

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PROGRAM TAHFIDZ DAN KITAB KUNING DI PONDOK
PESANTREN AL-MUNAWWIR (KOMPLEK NURUSSALAM)
KRAPYAK YOGYAKARTA**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana**

Disusun oleh:

**Nur Syachbani Akbar
NIM 21102040014**

Dosen Pembimbing :

**Drs. Mokh. Nazili, M.Pd.
NIP. 196302101991031002**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2026**

HALAMAN PENGESAHAN



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-547/Un.02/DD/PP.00.9/04/2026

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROGRAM
TAHFIDZ DAN KITAB KUNING DI PONDOK PESANTREN AL- MUNAWWIR
(KOMPLEK NURUSSALAM) KRAPYAK YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : NUR SYACHBANI AKBAR
Nomor Induk Mahasiswa : 21102040014
Telah diujikan pada : Selasa, 24 Februari 2026
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

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

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Drs. Mokhammad Nazili, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6984066445908



Penguji I

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.
SIGNED

Valid ID: 6987743430228



Penguji II

Dra. Nurmahni, M. Ag
SIGNED

Valid ID: 6941830346941



Yogyakarta, 24 Februari 2026

UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Arif Maftuhin, M.Ag., M.A.I.S.
SIGNED

Valid ID: 698501614850

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI



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

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 dosen pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Nur Syachbani Akbar

NIM : 21102040014

Judul Skripsi : "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Tahfidz dan Kitab Kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Yogyakarta"

sudah dapat diajukan kepada Program Studi **Manajemen Dakwah** Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 12 Februari 2026

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Munif Sholihan, MPA.

NIP. 19851209 201903 1 002

Dosen Pembimbing

Drs. Mokh. Nazili, M.Pd.

NIP. 196302101991031002

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Syachbani Akbar
NIM : 21102040014
Prodi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Tahfidz dan Kitab Kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Yogyakarta** adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme, 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 mempertanggung jawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 12 Februari 2026

Menyatakan,



Nur Syachbani Akbar
NIM. 21102040014

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini peneliti persembahkan untuk Civitas Akademik Almamater

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



MOTTO

Jika bukan karena Allah yang mampukan, aku mungkin sudah lama menyerah
dan Jika bukan karena orang tuaku, mungkin aku sudah kehilangan arah

“Selama ibu masih ada, hidupku akan baik-baik saja”

“Terlambat bukan berarti gagal. Cepat bukan berarti hebat. Terlambat bukan menjadi alasan untuk menyerah, setiap orang memiliki proses yang berbeda. Percaya proses itu yang paling penting, karena allah telah mempersiapkan hal dibalik kata proses yang kamu anggap rumit”

(Edwar_Satria)

“while some have gone their separate ways, There’s some still caught up with the past instead but move on. Your missing most of your life. They say it’s hard to stay the same, when some fail, and others seem to gain. But friend I’ll be with you here until the end”

(Until The End_A7X)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillahirobbil ‘alamin, segala puji bagi Allah SWT Tuhan Semesta Alam yang Maha Kuasa Maha Pengaih lagi Maha Penyayang, yang telah memberikan keberkahan, ridho, dan rahmat karunia, nikmat kesehatan, nikmat ibadah, kemudahan, serta kelancaran bagi penulis sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Tahfidz dan Kitab Kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta sesuai dengan waktu yang telah dilewati. Sholawat serta salam kami panjatkan dan tercurahkan kepada Nabi Agung Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membimbing dengan rahmat syafaatnya dan memberikan ilmu pengetahuan dari zaman jahiliyyah menuju zaman islamiyah yaitu *addinul islam wal’iman*.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidaklah mudah dan tidak lepas dari bantuan, dukungan, dorongan, do’a dan bimbingan dari segenap pihak yang terkait, dikarenakan peneliti menyadari bahwa kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki terbatas. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti menyampaikan Terima Kasih dan rasa hormat sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Noorhaidi Hasan, M.A., M.Phil., Ph.D selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Arif Maftuhin, M.Ag., M.A.I.S, selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

3. Munif Sholihan, MPA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing, mengarahkan selama proses kuliah, dan kegiatan akademik.
4. Drs. Mokh. Nazili, M,Pd. Selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang senantiasa selalu bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan, dan memberikan dorongan semangat kepada peneliti sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Terkhususnya Bapak dan Ibu Dosen Prodi Manajemen Dakwah yang telah memberikan ilmu pengetahuan, mendidik, dan telah memberikan banyak waktu dan pengalaman semasa di bangku perkuliahan dari awal hingga akhir.
6. Seluruh Staff Akademik Fakultas Dakwah dan Komunikasi yang senantiasa membantu dan memberikan pelayanan yang baik dalam kebutuhan peneliti maupun mahasiswa/I mengenai administrasi selama masa perkuliahan. Terutama kepada ibu Nur Hidayati selaku Tendik Manajemen Dakwah yang telah membantu mengurus berkas-berkas yang diperlukan oleh mahasiswa/I maupun peneliti.
7. Muhammad Nuruss Shobah selaku ketua lurah Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam yang telah memberikan izin dan membantu serta membimbing selama proses pengambilan data penelitian di komplek Nurussalam.

8. Kedua orang tua tercinta dan tersayang, Alm. Bpk. Sukirno Al Syauqi Ahmad dan Ibu Hj. Dewi Asiyah dengan penuh kasih sayangnya dan restu ridho do'a beliau yang telah menguatkan serta penyemangat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, secara penuh memberikan dukungan, motivasi, serta doa dan harapan kebahagiaan dalam menyelesaikan pendidikan utamanya dan kesuksesan.
9. Saudara kakak dan adik tercinta Muhammad Dani El'ulya dan Chumairo Sari Dewi Kusuma yang selalu menjadi penyemangat dan motivasi untuk menyelesaikan skripsi dengan memberikan dukungan doa dan harapan terhadap keluarga besar.
10. Drs. KH. Cholil Dahlan dan Ibu Nyai Hj. Annissatus sa'diyah selaku pengasuh Asrama Ndalem Selatan Ponpes Darul Ulum Jombang yang senantiasa mendoakan peneliti dan menjadi tempat motivasi dan penyemangat dalam menyelesaikan skripsi.
11. Seluruh keluarga besar tercinta Mbah Wir dan Bani Saimonah yang selalu memberikan semangat dan dorongan doa selama proses penelitian dan penyelesaian penulisan skripsi.
12. Seluruh Teman-teman Manajemen Dakwah angkatan 21 (Madaroji) yang sama-sama merantau untuk menuntut ilmu, mencari pengalaman, bertumbuh dewasa dengan memberikan dukungan dan semangat satu sama lain sehingga dapat menyelesaikan tanggungjawab dalam perkuliahan sampai akhir.
13. Seluruh saudara-saudara perantauan Komisariat PSHT UIN Sunan Kalijaga yang senantiasa kebersamaan selama di jogja dan sebagai tempat kehadiran

dalam mencari ilmu dengan banyaknya hiburan dan pengalaman serta pembejalaran dalam Persaudaraan.

14. Kepada saudara Kost Murpik Mas Humam, Mas Rehan, Mas Faisal. Penulis ucapkan terimakasih banyak yang telah kebersamai selama hidup di perantauan dari awal hingga akhir dengan senantiasa mewarnai dalam suka dan duka, celotehannya, kebersamaannya, candaanya, serta bentuk support selama ini.
15. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu penulis ucapkan terimakasih banyak atas doa dan dukunganya dengan turut membantu memberikan masukan, nasehat, motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga hasil penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi para peneliti lainnya. Peneliti menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan, dikarenakan keterbatasan kemampuan peneliti. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun agar bisa berguna di penulisan dan penelitian selanjutnya. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Aamiin yaa rabbal 'alamiin.

Yogyakarta, 10 Februari 2026

Peneliti

Nur Syachbani Akbar
NIM. 21102040014



ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Tahfidz dan Kitab Kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang terpadu dan profesional di lingkungan pesantren agar mampu beradaptasi dengan kebutuhan zaman tanpa meninggalkan tradisi keilmuan Islam. Pondok pesantren dituntut untuk mengelola dua program keilmuan utamanya secara efektif, yakni Tahfidz al-Qur'an dan kajian Kitab Kuning, di mana kompleksitas keduanya membutuhkan sistem manajemen pengembangan SDM yang terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis bagaimana sistem tata kelola manajemen pengembangan SDM santri dalam menata program pembelajaran salaf tersebut, dengan memadukan nilai tradisional dengan tuntutan profesionalisme global.

Metode yang digunakan oleh penelitian ini adalah dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam pengembangan sumber daya manusia ini memacu pada 3 landasan teori oleh Ghousali meliputi: pengembangan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Proses pengembangan pengetahuan difokuskan pada penguasaan konseptual dasar, seperti ilmu tajwid dan metode menghafal bagi santri tahfidz, serta penerapan kurikulum Madrasah Diniyah untuk penguasaan bahasa Arab (Nahwu-Shorof) dan kitab salaf. Selanjutnya, pengembangan kemampuan teknis dan kedisiplinan mental dibentuk melalui evaluasi menyeluruh, yang mencakup ujian kenaikan juz dan muraja'ah berkelanjutan pada program tahfidz, serta rutinitas sorogan dan bandongan pada program kitab kuning. Namun, dalam pengembangan keterampilan diwujudkan melalui praktik terapan dan interaksi sosial, mulai dari unjuk hafalan dalam sima'an, mutola'ah, dan diskusi kelas, hingga penumbuhan jiwa kepemimpinan santri melalui sistem mentoring dan keterlibatan aktif dalam kepengurusan pondok.

Kata Kunci: Manajemen pengembangan SDM, program tahfidz, program kitab kuning, pondok pesantren.

ABSTRAK

This study examines the Management of Human Resource Development of the Tahfidz and Yellow Book Program at the Al-Munawwir Islamic Boarding School, Nurussalam Krapyak Complex, Yogyakarta. This research is motivated by the importance of integrated and professional Human Resource Management (HR) in the pesantren environment in order to be able to adapt to the needs of the times without leaving the Islamic scientific tradition. Islamic boarding schools are required to manage their two main scientific programs effectively, namely Tahfidz al-Qur'an and the study of the Yellow Book, where the complexity of both requires a structured human resource development management system. This research aims to examine and analyze how the management system of student human resource development management in organizing the salaf learning program, by combining traditional values with the demands of global professionalism.

The method used by this study is a descriptive qualitative approach. The data collection techniques used in this study are interviews, observations, and documentation. In the development of human resources, this spurs on 3 theoretical foundations by Ghouzali including: the development of knowledge, abilities and skills.

The results of this study show that the knowledge development process is focused on basic conceptual mastery, such as tajweed and memorization methods for tahfidz students, as well as the application of the Madrasah Diniyah curriculum for mastery of Arabic (Nahwu-Shorof) and the book of salaf. Furthermore, the development of technical skills and mental discipline is formed through a thorough evaluation, which includes continuous juz and muraja'ah ascension exams in the tahfidz program, as well as sorogan and bandongan routines in the yellow book program. However, skill development is realized through applied practice and social interaction, starting from memorization in sima'an, mutola'ah, and class discussions, to the growth of the spirit of student leadership through a mentoring system and active involvement in the management of the boarding school.

Keywords: Human resource development management, tahfidz program, kunig book program, Islamic boarding school.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Kajian Pustaka	7
F. Kerangka Teori.....	12
G. Metode Penelitian	34
H. Sistematika Pembahasan.....	40
BAB II GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN AL-MUNAWWIR KOMPLEK NURUSSALAM KRAPYAK YOGYAKARTA	42
A. Sejarah Ponpes Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak.....	42
B. Letak Geografis Ponpes Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak	45
C. Struktur Organisasi Ponpes Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak.....	46
D. Visi dan Misi	49
E. Program Kegiatan Ponpes Al-Munawwir Komplek Nurussalam	50
BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN	51
A. Pengembangan Pengetahuan Santri	52

B. Pengembangan Kemampuan Santri	64
C. Pengembangan Keterampilan Santri	72
BAB IV PENUTUP	81
A. Kesimpulan	81
B. Saran	82
1. Bagi pengasuh	82
DAFTAR PUSTAKA	84
LAMPIRAN-LAMPIRAN	87



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Teknik Sumber Data	40
Gambar 1. 2 Teknik Triangulasi Metode data	40
Gambar 2. 1 Gedung Pondok Pesantren Al-Munawwir Nurussalam.....	42
Gambar 2. 2 Denah lokasi Pondok Pesantren Al-Munawwir	45
Gambar 2. 3 Struktur Organisasi Pengurus.....	46

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen yang sangat penting dalam menjalankan, mengembangkan, dan memastikan keberlanjutan suatu organisasi.¹ Secara konseptual, manajemen SDM merujuk pada pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola aset paling berharga dari sebuah lembaga. Sebagai lembaga pendidikan Islam Indonesia, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai institusi tafaqquh fiddin, tetapi juga sebagai pusat pelestarian tradisi keilmuan Islam yang diwariskan dari generasi ke generasi.² Dua program keilmuan utama yang menjadi identitas keunggulan pondok pesantren di Indonesia adalah program Tahfidz al-Qur'an dan kajian Kitab Kuning.

Dalam dinamika perkembangannya, pondok pesantren dituntut untuk tidak hanya mempertahankan tradisi, tetapi juga beradaptasi dengan kebutuhan zaman.³ Hal ini meniscayakan adanya sistem pengelolaan lembaga yang profesional, khususnya dalam aspek Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Manajemen SDM dalam konteks pendidikan pesantren meliputi pengelolaan

¹ Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11 (1), 2022. Hlm. 143–148

² Indah, Peran Pesantren sebagai Salah Satu Lembaga Pendidikan Islam. “*Jurnal Islamika: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*”. Vol. 20, No. 02, Desember 2020. Hlm. 1- 11

³ Mahyudin, E., Idi, A, Karoma., & M. Hasan, Transpormasi Madrasah dan Pesantren dalam Menghadapi Perubahan Sosial di Era Digital. *Jurnal Indo-MathEdu Intellectuals*, (7) No. 6 (2025).

para kiai, ustadz/ustadzah, hingga tenaga kependidikan lainnya. Keberhasilan suatu program pendidikan di pesantren sangat bergantung pada kualitas SDM sebagai peran penting dalam transformasi ilmu dan nilai-nilai keislaman atau *akhlak* kepada para santri.⁴ Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi sebuah kepentingan yang mutlak, bukan sekadar pelengkap administratif.

Program tahfidz Al-Qur'an dan kajian kitab kuning merupakan dua program utama pendidikan tradisional pesantren. Program tahfidz menuntut manajemen pembinaan hafalan yang sistematis, meliputi talaqqi, takrir, dan tasmi', guna menjaga kualitas hafalan santri secara berkelanjutan.⁵ Sementara itu, pembelajaran kitab kuning membutuhkan penguasaan bahasa Arab nahwu-sharaf, pemahaman metodologi istinbath hukum, serta ketekunan dalam pengkajian teks klasik. Kompleksitas kedua program tersebut menuntut adanya sistem manajemen pengembangan SDM yang efektif agar santri tidak hanya mampu menghafal dan membaca, tetapi juga memahami, menginternalisasi, serta mengimplementasikan nilai-nilai yang dipelajari.

Namun demikian, fenomena yang berkembang menunjukkan bahwa sebagian pesantren masih menghadapi tantangan dalam aspek manajerial pengembangan SDM, seperti keterbatasan sistem evaluasi kinerja santri, belum optimalnya perencanaan jenjang kompetensi, serta belum terdokumentasikannya model pengembangan secara sistematis. Tantangan ini berimplikasi pada variasi

⁴ Umi Salamah, Bulan Purwanto. "Peran Musyrif Terhadap Kualitas Pendidikan Santri", *Jurnal Tadrisuna*, Vol. 3 No. 1. (2020).

⁵ W. Nisa, & M. Hanif, Analisis manajemen program tahfidz Al-Qur'an di Pondok Pesantren Al Ihya Ulumaddin Kesugihan Cilacap dalam perspektif teori kognitivisme, *Jurnal Tawadhu*, Vol. 9, No. 1, (2025).

kualitas lulusan, baik dalam kemampuan hafalan maupun dalam kedalaman pemahaman kitab kuning. Dalam konteks globalisasi dan modernisasi pendidikan, pesantren dituntut untuk mampu mengintegrasikan tradisi klasik dengan pendekatan manajemen modern tanpa menghilangkan identitas khasnya.⁶

Secara teoritis, manajemen pengembangan SDM telah banyak dikaji dalam konteks organisasi bisnis dan pendidikan formal. Konsep-konsep seperti *human capital development*, *competency-based training*, dan *performance appraisal* menjadi kerangka umum dalam literatur manajemen modern.⁷ Namun, penerapan konsep tersebut dalam lingkungan pesantren memiliki karakteristik yang unik. Pesantren memiliki struktur kepemimpinan karismatik, budaya kepatuhan atau *ta'dzim*, serta sistem pembelajaran berbasis sanad dan keberkahan, yang tidak sepenuhnya dapat dianalisis dengan pendekatan manajemen konvensional. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kontekstual yang mempertimbangkan nilai, budaya, dan tradisi pesantren.⁸

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji manajemen pesantren dalam aspek kepemimpinan kiai, manajemen kurikulum, dan sistem pendidikan berbasis asrama. Akan tetapi, dalam kajian ini yang secara spesifik memfokuskan pada manajemen pengembangan SDM santri dalam integrasi program tahfidz dan kitab kuning pada kelembagaan tertentu yang masih relatif

⁶ Mita Silfiyasari, & Ashif Az Zhafi. Peran Pesantren dalam Pendidikan Karakter di Era Globalisasi. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, Vol. 1, No. 5, (2020). Hlm. 127–135.

⁷ Darvishmotevali, M., & Altinay, L. Modal manusia, kemampuan belajar organisasi dan inovasi: Bukti dari sektor jasa. *Jurnal Internasional Manajemen Perhotelan*, (2020). Hlm. 102.

⁸ M. Fadhli, Internalisasi nilai-nilai kepemimpinan profetik dalam lembaga pendidikan Islam. *Journal Research and Education Studies*, (2023). Hlm. 116–127.

terbatas. Dengan kata lain, terdapat research gap pada aspek integratif antara teori manajemen pengembangan SDM dengan praktik pembinaan santri dalam dua program inti pesantren secara menyeluruh.

Fenomena empiris ini dapat diamati secara langsung di Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak, Daerah Istimewa Yogyakarta. Sebagai salah satu pesantren tertua dan paling bersejarah di Nusantara yang didirikan oleh KH. Muhammad Munawwir, pesantren ini pada awalnya merupakan kiblat utama pendidikan Tahfidzul Qur'an di Indonesia. Namun, seiring berjalannya waktu dan kebutuhan umat, Pesantren Al-Munawwir berkembang pesat dan terbagi menjadi beberapa kompleks, salah satunya adalah Komplek Nurussalam. Komplek Nurussalam memiliki daya tarik dan peraturan tersendiri karena berupaya menggabungkan dua program unggulan secara bersamaan, yaitu Tahfidz al-Qur'an dan kajian Kitab Kuning. pesantren ini dikenal memiliki sistem tahfidz yang disiplin dan tradisi kajian kitab kuning yang kuat. Penggabungan kedua program tersebut menuntut manajemen pembinaan yang terstruktur, mulai dari seleksi awal, pengelompokan kemampuan, pembinaan rutin, hingga evaluasi berkala.

Berdasarkan argumentasi dan realitas empiris yang telah diuraikan, terlihat jelas bahwa terdapat kepentingan untuk membentuk tata kelola SDM di lingkungan pondok pesantren agar nilai-nilai luhur tradisional dapat berpadu harmonis dengan tuntutan profesionalisme global. Peneliti melihat bahwa pondok pesantren Al-Munawwir Krapyak Komplek Nurussalam Krapyak menyimpan potensi sekaligus tantangan manajerial yang kaya untuk di uji,

khususnya terkait bagaimana sistem manajemen pengembangan dalam menata dan mengelola sistem pembelajarannya melalui program tahfidz dan kitab kuning dalam pendidikan salaf. Oleh karena itu, peneliti akan difokuskan dan diangkat dengan judul: “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Tahfidz dan Kitab Kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian adalah bagaimana manajemen pengembangan sumber daya manusia program tahfidz dan kitab kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen pengembangan sumber daya manusia program tahfidz dan kitab kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan menghasilkan manfaat teoritis dan praktis antara lain :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama pada aspek

pengembangan sumber daya manusia dalam program tahfidz dan kitab kuning secara umum dan bagi sumber daya manusia program studi manajemen dakwah.

2. Secara Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan pemahaman mengenai sistem manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam pesantren sehingga dapat fokus pada manfaat peneliti dan Pondok Pesantren khususnya Al-Munawwir Krapyak Komplek Nurussalam Yogyakarta menjadikan program lembaga pendidikan pesantren lebih baik dan optimal.

b. Bagi Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Komplek Nurussalam Yogyakarta

Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi dalam perbaikan dan pengembangan sistem manajemen SDM santri dalam program pembelajaran tahfidz dan kitab kuning sehingga dengan tujuan program tersebut dapat menjadi bahan refleksi dan perencanaan strategis pengembangan pesantren.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menjadi sarana pembaca dalam memperluas pengetahuan dan dapat mengembangkan penerapan terhadap fenomena yang terjadi. Selain itu, pembaca dapat menjadikan refrensi sebagai alat bantu dalam studi yang dilakukan.

E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu penelitian ilmiah karena berfungsi sebagai landasan teoritis dan akademik bagi peneliti dalam memahami permasalahan yang dikaji. Melalui kajian pustaka, peneliti dapat memperoleh dan mendalami berbagai konsep, teori, serta temuan penelitian terdahulu yang relevan, sehingga mampu mencermati dan mengidentifikasi fokus penelitian serta lebih komprehensif. Berdasarkan pertimbangan tersebut, peneliti menyajikan beberapa kajian pustaka yang relevan dengan fokus penelitian ini, yaitu manajemen pengembangan sumber daya manusia santri pada program tahfidz dan kitab kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Isna Zahrotun Afifah tahun 2021 yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Selamat Kota Magelan melalui Program Santripreneur Tahun 2020”. Penelitian ini mengkaji tentang manajemen pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Selamat Kota Magelang melalui program santripreneur. Pengembangan SDM dalam penelitian tersebut ditinjau dari aspek input, proses, output dan outcome. Input SDM meliputi santri, pengurus, dan pengasuh Pondok Pesantren. Proses pengembangan dilakukan melalui mekanisme internal berupa monitoring terhadap santri, pengurus dan pengasuh, serta mekanisme eksternal melalui pendidikan dan pelatihan kewirausahaan. Output dari pengembangan SDM menghasilkan kemampuan manajerial, kepemimpinan, berfikir kreatif dan keterampilan teknis, sedangkan outcome yang dicapai berupa kemandirian

santri, penguatan pengabdian santri, serta pengembangan dan ekspansi program pesantren.

Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, terutama pada subjek penelitian yang sama, yaitu pengasuh, pengurus, dan santri. Namun demikian, terdapat perbedaan yang signifikan pada objek dan fokus kajian penelitian. Objek penelitian Isnah Zahrotun Afifah berlokasi di Pondok Pesantren Selamat Kota Magelang dengan fokus pada manajemen pengembangan SDM melalui program santripreneur. Sementara itu, penelitian yang akan dilakukan berfokus pada manajemen pengembangan SDM santri melalui program tahfidz dan kitab kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Dinda Amilatus Sholikhah tahun 2023 dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia di Asrama Al-Hikmah Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun Ajaran 2021/2022”. Penelitian ini berfokus pada upaya mengkaji metode serta aspek pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di lingkungan Pondok Pesantren. Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh gambaran empiris yang mendalam terkait praktik pengembangan SDM secara langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia di Asrama Al-Hikmah pada tahun ajaran 2021/2022 dilaksanakan melalui penerapan metode on the job training, yang menekankan pembelajaran langsung

dalam konteks aktivitas dan tanggung jawab keseharian santri maupun pengelola asrama.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada kesamaan tujuan, yakni sama-sama menelaah atau mengkaji pengembangan sumber daya manusia dalam konteks lembaga pendidikan pesantren. Namun demikian, terdapat perbedaan mendasar pada objek penelitian. Penelitian Dinda Amilatus Sholikhah berfokus pada Asrama Al-Hikmah Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta, sedangkan penelitian yang akan dilakukan diarahkan pada Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta. Perbedaan objek ini secara akademik menjadi penting, karena setiap Pondok Pesantren memiliki karakteristik kelembagaan, budaya organisasi, serta sistem pengelolaan SDM yang berbeda, sehingga berpotensi menghasilkan temuan dan implikasi pengembangan SDM yang berbeda.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Idham Abdur Ghoni tahun 2022 yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengurus Pondok Pesantren Fadlun Minalloh Wonokromo Bantul”. Penelitian ini menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Fadlun Minalloh memiliki sumber daya manusia yang tergolong kompeten. Kompetensi tersebut dibangun melalui penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia yang secara khusus difokuskan pada pengurus pesantren. Strategi ini diwujudkan melalui berbagai metode dan langkah pengembangan yang sistematis, yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme serta kapasitas kompetensi pengurus dalam menjalankan tugas dan

tanggung jawabnya. Penerapan metode pengembangan SDM yang efektif terbukti mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan dan penelolahan Pondok Pesantren, sementara langkah-langkah yang dirancang berfungsi sebagai instrumen operasional dalam merealisasikan program-program yang telah direncanakan.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yakni sama-sama mengkaji aspek pengembangan sumber daya manusia dalam konteks pesantren. Namun demikian, perbedaan mendasar terletak pada fokus kajian dan objek penelitian. Penelitian Abdul Ghoni berfokus pada strategi pengembangan SDM pengurus pesantren secara umum, sedangkan penelitian yang akan dilakukan lebih menekankan pada sistem manajemen pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krpyak yogyakarta melalui program tahfidz dan kitab kuning sebagai instrumen utama pengembangan SDM.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh M. Ridwan tahun 2022 yang berjudul “Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Santri di Yayasan Pondok Pesantren Modern Yatim dan Dhuafa Madania Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis impelentasi pengembangan SDM bagi santri di lingkungan yayasan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yayasan Pondok Pesantren Modern Yatim dan Dhuafa Madania Yogyakarta berperan sebagai lembaga sosial yang berfokus pada pemberdayaan anak-anak yatim dan dhuafa yang mengalami keterbatasan ekonomi sehingga terhambat dalam mengakses pendidikan formal. Pengembangan SDM santri dalam konteks

yayasan ini diarahkan untuk meningkatkan kapasitas personal dan sosial santri sebagai bagian dari misi sosial lembaga.

Penelitian tersebut memiliki perbedaan mendasar dengan penelitian yang akan dilakukan, baik dari segi tujuan maupun objek penelitian. Penelitian oleh M.Ridwan berfokus pada aspek implementasi pengembangan SDM secara umum, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada proses manajemen pengembangan sumber daya manusia santri melalui program tahfidz dan kitab kuning. Selain itu, perbedaan objek penelitian juga tampak jelas, dimana penelitian sebelumnya dilakukan di yayasan Pondok Pesantren Modern Yatim dan Dhuafa Madania Yogyakarta, sementara penelitian yang akan diteliti berlokasi di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta, yang memiliki karakteristik kelembagaan dan orientasi pendidikan yang berbeda.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Syahrul Ahmadi Mahbubie tahun 2023 dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pengurus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang Tahun 2021”. Penelitian ini berfokus pada analisis metode pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan kepada pengurus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana strategi dan metode pengembangan sumber daya manusia dijalankan dalam konteks kelembagaan psantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM dilakukan melalui beberapa metode, yaitu training, job

rotation, understudy, dan coaching. Temuan ini menegaskan bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan juga mengadopsi pendekatan manajerial modern dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pengurusnya.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, terutama pada tujuan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya peningkatan kualitas pengelolaan pesantren. Namun demikian, perbedaan ini mendasar terletak pada objek penelitian, di mana penelitian Syahrul Ahmadil Mahbubie dilakukan di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta, sehingga memungkinkan adanya perbedaan konteks secara sistem pengelolaan, serta pola pengembangan SDM yang diterapkan.

F. Kerangka Teori

1. Tinjauan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Hani Handoko menjelaskan manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, serta pemanfaatan sumber daya manusia guna untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.⁹ Sejalan dengan pandangan tersebut, manajemen pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya dipahami sebagai suatu proses pembelajaran dan pengelolaan yang dilakukan secara

⁹ Hani Handoko, “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, (Yogyakarta, BPF, 2014). Hlm. 4.

sistematis dan terorganisir untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, serta kreativitas sumber daya manusia dalam jangka panjang, sehingga mampu menunjang pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks lembaga pendidikan, manajemen melibatkan berbagai sumber daya, seperti manusia, sarana dan prasarana, pendanaan, teknologi, serta informasi. Namun demikian, sumber daya manusia menempati posisi yang paling strategis karena berperan sebagai penggerak utama bagi pemanfaatan sumber daya lainnya. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus dipandang sebagai bentuk investasi yang esensial bagi organisasi.¹⁰

Investasi ini menjadi sangat penting mengingat tuntutan pekerjaan, dinamika persaingan, serta tantangan masa kini dan masa depan yang semakin kompleks, sehingga menuntut ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia bukan sekedar kebutuhan pendukung, melainkan merupakan kebutuhan fundamental yang mutlak dilakukan oleh setiap organisasi agar mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan.

b. Pengertian pengembangan sumber daya manusia

Dalam tata kelola organisasi modern, pengembangan sumber daya manusia bukan sekedar rutinitas administratif, melainkan sebuah investasi strategis yang mutlak dilaksanakan untuk menjaga relevansi kompetensi pegawai dengan dinamika pekerjaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Gouzali

¹⁰ M. Mariho Manullang, “*Manajemen Personalia*”, (Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2001),.

yang dikutip oleh M. Kadarisman mengatakan urgensi pengembangan ini berfokus pada upaya sistematis untuk meningkatkan tritunggal kompetensi individu, yakni pengetahuan (*Knowledge*), kemampuan (*Ability*), dan keterampilan (*Skill*). Melalui optimalisasi ketiga aspek fungsional tersebut, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki kapabilitas yang mumpuni untuk mengeksekusi tuntutan pekerjaan secara profesional dan proposional, sesuai dengan bidang keahlian yang mereka miliki.¹¹

Memperkuat argumen tersebut, Muhajir menegaskan bahwa hakikat pengembangan SDM pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia secara holistik, yang direpresentasikan melalui kesempurnaan bentuk fisik dan kematangan mental. Dengan demikian, integrasi antara kecakapan profesional dan kesejahteraan biopsikologis ini menjadi fondasi utama, dimana ketahanan fisik dan mental prima akan menjadi fasilitator bagi penerapan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi.¹²

Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah pendekatan holistik yang dirancang untuk mentransformasi perilaku individu di lingkungan kerja melalui integrasi strategi dan teknik pembelajaran yang relevan. Esensi dari proses perubahan perilaku ini bertumpu pada tiga komponen fundamental, yakni pendidikan, proses belajar, dan perkembangan, yang secara sinergis menentukan metode terbaik dalam mengarahkan tindakan seseorang. Melalui

¹¹ M. Kadarisman, “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013).

¹² *Ibid*, hlm. 6

interaksi dinamis antara individu dengan lingkungan sosialnya, pendidikan berperan sebagai perubahan yang menjembatani transisi dari ketidakmampuan menjadi penguasaan kompetensi yang mumpuni. Dengan demikian, pengembangan SDM bukan sekedar proses transfer pengetahuan, melainkan sebuah evolusi berkelanjutan yang memastikan setiap individu mencapai kapabilitas optimal yang menjadi bagian integral dari perkembangan profesional mereka.¹³

Pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan proses sistematis dan terorganisasi dalam meningkatkan kualitas personil yang mencakup pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, guna merealisasikan tujuan strategis jangka panjang organisasi. Secara komperatif, pendekatan ini menysar seluruh hierarki manajerial, mulai dari staf operasional yang difasilitasi melalui prosedur pendidikan yang terstruktur, hingga tataran pimpinan yang dituntut untuk terus memperdalam pemahaman konsptual dan teoritis demi memandu visi makro perusahaan. Untuk mengakomodasi dinamika kebutuhan tersebut secara proporsial, instrumentasi pengembangan SDM di implementasikan melalui dua pilar utama, yakni pelatihan yang diorientasikan untuk mengoptimalkan kinerja dan pemenuhan tuntutan pekerjaan masaa kini, serta pendidikan yang diproyeksikan sebagai investasi jangka panjang guna mempersiapkan kapasitas personel dalam menghadapi tantangan organisasi di masa yang akan datang.

¹³ Kurniawan,B, “Pengembangan Sdm Dalam Pendidikan Islam”, (Cakrawala: *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 2020). Hlm. 105–125.

c. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara umum pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan.¹⁴ Tujuan ini dicapai untuk dapat memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Selain itu juga harus memperhatikan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia itu sendiri, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan orang-orang dalam organisasi dapat dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) idealnya berpijak pada pendekatan perencanaan yang mampu mengakomodasi pengembangan diri melalui dukungan serta panduan organisasi yang komprehensif. Proses ini sering kali dikendalikan oleh sistem bisnis dan kepentingan korporasi, kebijakan pengembangan yang efektif semestinya mengintegrasikan aspirasi serta kebutuhan individu sebagai pertimbangan utama. Dengan menyelaraskan ambisi personal pegawai dan tuntutan profesional organisasi, kebijakan SDM tidak hanya meningkatkan kapabilitas kerja secara teknis, tetapi juga menciptakan

¹⁴ Armstrong, M, “*Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*”, (Jakarta: Gramedia, 1994).

kemanfaatan timbal balik yang berkelanjutan bagi pertumbuhan organisasi dan aktualisasi diri individu.¹⁵

d. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen pengembangan sumber daya manusia akan memberikan manfaat yang baik pada organisasi, menurut Nawani manfaat pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:¹⁶

- 1) Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SDM).
- 2) Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan.
- 3) Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia (SDM).
- 4) Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas dan seleksi tenaga kerja.
- 5) Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.
- 6) Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian secara efektif dan efisien.
- 7) Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program dan pembinaan karier secara efektif dan efisien.

¹⁵ M. Kadarisman, “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: Rajawali Press, 2013).

¹⁶ Nawani, H, “*Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*”. (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 2016).

- 8) Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan atau manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

e. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Aspek pengembangan sumber daya manusia yang perlu untuk dikembangkan oleh organisasi atau lembaga terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya. Menurut Ghouzali yang di kutip oleh M. Kadarisman, ada 3 potensi dasar yang harus dikembangkan dalam aktifitas pengembangan SDM, diantaranya:

1) Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan ini sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan atau lembaga terhadap sumber daya manusianya, misalnya pengetahuan akan organisasi, pengetahuan akan kurikulum/produk, pengetahuan akan prosedur kerja dan lain-lain.

2) Kemampuan (*Ability*)

Sudah menjadi keharusan sebagai pegawai untuk memenuhi kualifikasi yang diperlukan atau dibutuhkan oleh perusahaan atau lembaga. Dalam hal kemampuan ini, perusahaan atau lembaga biasanya memiliki beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh karyawan atau SDMnya.

3) Keterampilan (*Skill*)

Skill merupakan sebuah penguasaan dalam suatu bidang tertentu, lewat bakat yang dimiliki sejak lahir yang terus diasah atau dikembangkan lewat pengamatan terhadap sesuatu yang dipelajari dan dilakukan secara terus

menerus. Kemampuan masing-masing SDM tentu berbeda, maka dari itu perlu adanya langkah analisis terhadap skil dari setiap SDM guna merancang program pengembangan yang tepat.

Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.¹⁷

f. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah sebuah upaya sistematis yang ditujukan untuk menyelaraskan keterampilan karywan dengan kualifikasi dan tuntutan pekerjaan secara terukur. Manajemen SDM menurut Hasibuan mengklarifikasikan skema pengembangan ini ke dalam dua pendekatan utama, yakni pengembangan formal dan informal.¹⁸ Klasifikasi ini memberikan penegasan bahwa peningkatan kualitas SDM tidak semata hanya bergantung pada instruksi maupun program resmi yang difasilitasi institusi, tetapi juga sangat ditentukan oleh kesadaran proaktif individu secara mandiri. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Pengembangan Secara Informal

Karyawan secara mandiri belajar melalui literatur yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa tekad karyawan dapat meningkatkan keterampilan mereka sendiri, sehingga dapat menguntungkan perusahaan dengan meningkatkan kinerja, efisiensi dan produktifitas karyawan.

¹⁷ M. Kadarisman, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia", (Jakarta: Rajawali Perss, 2013). hlm.5.

¹⁸ Hasibuan, M.S.P, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Jakarta: Bumi Aksara, 2019).

2) Pengembangan Secara Formal

Perusahaan mengarahkan terhadap karyawan untuk mengikuti pelatihan, baik secara internal ataupun eksternal. Ini dilakukan untuk tuntutan pekerjaan sekarang dan masa depan, serta untuk perkembangan karier karyawan.

g. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, ia menyatakan bahwa dalam pelatihan pengembangan sumber daya manusia (SDM) terdapat dua metode yang dibedakan yaitu, pelatihan di dalam tempat kerja (*on the job training*) dan pelatihan di dalam luar tempat kerja (*of the job training*).¹⁹

1) Metode *on the job training* (OJT)

Merupakan metode yang terkenal luas dalam bidang pelatihan tenaga kerja. Secara esensial, OJT didefinisikan sebagai suatu cara melatih individu agar mempelajari job deskripsi baik secara teoritis maupun secara praktik.²⁰ Adapun bentuk karakteristiknya sebagai berikut:

a. *Job Intruction Learning*

Pelatihan yang berdasarkan analisis pekerjaan yang mendalam, yang diawali penjelasan tujuan pekerjaan dan langkah-langkah pelaksanaannya. Metode yang digunakan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan untuk melatih para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.

¹⁹ Marihot Tua Efendi, H, “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*”, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2015). Hlm. 99.

²⁰ Dessler, G, “*Human Resource Management*”, (England: Pearson Education Limited, Inc, 2020).

b. *Job Rotation*

Rotasi pekerjaan memberikan karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktik berbagai keterampilan manajerial. Rotasi pekerjaan melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.

c. *Apprenticeship*

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan yang banyak membutuhkan keterampilan.

d. *Coaching*

Merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin. Menurut Mangkunegara, coaching adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan. Peranan pada *Job Coach* adalah memberikan bimbingan kepada karyawan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasan.²¹

2) *Metode off the job training*

Pendekatan pelatihan ini yaitu karyawan belajar di luar tempat kerja atau lokasi sehari-hari mereka. Ini bisa termasuk pelatihan di lembaga pendidikan, seminar, *workshop*, atau pelatihan jarak jauh.²² Program ini memberikan keahlian dan pengetahuan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah. Adapun bentuk karakteristiknya sebagai berikut:

²¹ Mangkunegara, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*”, (Bandung: remaja Rosdakarya, 2008).

²² Cherrington, D, J, “*The Management of Human Resources*”, (Prentice Hall Inc, 1995).

a. *Studi Kasus*

Pelatihan yang mengajarkan tentang masalah yang ada untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasikan pemecahan masalahnya dengan harapan dapat mengembangkan keterampilan karyawan dalam mengambil keputusan.

b. *Business Games*

Pelatihan yang menggunakan permainan simulasi bisnis untuk mengajarkan konsep bisnis dan pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata, dengan tujuan untuk melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi organisasi.

c. *Laboratory Training*

Pelatihan yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan antar pribadi. Melalui sharing pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku antar beberapa peserta karyawan lainnya. Sehingga terjadi sensitivitas dimana peserta karyawan belajar menjadi lebih sensitif atau peka terhadap orang lain dan lingkungan sekitar.

2. Tinjauan Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Kata pesantren yang berasal dari kata santri dengan mendapat awalan “pe” dan akhiran “en” yang artinya tempat tinggal para santri atau tempat murid-murid belajar mengaji dan sebagainya. Menurut Johns berasal dari bahasa Tamil “*satri*” yang berarti guru mengaji. Sedangkan menurut C.C Breg berasal dari

bahasa India “*Shastri*” yang berarti “buku suci”, buku agama atau buku ilmu pengetahuan.²³

Istilah pesantren sering disebut dalam keseharian dengan tambahan kata “pondok” sehingga menjadi “Pondok Pesantren”. Dari segi bahasa kata pondok dan pesantren tidak ada perbedaan yang mendasar karena kata pondok berasal dari bahasa arab yaitu “*funduq*” artinya asrama. Dalam pemahaman masyarakat Indonesia dapat diartikan sebagai tempat literasi pendidikan Islam yang telah melembaga sejak zaman dulu yang pada hakikatnya pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan agama Islam.²⁴

Sedangkan secara istilah pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam, yang dimana para santri tinggal di asrama atau komplek, yang memiliki kurikulum pembelajaran materi kitab kuning (*klasik*) dan kitab pada umumnya, dengan tujuan agar santri dapat mempelajari, memahami, dan mengamalkan ilmu agama Islam dalam kedepannya dengan mengedepankan moral dan akhlak dalam kehidupan bermasyarakat.²⁵ Pendidikan pondok pesantren muncul pada abad ke-13 hingga saat ini pondok pesantren disebut sebagai sistem pendidikan tertua yang dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang *genius*. Beberapa abad kemudian, penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren menjadi semakin terpadu dengan kehadiran kurikulum pendidikannya. Dengan sistem pengajian yang ada dikalangan masyarakat sehingga berkembang dengan pembangunan

²³ Iskandar, Engku, & Siti Zubaidah, “*Sejarah Pendidikan Islam*”, (Bandung: PT Rosdakarya, 2012).

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Ma'ruf, "Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentuk Karakter", *Jurnal Mubtadiin*, Vol. 2, No. 02 (2019): hlm. 87.

tempat untuk menjadi tempat tinggal bagi para santri, sehingga disebut pesantren.²⁶ Pengertian ini dapat dikatakan lengkap apabila didalan pesantren terdapat elemen-elemen seperti pondok, masjid, kyai dan pengajaran kitab-kitab klasik.

Prinsip pondok pesantren ialah *tawazun* (penuh pertimbangan), *ukhwah* (persaudaraan), *tasamuh* (toleransi), *tawasath wal I'tidal* (sederhana). Dengan adanya prinsip ini menjadikan pesantren memiliki tujuan yaitu membina manusia dalam kepribadian muslim sesuai dengan ajaran agama Islam untuk menanamkan perasaan religius dalam semua aspek kehidupan sehari-hari yang menjadikan sebagai manusia bermanfaat bagi agama, masyarakat, dan negara.²⁷ Dapat disimpulkan bahwa pesantren pada umumnya disebut dengan pendidikan Islam tradisional dimana para santri tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang kyai. Asrama atau pondok, santri berada di lingkungan komplek pesantren yang terdiri dari rumah kyai, masjid, ruang mengaji, belajar, dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya. Sehingga pesantren adalah lembaga dakwah, dapat dilihat dari segi kegiatannya untuk meningkatkan kualitas ibadah, amal, serta membina akhlakul karimah.

b. Unsur-Unsur Pondok Pesantren

Elemen yang membedakan sistem pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya adalah unsur-unsur pesantren itu sendiri, dimana pesantren memiliki beberapa unsur penting untuk menjadikan pesantren sebagai lembaga

²⁶ Sulthon Masyud, “*Manajemen Pondok Pesantren*” (Jakarta, Dipa Pustaka, 2005).

²⁷ Qomar Mujamil, “*Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*”, (Jakarta: Erlangga, 2002).

pendidikan yang tetap eksis dalam mencetak sumber daya manusia yang unggul. Pondok pesantren tidak berdiri sendiri begitu saja, tentu saja ada unsur-unsur yang saling mendukung satu sama lain. Adapun unsur-unsur itu diantaranya.²⁸:

1) Kyai

Adapun unsur yang mendasari dari pondok pesantren adalah kyai. Seorang kyai biasanya adalah pendiri pondok pesantren dan pertumbuhan pondok pesantren bergantung pada kepemimpinan seorang kyai.²⁹

Menurut asal-usulnya, kata kyai dalam bahasa Jawa di pakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda, yaitu:

- a. Gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat, misalnya, “kyai garuda kencana” di pakai untuk sebutan kereta emas yang ada di keraton Yogyakarta.
- b. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
- c. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada para ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan mengajarkan kitab-kitab Islam klasik para santrinya.³⁰

Dengan ini, kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Ustad apalagi santri baru berani melakukan suatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapatkan restu atau izin dari kyai.

²⁸ Sulthon Masyud dan Khusnurdilo, “Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspekti Global”, (Jakarta Diva Pustaka, 200), hlm. 91.

²⁹ Zamakhsyari Dhofier, “Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai”, (Jakarta: LP3ES, 1994).

³⁰ *Ibid*, hlm. 93.

2) Masjid atau Mushola

Menurut Zamakhsyari Dhofier, kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren yang merupakan manifestasi universal dari sistem pendidikan Islam nasional. Seorang kyai jika mengembangkan sebuah pesantren biasanya pertama-tama akan mendirikan masjid di dekat rumahnya. Langkah ini biasanya diambil atas perintah gurunya yang menjadi nilai wasiat bahwa kyai akan sanggup memimpin sebuah pesantren.³¹

Di pondok pesantren masjid tidak hanya digunakan sebagai tempat ibadah saja, akan tetapi masjid di pesantren juga sebagai tempat belajar untuk mendidik santri seperti praktik sholat, khutbah dan pengajaran kitab-kitab klasik.³²

3) Santri

Santri merupakan elemen fundamental dalam ekosistem pendidikan pesantren yang secara khusus mendedikasikan diri untuk mendalami ilmu agama Islam di bawah bimbingan langsung oleh seorang kiai. Dalam prakteknya, mobilitas dan pola interaksi santri di lingkungan pesantren terbagi menjadi dua kategori utama, yakni santri mukim dan santri kalong. Santri mukim merepresentasikan kelompok murid yang menetap di asrama pesantren karena keterbatasan jarak dari daerah asal, sementara santri kalong merupakan murid dari desa sekitar yang mengikuti pembelajaran secara temporer tanpa menetap. Kategorisasi ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki fleksibilitas aksesibilitas pendidikan yang inklusif, sehingga peran kiai sebagai poros

³¹ Zamakhsyari Dhofier, *“Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai”*, (Jakarta: LP3ES, 1994). hlm. 85-86.

³² Abdullah Aly, *“Pendidikan Islam Multikultural Di Pesantren”*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011).

transmisi keilmuan tetap dapat menjangkau masyarakat luas, baik yang terikat secara geografis maupun yang datang dari berbagai penjuru wilayah.³³

4) Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam tradisional yang memiliki karakteristik khas melalui penerapan sistem asrama, di mana santri menetap dan menimba ilmu secara intensif di bawah bimbingan langsung seorang kiai. Keberadaan pondok pesantren sebagai tempat tinggal kolektif bukan sekedar fasilitas fisik, melainkan sebuah manifestasi tradisi pendidikan yang membedakan pesantren secara signifikan dari sistem pendidikan Islam di negara-negara lain. Integrasi antara lingkungan tempat tinggal dan proses pembelajaran ini menciptakan ruang sosialisasi nilai-nilai keagamaan yang mendalam, sekaligus menegaskan identitas pesantren sebagai entitas pendidikan asli Nusantara yang mampu mempertahankan kedekatan spiritual dan intelektual antara guru dan murid.³⁴

5) Kitab-Kitab klasik

Penerapan kurikulum di pesantren secara konsisten berbasis pada transmisi keilmuan melalui kitab-kitab klasik atau yang lebih dikenal sebagai kitab kuning karya para ulama terdahulu yang mencakup berbagai disiplin ilmu esensial seperti *ushul fiqh*, *fiqh*, *tafsir*, hingga *hadist*. Pengajaran literatur klasik ini bukan sekedar transfer pengetahuan teoritis, melainkan sebuah proses pendidikan yang kurikulum dan metodologinya sangat ditentukan oleh

³³ Amin Haedari, "*Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan kompleksitas Global*", (Jakarta: IRD Press, 2004).

³⁴ Amin Haedari, "*Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan kompleksitas Global*", (Jakarta: IRD Press, 2004). Hlm. 33

kedalaman spiritual serta intelektualitas seorang kiai. Dengan demikian, kitab kuning berfungsi sebagai fondasi epistemologis yang tidak hanya dipelajari secara tekstual, tetapi juga diinternalisasikan menjadi panduan praktis dalam perilaku sehari-hari, yang mencerminkan integrasi antara ilmu dan amal dalam tradisi pesantren.³⁵

3. Tinjauan Tahfidz Al-Qur'an

a. Pengertian Tahfidz Al-Qur'an

Tahfidzul Qur'an pada hakikatnya bukan sekadar aktivitas kognitif, melainkan sebuah proses spiritual mendalam yang bertujuan utama untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT. Sejalan dengan pandangan Wendy L. Ostriff, kegiatan menghafal ini merupakan bagian integrasi dari tradisi intelektual dan spiritual umat Islam yang telah terawat sejak masa Rasulullah SAW hingga saat ini. Secara etimologis, istilah ini berakar dari kata *hafidha-yahfadzu* yang berarti memelihara atau menghafal, yang kemudian dalam bentuk idhofah menjadi Tahfidzul Qur'an. Dalam tataran praktis, proses ini melibatkan aktivitas lisan yang berulang hingga membentuk memori kuat dalam pikiran, yang pada akhirnya diharapkan dapat meresap ke dalam hati dan tersimpan dalam pengalaman kehidupan sehari-hari.³⁶

Lebih lanjut, Program tahfidz Al-Qur'an dirancang sebagai rencana pembelajaran sistematis yang tidak hanya menargetkan kelancaran pelafalan ayat secara lisan, tetapi juga sebagai instrumen transformasi karakter. Melalui

³⁵ *Ibid*, hlm. 39.

³⁶ M. Asep Fathur Rozi & Ismah Fakhrunnisa, "Implementasi Program Menghafal Al-Qur'an di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) At-Taqwa Tulungagung", DIMAR: *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 4, No. 1, (2022).

metode hafalan yang intensif, program ini diarahkan untuk membentuk kepribadian santri yang berbudi pekerti luhur dan berakhlakul karimah. Dengan demikian, keberhasilan program tahfidz tidak hanya diukur dari kuantitas ayat yang di ingat, melainkan juga dari peningkatan kecerdasan emosional dan spiritual individu. Integrasi antara kekuatan ingatan dan kemandirian moral inilah yang menjadi esensi utama dalam mencetak generasi penghafal Al-Qur'an yang berintegritas.³⁷

b. Metode Menghafal Al-Qur'an

Ada berbagai macam metode menghafal Al-Qur'an yang dipakai pada lembaga pendidikan pada umumnya. Berikut ini adalah beberapa metode menghafal Al-Qur'an di antaranya yaitu:

1) Metode Wahdah

Dalam metode ini melibatkan cara menghafal Al-Qur'an dengan menghafal satu ayat Al-Qur'an berulang kali, bisa dapat dilakukan dengan setiap kalimat sepuluh atau duapuluh ataupun bisa lebih sehingga sampai membentuk model imajiner, namun hingga benar-bener membentuk suatu gerakan yang tercemin dalam bahasa tersebut. Setelah menguasai, bisa melanjutkan pada tahap ayat awal dengan menghafalkan lengkap, dilanjutkan ke ayat berikutnya dengan cara yang sama.

³⁷ Zaki Zamani, Syukron Maksum, "*Metode Cepat menghafal Al-Qur'an*", (Yogyakarta: Al-Barokah, 2014).

2) Metode Talaqqi

Metode talaqqi merupakan instrumen fundamental dalam proses AL-Qur'an yang efektivitasnya bersumber pada sinergi maksimal antara guru dan murif. Sejalan dengan pemikiran Husaini, metode talaqqi ini mengedepankan interaksi dua arah yang memungkinkan proses transmisi hafalan terjadi secara presisi melalui setoran hafalan langsung kepada pembimbing tahfidz. Melalui mekanisme ini, pembimbing tidak hanya berperan sebagai penyimak, tetapi juga sebagai evaluator yang dapat mengukur perkembangan kualitas maupun kuantitas hafalan santri secara akurat. Dengan demikian, penerapan talaqqi menjadi esensial karena menjamin adanya pengawasan berkelanjutan yang memastikan standarisasi bacaan tetap terjaga sesuai dengan kaidah tajwid yang benar.

3) Metode Takrir

Penerapan metode takrir merupakan kebutuhan krusial dalam pembelajaran Al-Qur'an, mengingat proses memelihara retensi hafalan adalah aktivitas kognitif yang kompleks dan rentan terhadap kejenuhan. Strategi ini beroperasi melalui mekanisme repetisi materi hafalan lampau di hadapan pembimbing tahfidz, yang berfungsi sebagai benteng untuk menjaga keutuhan ingatan santri. Namun, efektivitas metode ini tidak terjadi secara otomatis, pelaksanaannya menuntut keseimbangan proporsional antara volume materi yang disetorkan dengan kapasitas penguasaan santri. Oleh karena itu, takrir harus dijalankan dengan komitmen tinggi dan usaha konsisten agar hafalan yang

dimiliki tidak sekedar singgah, melainkan melekat kuat dalam ingatan jangka panjang.³⁸

4) **Tinjauan Kitab Kuning**

a. Pengetian Kitab Kuning

Kitab kuning sebagai khazanah keilmuan Islam klasik yang memrepresentasikan pemikiran para ulama' dan sarjana muslim pada abad pertengahan. Menurut Masdar F. Mas'udi menyatakan literatur yang disebut sebagai kitab kuno ini merupakan karya ilmiah terstruktur yang mencakup berbagai disiplin ilmu pengetahuan, mulai dari teologi hingga hukum Islam (fikih).³⁹ Urgensi kitab kuning tidak hanya terletak pada nilai historisnya, tetapi juga pada fungsinya sebagai instrumen perbedaan utama di lingkungan pondok pesantren. Dengan menggunakan aksara arab tanpa harakat, kitab ini menjadi pegangan dasar yang menghubungkan santri dengan otoritas keilmuan masa lalu, khususnya tradisi intelektual yang berakar dari kawasan Timur Tengah. Oleh karena itu, pengkajian kitab kuning dalam pendidikan pesantren menjadi upaya krusial untuk menjaga konstitusi transmisi keilmuan Islam yang autentik di era modern.

Istilah *kitab* merupakan istilah khusus yang digunakan untuk menyebutkan karya tulis dibidang keagamaan yang ditulis dalam bahasa arab. Sebutan ini yang membedakanya dengan bentuk tulisan lain pada umumnya yang menggunakan tulisan selain arab yang disebut buku. Adapun *kitab* yang di jadikan sebagai

³⁸ Retno Sundary, "Manajemen Program Tahfidz Al-Qur'an (Studi Kalliyatul Mu'allimin Islamiyah Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo), *Skripsi*, (Ponorogo: IAIN Ponorogo), hlm. 26

³⁹ M. Dawam Raharjo, "Pergaulan Dunia Pesantren", (Jakarta:P3M, 1985), hlm. 55.

sumber belajar di pesantren dan lembaga pendidikan tradisional disebut *kitab kuning*.⁴⁰

Dalam undang-undang No. 18 tahun 2019 tentang pesantren, kitab kuning didefinisikan sebagai kitab keIslaman berbahasa arab yang menjadi rujukan tradisi keilmuan Islam di Pondok Pesantren.⁴¹ Dalam tradisi pesantren, kitab kuning merupakan ciri khas dan identitas yang tidak dapat dilepaskan sebagai lembaga kajian dan pengembangan ilmu-ilmu keIslaman, pesantren menjadikan kitab kuning sebagai identitas yang inheraan dengan pesantren. Bahkan dikutip oleh Martin Van Bruinessen menyatakan, bahwa kehadiran pesantren hendaknya dapat mentransmisikan Islam tradisional sebagaimana terdapat dalam kitab-kitab kuning tersebut.⁴²

Kitab kuning dapat disinonimkan dengan kata kitab klasik, tetapi lebih familiar atau polupernya dengan sebutan kitab kuning. Dalam Ensiklopedi Hukum Islam menjelaskan, bahwa kitab kuning adalah kitab yang berisikan ilmu-ilmu keislaman, khususnya ilmu fikih yang ditulis atau dicetak dengan huruf arab dalam bahasa arab, melayu, jawa dan sebagainya, tanpa memakai harakat atau tanda baris sehingga disebut *kitab gundul*.⁴³

Dapat disimpulkan bahwa kitab kuning merupakan kitab literatur dan refrensi Islam dalam bahasa arab klasik dengan meliputi berbagai bidang studi

⁴⁰ Abudin Nata, “*Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*”, (Jakarta: PT. Grafindo Widya Sarana Indonesia, 2002).

