semoga lebih luas lagi dalam membahas dan meneliti tentang pengembangan sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifudin dan Beni Ahmad. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia. 2009.
- Creswell, John W., *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, ed. 5, California: Sage Publications, 2018
- Dhoifier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3S, 2011.
- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi yoga, 2002.
- <https://quran.kemenag.go.id/surah/4>
- Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Dharma, 2003.
- Nawai, Hadari, *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1992
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Qomar, Mujamil, *Pesantren*, Salatiga: Pustaka Populer Obor, 2006.
- Sarosa, Samiaji, *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar*, Jakarta: Indeks, 2012.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, 2009.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Alfabeta, 2017.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, CV, 2012

Sutadji, *Perencanaan dan Pengembangan*, Yogyakarta: Yogyakarta deepublish, 2009.

Thoha, Miftah, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2005.

Yusuf, Adie E., dan Suwarno, *Pengembangan sumber daya manusia*, Jawa Barat: Universitas Terbuka, Kementerian Pendidikan Nasional, 2011.

Dokumen Buku Panduan Santri Pesantren Tebuireng hlm. 3, diakses pada tanggal 3 Oktober 2022.

Skripsi:

Azizah, Niswatul, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Walisongo Desa Sukajadi Kecamatan Bumiratu Nuban Kabupaten Lampung Tengah*, Skripsi, Lampung: Program Sarjana, 2020.

Labiybah, Rizqi Atsiyl, *Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek R2 Krpyak Yogyakarta Tahun 2018-2019*, Skripsi, Yogyakarta: Program Sarjana, 2020.

Rusliadi, *Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pelatihan Teknis di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Takalar*, Skripsi, Makassar: Program Sarjana, 2020.

Saputra, Hendra, *Pembangunan Chatbot untuk Automatisasi Konsultasi Judul Skripsi Memanfaatkan Api Telegram dan Google Natural Language Api*, Skripsi, Bandung: Program Sarjana, 2020).

Umayah, Siti, *Manajemen Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Pelayanan Prima pada Bidang Pelestarian dan Layanan Arsip di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah (DPAD) DIY*. Skripsi, Yogyakarta: Program Sarjana, 2019.

Zahirotin, Nurilah, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun 2015 – 2017*, Skripsi, Yogyakarta: Program Sarjana UIN Sunan Kalijaga, 2018.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA