

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI
PONDOK PESANTREN BAHRUL ULUM TAMBAKBERAS,
JOMBANG, JAWA TIMUR**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu Sosial Islam**

Disusun oleh:

IMRON BUYUNG SUJI HASBULLAH, SH.
NIM: 022 411 68

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2008**

Jurusan Manajemen Dakwah
Fakultas Dakwah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

NOTA DINAS

Hal : Persetujuan Skripsi Saudara Imron Buyung Suji Hasbullah, S.H

Kepada Yth
**Bapak Dekan Fakultas Dakwah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah mengadakan bimbingan, pengarahan, dan koreksi terhadap skripsi saudara:

Nama : Imron Buyung Suji Hasbullah, S.H
NIM : 02241168
Jurusan : Manajemen Dakwah
Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang Jatim

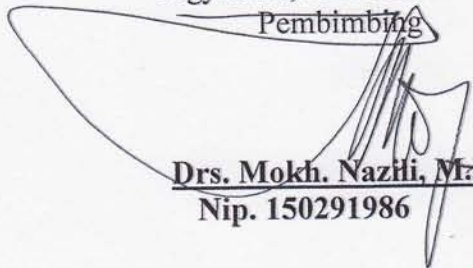
Maka kami selaku pembimbing menyatakan bahwa skripsi ini sudah siap diajukan pada sidang munaqosyah.

Demikian persetujuan ini kami beritahukan, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 06 Desember 2007

Pembimbing


Drs. Mokh. Nazli, M.Pd
Nip. 150291986



DEPARTEMEN AGAMA RI
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
FAKULTAS DAKWAH

Jl. Marsda Adisucipto, Telpn (0274) 515856 Fax (0274) 552230
Yogyakarta 55221

PENGESAHAN

Nomor : UIN/02/DD/PP.00.9/82/2008

Judul Skripsi:

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI PONDOK PESANTREN BAHRUL 'ULUM TAMBAK BERAS JOMBANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Imron Buyung Suji Hasbullah, SH
NIM. 02241168

Telah dimunaqosyahkan pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 17 Januari 2008

Dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga

SIDANG DEWAN MUNAQOSYAH

Ketua Sidang

Drs. A. Machfudz Fauzy, M.Pd.
NIP. 150189560

Sekretaris Sidang

Sriharini, S.Ag., M.Si.
NIP. 150282648

Pembimbing

Drs. Mokh. Nazili, M.Pd.
NIP. 150246398

Penguji I

Drs. H. Hasan Baihaqi AF, M.Pd.
NIP. 150204261

Penguji II

Achmad Muhammad, M.Ag.
NIP. 150302212

Yogyakarta, 21 Januari 2008

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Fakultas Dakwah
Dewan



Drs. H. Aff Rifai, MS
NIP. 150222293

MOTTO

قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي
وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا

*Katakanlah: “kalau sekiranya lautan menjadi tinta untuk (menulis) kalimat-kalimat TuhanKu, sungguh habislah lautan itu sebelum habis (ditulis) kalimat-kalimat TuhanKu, meskipun kami datangkan tambahan sebanyak itu (lagi)”**

* Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Surabaya: Mekar, 2000), hlm. 459-460.

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Skripsi ini untuk yang terkasih dan tercinta

1. *Ayah dan bunda tercinta yang dengan penuh perhatian, pengorbanan dan cinta kasihnya, yang tak terhingga telah mengasuh dan mendidikku hingga kini dan sampai akhir hayat.*
2. *Pakde dan Bude tercinta yang segalanya bagiku.*
3. *Adik-adikku tercinta aemoga Allah, senantiasa memberikan jalan terbaik dalam segala niat dan usaha.*
4. *Penawar dan pemberi jalan Ku: K.H. Ahmad Muafiq, S.Ag., Mbah Rahman dan Gus Imdad, dan Moh Soham, S.Pd., Abdul Kholik dan Sihumul Arif yang selalu memberi motivasi.*
5. *Sahabat-sahabat penulis yang menemaniku; Keluarga HIMABU, Ari, Aziz, Aji, Nila, Uus, Yana, Ida, dan Burhan, sahabat-sahabat di Lembaga Kemahasiswaan; Aboy, Edi, Hadi, Mustofa, wacul, heri, Bendol, terimakasih semuanya semoga persahabatan kita langgeng,.....!*
6. *Almamater tercinta UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.*
7. *Sibunga akhir abad...*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Bahrul Ulum” tambak beras Jombang ini dengan baik.

Dalam proses penulisan skripsi ini tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, baik bantuan moril, pemikiran maupun materil, niscaya skripsi ini tidak akan selesai. Oleh karena itu penulis mengucapkan ribuan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah ikut berpartisipasi dalam menyelesaikan skripsi ini.

Terutama:

1. Bapak. Drs. H. Afif Rifa’i, MS selaku Dekan Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Dra. Siti Fatimah, M.Pd. selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah pada Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Drs. Mokh. Nazili, M.Pd selaku pembimbing skripsi ini. Terimakasih atas saran dan perhatian selama bimbingan sehingga skripsi ini terselesaikan.
4. Bapak Dr. K.H. Hasib Wahab selaku Ketua Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang.
5. Ayah dan Ibunda tercinta, atas semua dan segalanya yang terbaik yang telah diberikan untuk ananda semoga kasih sayang mereka kepada ananda dapat ananda balas sebagaimana mereka mengasihiku.

6. Pengurus Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang, terimakasih atas kesediannya untuk diwawancarai.
7. Semua temen-temen penulis dan handai tauladan sekalian. Terimakasih atas dukungan, kebersamaan dan kebaikan yang telah diberikan.

Akhirnya sekali lagi penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah turut membantu proses penyelesaian penyusunan skripsi ini. Penulis ingin menegaskan bahwa skripsi ini merupakan kenangan terakhir bagi penulis terhadap almamater tercinta, Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Meskipun pada akhirnya penulis harus meninggalkan almamater tercinta dan semua orang yang pernah menjadi guru dan sahabat penulis, namun semuanya akan tetap hidup dalam kenangan terindah penulis untuk selamanya, Insya Allah. Semoga Allah SWT membalas semuanya dan mencatat sebagai amal kebaikan, *Amien*.

Yogyakarta, 5 Desember 2007

Imron Buyung Suji Hasbullah, SH

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
NOTA DINAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii

BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah.....	3
C. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian	9
E. Telaah Pustaka	11
F. Kerangka Teoritik	13
1. Pengertian Pengembangan	
2. Dasar Pengembangan SDM	
3. Urgensi dan Tujuan pengembangan SDM	
4. Prinsip-Prinsip Pengembangan SDM.....	
5. Tahap-Tahap Pengembangan SDM	
6. Metode Pengembangan SDM	
F. Metode Penelitian	
1. Jenis dan Sifat Penelitian	
2. Subjek dan Objek penelitian	
3. Metode Pengumpulan Data	
4. Metode Analisis Data.....	

BAB II GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN BHRUL ULUM

- A. Sekilas tentang Pondok Pesantren Bahrul Ulum.....
 - 1. Dinamika Sejarah Pondok Pesantren Bahrul Ulum
 - a. Periode Konsolidasi: 1838-1913.....
 - b. Periode Pembaruan Internal: 1914-1968.....
 - c. Periode Integrasi Ke dalam Sistem Pendidikan Nasional: 1969-Sekarang.....
 - 2. Profil Pondok Pesantren Bahrul Ulum Dewasa Ini.....
 - 3. Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Bahrul Ulum
 - a. Struktur organisasi PPBU
 - b. Tipe Kepemimpinan Pondok Pesantren Bahrul Ulum.....
- B. Kondisi Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Bahrul Ulum.....
 - a. Profil tentang Ustadz di Pondok Pesantren Bahrul Ulum.....
 - b. Profesionalisme Ustadz di Pondok Pesantren Bahrul Ulum.....

BAB III PELAKSANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PONDOK PESANTREN BHRUL ULUM

- A. Analisis SWOT SDM Pondok Pesantren Bahrul Ulum.....
 - 1. Analisis Kekuatan SDM Pondok Pesantren Bahrul Ulum.....
 - 2. Analisis Kelemahan SDM Pondok Pesantren Bahrul Ulum.....
 - 3. Analisis Peluang SDM Pondok Pesantren Bahrul Ulum
 - 4. Analisis Tindakan SDM Pondok Pesantren Bahrul Ulum
- B. Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Bahrul Ulum.....
 - 1. Dasar Pertimbangan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....
 - 2. Strategi dan Metode pengembangan Sumber Daya Manusia
 - a. Metode-metode dalam Strategi Swadaya.....
 - b. Metode-metode dalam Strategi Studi Eksternal.....
 - 3. Makna dan Faktor Pendukung-Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia.....