⁴¹ *Undang-Undang No. 18 Tentang Pesantren*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2019).

⁴² Martin van Bruinessen, “*Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat*”, (Bandung: Mizan, 1999).

⁴³ Abdul Aziz Dahlan, “*Ensiklopedi Hukum Islam*”, (Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, 2002).

Islam seperti, Al-Qur'an, ilmu tafsir, hadist, fiqih, ushul fiqih, tauhid dll, dan ilmu apapun yang ditulis dalam bahasa arab.⁴⁴

b. Metode Pembelajaran Kitab Kuning

Metode pembelajaran kitab kuning merupakan cara-cara yang digunakan dalam proses kegiatan belajar mengajar demi tercapainya tujuan pembelajaran kitab kuning. Berikut metode pembelajaran kitab kuning yang ada di pondok pesantren secara umum:

1) Metode Bandongan

metode pengajaran dengan cara guru membaca, menerjemahkan, menerangkan dan mengulas kitab-kitab yang diajarkan, sedangkan para santri menyimak bacaan kyai/ustad mereka sambil memberikan catatan-catatan terjemahan dengan makna harfiahnya dan memberikan simbol-simbol *I'rob*. Catatan tersebut dituliskan secara miring di sela-sela baris dalam naskah arabnya. Catatan ini dikenal dengan istilah *ngapashi*, *jenggot* atau *memaknai*.⁴⁵

2) Metode Sorogan

Metode sorogan dalam sistem pendidikan pesantren merupakan manifestasi dari pendekatan pembelajaran individual yang berpusat pada kedalaman pemahaman santri secara personal. Secara teknis, metode ini mengharuskan santri menghadap kiai secara bergantian untuk menyetorkan pembacaan kitab tertentu sesuai dengan intruksi yang diberikan. Proses ini

⁴⁴ Musthofa, "Kitab Kuning sebagai Literatur KeIslaman dalam Konteks Perpustakaan Pesantren", *Jurnal: Tibandaru*, Vol. 2 No. 2, (2018).

⁴⁵ Abdul Munip, *Transmisi Pengetahuan Timur Tengah ke Indonesia: Studi Tentang Penerjemahan Buku Bahasa Arab di Indonesia 1950-2004*. (Yogyakarta, Bidang Akademik UIN Sunan Kalijaga, 2008).

melibatkan mekanisme dalam memberikan pengetahuan yang intensif, dimana kiai terlebih dahulu mendemonstrasikan pembacaan bait beserta maknanya. Melalui pola interaksi yang privat dan repetitif ini, metode sorogan tidak hanya berfungsi sebagai alat transmisi keilmuan, tetapi juga sebagai instrumen evaluasi efektif bagi kiai untuk mengukur kompetensi literasi kitab serta kedisiplinan masing-masing santri secara akurat.⁴⁶

3) Metode Halaqoh

Metode Halaqoh atau diskusi ini merupakan sekelompok santri tertentu untuk membahas sebuah permasalahan yang terjadi di masyarakat, ataupun permasalahan yang diberikan oleh kyai/ustad. Diskusi ini dipimpin oleh seorang santri dengan pengamatannya dan kyai/ustad yang mengoreksi dari hasil diskusi.⁴⁷

G. Metode Penelitian

1. Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Pendekatan deskriptif kualitatif adalah jenis penelitian mendeskripsikan atau menggambarkan suatu masalah dengan mengumpulkan kata-kata secara lisan atau tertulis dari seseorang dan sesuatu yang diamati. Tujuan deskriptif kualitatif untuk mendeskripsikan suatu populasi, situasi atau fenomena yang terjadi secara akurat dan sistematis. Data diperoleh melalui hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.⁴⁸

⁴⁶ Van Hove, *Ensiklopedi Islam*, (Jakarta: PT. Lehtiar Baru, 2000).

⁴⁷ Abdurrahman Saleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 1982).

⁴⁸ Ajat Rukajat, *"Pendekatan Penelitian Kualitatif"*, (Sleman, Deepublish, 2012).

2. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini didasarkan pada peran strategis figur otoritas dan pengelola dalam keberlangsungan sistem pendidikan di lembaga pesantren. Oleh karena itu, penelitian ini menetapkan pengasuh, pengurus, serta seluruh elemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta.

b. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah fenomena yang menjadi topik dalam penelitian.⁴⁹ Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta.

3. Sumber Data

Sumber data penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder dengan penjelasan sebagai berikut :

a. Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti dengan melakukan wawancara secara langsung dengan para responden yaitu, pengasuh, pengurus/ustadz dan santri yang akan dijadikan sebagai subjek penelitian.

⁴⁹ Patton dalam Lexy J. Moeleng, "*Metode Penelitian Kualitatif*", (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1993).

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder dari penelitian ini diperoleh dengan menelaah arsip internal yang meliputi struktur organisasi, catatan administratif. Selain dokumen fisik, penelitian juga memanfaatkan sumber digital melalui website dan literatur pendukung seperti brosur informasi untuk memperkuat validitas data di Pondok Pesantren Al-Munawwir kompleks Nurussalam Krapyak Yogyakarta.

4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah proses pengumpulan data yang diambil atau dianalisa yang berupa tulisan, rekaman, gambar, angka ataupun bentuk data lainnya. Adapaun macam-macam metode pengumpulan data yang diambil, sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah metode tanya jawab antara peneliti dan objek yang diteliti guna untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Metode ini menggunakan cara komunikasi lisan dalam bentuk semi terstruktur dimana peneliti diarahkan dalam sejumlah daftar pertanyaan tidak tertutup, dan yang memungkinkan muncul pertanyaan baru atau ide secara spontan sesuai dengan konteks pembicaraan yang dilakukan. Berdasarkan target wawancara yang sesuai dengan subjek yang ditentukan yaitu: pengasuh, pegurus/ustadz dan seluruh aspek sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Munawwir kompleks Nurussalam Krapyak Yogyakarta.

b. Observasi

Observasi adalah suatu pengamatan secara langsung yang digunakan untuk mengetahui tingkah laku nonverbal. Observasi ini digunakan untuk memperoleh suatu gambaran yang kompleks dan tersusun secara biologis dan psikologis. Melalui metode ini peneliti melakukan observasi yang dilakukan dengan mengamati kegiatan santri selama proses pembelajaran pada program tahfidz dan kitab kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir kompleks Nurussalam Krapyak Yogyakarta.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data fundamental yang dilakukan melalui penelusuran berbagai sumber tertulis seperti catatan, transkrip, buku, serta arsip yang memiliki relevansi kuat dengan fokus penelitian. Dalam konteks metodologi, penggunaan dokumen tidak sekadar berfungsi sebagai pelengkap, melainkan sebagai instrumen validasi yang memberikan informasi kontekstual terhadap data primer.

5. Teknik Analisis Data

Teknis analisis data adalah suatu usaha untuk menata secara tersusun dalam catatan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman peneliti dalam suatu objek yang diteliti dan menyajikan sebagai temuan orang lain.⁵⁰ Menurut Miles dan Huberman ada 3 macam-macam analisis data, yaitu:

⁵⁰ Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif Al Hadharah, *Jurnal Ilmu Dakwah*, Vol.17. No. 33 2019), hlm. 81.

a. Reduksi Data

Penelitian perlu untuk memilih, merangkum, menyimpulkan dan memfokuskan hal-hal pokok dalam penelitian. Sehingga data yang direduksi menjadi jelas dan mudah untuk dipahami oleh penulis. Dalam pengumpulan data selanjutnya, reduksi data lebih mempermudah dan memperjelas gambaran kepada penulis.⁵¹

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan salah satu usaha untuk merangkai informasi yang terorganisir dalam upaya menggambarkan kesimpulan dan mengambil tindakan. Penyajian data merupakan upaya untuk mendapatkan gambaran atau penafsiran dari kata yang diperoleh serta menghubungkan fokus penelitian. Penyajiannya dapat berbentuk matriks, grafik, tabel, dan sebagainya.

c. Penarikan Kesimpulan

Penelitian melakukan kesimpulan dengan mengemukakan yang masih bersifat sementara, dan akan dicari lebih dalam apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Akan tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal akan didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten pada saat penelitian kembali di lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan data yang sudah di pelajari kembali sehingga akan memperoleh kesimpulan yang kredibel.

⁵¹ Ubhan, “*Metodologi Penelitian*”, (Jambi: PT.Sonpedia Publishing Indonesia, 2023).

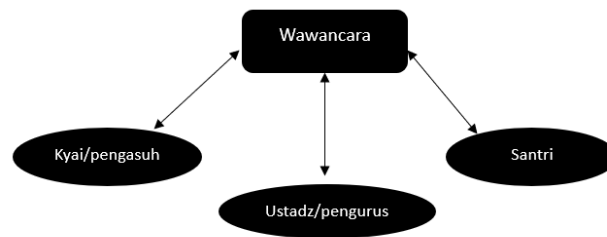
6. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif ini, penjaminan keabsahan data dilakukan uji kredibilitas guna memastikan bahwa data yang dihimpun memiliki derajat kepercayaan yang tinggi dan sesuai dengan realitas objektif di lapangan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti menerapkan strategi triangulasi yang mencakup triangulasi data dan triangulasi teknik secara simultan. Penerapan dua jenis triangulasi ini bertujuan untuk melakukan verifikasi silang terhadap informasi yang diperoleh melalui penggunaan berbagai metode pengumpulan data yang berbeda pada sumber yang sama. Dengan pendekatan ini, subjektivitas peneliti dapat diminimalisasi, sehingga integritas dan validitas temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Pada penelitian ini, triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik, sebagai berikut:

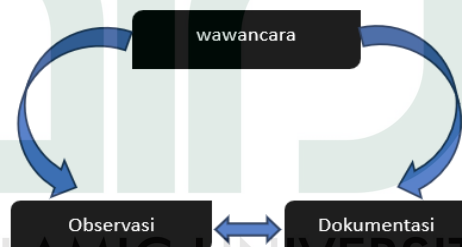
- a. Triangulasi sumber data, merupakan strategi krusial dalam penelitian kualitatif yang berfungsi untuk menguji validitas dan reliabilitas informasi dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai sudut pandang atau narasumber yang berbeda. Dalam praktiknya, peneliti melakukan analisis komparatif terhadap data yang terkumpul untuk mengidentifikasi konsistensi serta perbedaan pola informasi yang muncul.⁵²

⁵² Sugiono, “*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*”, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2016).



Gambar 1. 1
Teknik Sumber data

- b. Triangulasi teknik, merupakan strategi esensial dalam pengujian validitas data yang dilakukan dengan cara memverifikasi informasi pada sumber yang sama melalui pendekatan yang beragam. Implementasi teknik ini melibatkan integrasi metode wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif serta memastikan konsistensi temuan di lapangan.⁵³



Gambar 1. 2
Teknik Trianggulasi Metode Data

H. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah suatu gambaran sistematis dalam kumpulan kaidah yang ada dalam penelitian. Dengan adanya sistematika

⁵³ Sugiono, “Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D”, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2016).

pembahasan ini guna untuk memudahkan para pembaca untuk memahami isi penulisan skripsi yang sudah tersusun secara sistematis. Sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi ini terdapat empat bab, adapun pembahasan secara rinci sebagai berikut:

BAB I : Bab ini menjelaskan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian atau lokasi penelitian berupa profil Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta, meliputi sejarah singkat, letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi, program-program kegiatan dan sarana prasarana.

BAB III : Bab ini menjelaskan tentang isi pembahasan yaitu, analisis penelitian berupa hasil temuan data yang diambil di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta terkait dalam manajemen sumber daya manusia melalui program tahfidz dan kitab kuning.

BAB IV : Bab ini menjelaskan tentang penutup dari penelitian ini, yang berisikan kesimpulan, saran, kritik dan daftar pustaka yang disertai lampiran data dokumentasi, dari hasil penelitian yang dibuat dengan berupa data dan literatur ilmiah yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Tahfidz Dan Kitab Kuning Di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krpyak Yogyakarta.” dapat disimpulkan bahwa:

Pengembangan sumber daya manusia pada program tahfidz dan kitab kuning di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam dalam proses pengembangan pembelajaran santri, meskipun dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan oleh pengasuh dan pengurus. Bentuk pengembangan sumber daya manusia terhadap santri telah dilakukan berdasarkan fokus utama pada 3 prinsip analisis yaitu, pengembangan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan santri. Proses pengembangan di Komplek Nurussalam telah mengacu pada 3 prinsip utama di antaranya:

Proses pengembangan pengetahuan difokuskan pada penguasaan konseptual dasar, seperti ilmu tajwid dan metode menghafal bagi santri tahfidz, serta penerapan kurikulum Madrasah Diniyah untuk penguasaan bahasa Arab (Nahwu-Shorof) dan kitab salaf. Selanjutnya, pengembangan kemampuan teknis dan kedisiplinan mental dibentuk melalui evaluasi menyeluruh, yang mencakup ujian kenaikan juz dan muraja'ah berkelanjutan pada program tahfidz, serta rutinitas sorogan dan bandongan pada program kitab kuning. Namun, dalam

pengembangan keterampilan diwujudkan melalui praktik terapan dan interaksi sosial, mulai dari unjuk hafalan dalam sima'an, mutola'ah, dan diskusi kelas, hingga penumbuhan jiwa kepemimpinan santri melalui sistem mentoring dan keterlibatan aktif dalam kepengurusan pondok.

Dapat disimpulkan, dari 3 prinsip tersebut, menunjukkan bahwa setiap unsur saling berkaitan dalam mengembangkan sumber daya manusia pada santri terhadap program tahfidz dan kitab kuning. Proses pengembangan pengetahuan dan kemampuan menjadi indikator paling kuat dari penerapan pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Yogyakarta yang telah membangun dan membentuk santri lebih baik dalam proses pembelajaran pada program tahfidz dan kitab kuning. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang di terapkan Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Yogyakarta ini telah berjalan secara kompeten dalam pengembangan sumber daya manusia.

B. Saran

1. Bagi pengasuh

Disarankan untuk menyusun standarisasi evaluasi yang lebih terukur, khususnya pada program kitab kuning, mengingat penilaian kenaikan kelas saat ini masih cenderung fleksibel dengan melihat karakter santri.

2. Bagi pengurus

Disarankan untuk mempertahankan dan mengoptimalkan peran santri senior sebagai pengawasan atau monitoring bagi santri yang mengalami kendala

secara akademik, karena metode pendekatan secara personal terbukti lebih efektif dalam sistem manajemen sdm di lingkungan pesantren.

3. Bagi santri

Disarankan dan diharapkan dapat meningkatkan konsistenial dalam kegiatan mutola'ah dan muraja'ah di luar jam wajib tertentu, untuk menjadikan keberhasilan pemahaman kitab kuning dan ketekunan dalam menghafal sangat bergantung pada inisiatif pada manajemen waktu pribadi santri.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rauf, Abdul Aziz. *Kiat Sukses Menjadi Hafidz Qur'an Da'iyah*. Bandung: Syaamil Media, 2004.
- Aly, Abdullah. *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Armstrong, Michael. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia, 1994.
- Aula, S., S. Hanoum, dan P. Prihananto. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur." *Jurnal Sains dan Seni ITS* 11, no. 1 (2022): 143–148. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v11i1.82961>.
- Bruinessen, Martin van. *Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat*. Bandung: Mizan, 1999.
- Cherrington, David J. *The Management of Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Dahlan, Abdul Aziz. *Ensiklopedi Hukum Islam*. Jakarta: Ichtiar Baru Van Hoeve, 2002.
- Darvishmotevali, M., dan Levent Altinay. "Human Capital, Organizational Learning Capability, and Innovation: Evidence from the Hospitality Industry." *International Journal of Hospitality Management* (2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102>.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited, 2020.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1994.
- Fadhli, M. "Internalisasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik dalam Lembaga Pendidikan Islam." *Journal Research and Education Studies* (2023): 116–127.
- Haedari, Amin. *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Kompleksitas Global*. Jakarta: IRD Press, 2004.
- Handoko, Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2014.

- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Indah. "Peran Pesantren sebagai Salah Satu Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Islamika: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 20, no. 2 (2020): 1–11.
- Iskandar, Engku, dan Siti Zubaidah. *Sejarah Pendidikan Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Kurniawan, B. "Pengembangan SDM dalam Pendidikan Islam." *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam dan Studi Sosial* (2020): 105–125.
- Ma'ruf. "Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentuk Karakter." *Jurnal Mu'tadiin* 2, no. 2 (2019).
- Mahyudin, E., A. Idi, Karoma, dan M. Hasan. "Transformasi Madrasah dan Pesantren dalam Menghadapi Perubahan Sosial di Era Digital." *Indo-MathEdu Intellectuals Journal* 7, no. 6 (2025).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Manullang, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- Masyud, Sulthon. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Dipa Pustaka, 2005.
- Masyud, Sulthon, dan Khusnurdilo. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Jakarta: Diva Pustaka, 2000.
- Mintasih, dkk. *Pendidikan Kewirausahaan*. Yogyakarta: Budi Utama, 2022.
- Munip, Abdul. *Transmisi Pengetahuan Timur Tengah ke Indonesia: Studi tentang Penerjemahan Buku Bahasa Arab di Indonesia 1950–2004*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Press, 2008.
- Musthofa. "Kitab Kuning sebagai Literatur Keislaman dalam Konteks Perpustakaan Pesantren." *Tibandaru* 2, no. 2 (2018).
- Nata, Abuddin. *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Grafindo Widya Sarana Indonesia, 2002.

- Nawani, H. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2016.
- Nisa, W., dan M. Hanif. "Analisis Manajemen Program Tahfidz Al-Qur'an di Pondok Pesantren Al Ihya Ulumaddin Kesugihan Cilacap dalam Perspektif Teori Kognitivisme." *Jurnal Tawadhu* 9, no. 1 (2025).
- Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Raharjo, M. Dawam. *Pergaulan Dunia Pesantren*. Jakarta: P3M, 1985.
- Rijali, Ahmad. "Analisis Data Kualitatif." *Al-Hadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (2019).
<https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>.
- Rozi, M. Asep Fathur, dan Ismah Fakhrunnisa. "Implementasi Program Menghafal Al-Qur'an di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) At-Taqwa Tulungagung." *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2022).
- Rukajat, Ajat. *Pendekatan Penelitian Kualitatif*. Sleman: Deepublish, 2012.
- Salamah, Umi, dan Bulan Purwanto. "Peran Musyrif terhadap Kualitas Pendidikan Santri." *Jurnal Tadrisuna* 3, no. 1 (2020).
- Saleh, Abdurrahman. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Departemen Agama RI, 1982.
- Silfiasari, Mita, dan Ashif Az Zhafi. "Peran Pesantren dalam Pendidikan Karakter di Era Globalisasi." *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 1, no. 5 (2020): 127–135.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.
- Ubhan. *Metodologi Penelitian*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- Zamani, Zaki, dan Syukron Maksum. *Metode Cepat Menghafal Al-Qur'an*. Yogyakarta: Al-Barokah, 2014.