BAB IV PENUTUP

A. Kesimpulan86
B. Saran-saran87
C. Kata Penutup87

DAFTAR PUSTAKA89

LAMPIRAN

BIODATA PENULIS

ABSTRAKSI

Penelitian ini membahas mengenai Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan mengambil lokasi pondok pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang, Jawa Timur. Dengan demikian, dilihat dari segi jenisnya penelitian ini merupakan studi kasus. Sementara itu, dilihat dari sifatnya penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yakni jenis data yang dikumpulkan bukan berupa data yang berupa angka-angka, dan karena analisisnya adalah non statistik. Dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah (1) Pengurus PPBU Tambakberas, dan (2) Ustadz salaf. Pemilihan atau pengambilan informan sebagai subyek penelitian adalah secara purposive; dan informan yang terpilih sebagai subjek penelitian sekaligus diperlakukan sebagai sampel. Adapun yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini adalah fenomena yang menjadi topik dari penelitian ini yaitu tentang Analisis SWOT SDM di Pondok Pesantren Bahrul Ulum serta strategi-strategi yang dilakukan oleh PPBU dalam pengembangan SDM ustadz-ustadz salaf. Untuk mengumpulkan dalam penelitian ini digunakan metode wawancara dan metode dokumentasi. Sedangkan Analisis Data digunakan metode deskriptif-analisis yaitu metode analisis data yang proses kerjanya meliputi penyusunan data dan penafsiran data; atau menguraikan secara sistematis sebuah konsep atau hubungan antar konsep.

Hasil penelitian ini adalah bahwa Analisis SWOT SDM di PPBU menunjukkan bahwa kekuatan dan kelemahan SDM dan pengembangan SDM di PPBU bersumber dari faktor internal PPBU sendiri, sementara peluang dan tantangan SDM dan pelaksanaan pengembangan SDM bersumber dari faktor-faktor internal maupun eksternal. Kekuatan SDM dan pengembangan SDM meliputi: (a) kualitas moral, (b) keikhlasan dalam bekerja, (c) hubungan harmonis semua jajaran pondok, dan (d) komitmen pada tradisi pengembangan. Kelemahannya; (a) tingkat pendidikan yang rendah, (b) profesionalisme yang rendah, (c) etos untuk maju belum merata, (d) kurangnya tenaga ahli untuk mengelola program pengembangan SDM, (e) terbatasnya infrastruktur pengembangan, (f) terbatasnya dana, dan (g) belum adanya mitra kerja. Peluang; (a) pengakuan sistem pendidikan pondok dalam sistem pendidikan nasional, (b) kemungkinan bagi ustadz menyertai program pengembangan profesionalisme guru oleh pemerintah, dan (c) komitmen kuat dari pengelola PPBU untuk meningkatkan kualitas SDM. Tantangan; (a) kelemahan internal yang belum terpecahkan, (b) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat, dan (c) perubahan sosial yang cepat membawa pada perubahan aspirasi terhadap masyarakat.

Strategi yang ditempuh dalam pengembangan SDM di PPBU meliputi strategi swadaya dan strategi studi eksternal. Strategi swadaya adalah strategi pengembangan SDM yang pelaksanaannya dipusatkan di dalam lingkungan dan dikelola oleh kalangan internal PPBU sendiri, meskipun bisa saja dibantu oleh tenaga pelatih atau instruktur dari luar; dalam realisasi strategi swadaya diterapkan metode-metode: (a) monitoring, (b) *coaching* (pelatihan), (c) diskusi/seminar. Sedangkan strategi studi eksternal adalah strategi pengembangan SDM yang PPBU dengan mengirimkan ustadz-ustadznnya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan ke berbagai lembaga pendidikan formal dan non formal di luar lingkungan PPBU; dalam realisasi strategi studi eksternal diterapkan metode-metode: (*understudy*), (b) magang, dan (c) *up grading* jabatan.

BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebuah judul penelitian, bahkan satu kata yang terangkai dalam sebuah judul penelitian, acapkali tidak sekadar memiliki makna tunggal, melainkan mempunyai makna ganda atau bahkan majemuk. Hal ini tentu saja membuka ruang bagi terjadinya multi-tafsir, untuk tidak mengatakan kesimpangsiuran penafsiran terhadap maksud judul. Oleh karena itu, untuk menghindari kemungkinan timbulnya multi-tafsir dan kesimpangsiuran pemahaman terhadap maksud judul penelitian, maka perlu ditegaskan rumusan yang definitif tentang pengertian judul.

Dalam penegasan judul ini, pertama-tama dijelaskan pengertian istilah-istilah yang terangkai dalam judul penelitian, yang meliputi tiga istilah kunci yang terangkai dan membentuk kesatuan judul, selanjutnya dirumuskan pengertian judul secara keseluruhan.

1. Strategi

Istilah strategi memiliki beberapa makna, antara lain: (a) rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak; (b) pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran; dan (c) garis haluan.¹

¹ Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hlm. 149.

Dalam penelitian ini, istilah strategi diartikan secara operasional sebagai program aksi.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Istilah manajemen sumber daya manusia—selanjutnya disingkat pengembangan SDM—berarti “suatu perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal”.² Perlu ditegaskan bahwa SDM yang dimaksud dengan SDM dalam penelitian ini dibatasi hanya pada guru atau ustadz. Dengan demikian, istilah pengembangan SDM yang dimaksud dalam penelitian ini berarti: perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan guru atau ustadz untuk mencapai hasil yang optimal dalam kinerjanya.

3. Pondok Pesantren

Kata pondok berarti tempat penginapan atau asrama. Sedangkan pesantren berarti tempat para santri mengaji agama Islam. Jadi, pondok pesantren adalah tempat para santri mengaji agama Islam dan sekaligus sebagai asrama tempat tinggal bagi para santri.³ Sebagai lembaga pendidikan agama yang menempatkan para santri dalam kehidupan “satu atap” dengan kyai pengasuh pondok, pondok pesantren lazimnya memiliki lima komponen, yaitu kyai, santri, masjid, asrama, dan kitab kuning.⁴

² Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas* (Bandung: Mandar Maju, 2001), hlm. 28

³ Zuhairini, dkk., *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: Proyek Pembinaan Prasarana dan Sarana Perguruan Tinggi Agama Ditjen Bimbingan Islam, 1986), hlm. 215-216.

⁴ *Ibid.*, hlm. 216.

Pondok pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini, yang menjadi lokasi dalam penelitian ini, adalah pondok pesantren Bahrul Ulum. Pondok pesantren Bahrul Ulum dimaksud terletak di Desa Tambakberas, Kabupaten Jombang, Propinsi Jawa Timur.

Berdasarkan penegasan tentang pengertian tiga istilah kunci yang membentuk satu kesatuan judul, pengertian judul penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: suatu penelitian lapangan yang berusaha menggambarkan dan menganalisis program aksi yang dilakukan oleh pondok pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang, Jawa Timur dalam kegiatan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan guru atau ustadz untuk mencapai hasil yang optimal dalam kinerjanya.

B. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren pada hakekatnya adalah suatu lembaga yang multi-faset dan karena itu pula, memiliki banyak fungsi yang beragam. Horikoshi, misalnya melihat pondok pesantren sebagai lembaga tradisional yang mengemban fungsi sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama.⁵ Sementara itu, Azyumardi Azra menyebutkan adanya tiga fungsi pondok pesantren yaitu, fungsi transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, fungsi pemeliharaan tradisi Islam, dan fungsi reproduksi ulama.⁶

⁵ H. Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, terj. Umar Balasain dkk. (Jakarta: P3M, 1987), hlm. 232.

⁶ Abudiin Nata (ed.), *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 112.

Seperti halnya Azyumardi Azra, M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo juga menyebutkan tiga fungsi pondok pesantren, yang rumusannya agak berbeda dari fungsi-fungsi yang dikemukakan Azyumardi Azra. Menurut mereka, tiga fungsi pondok pesantren dimaksud adalah: (1) sebagai lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama dan nilai-nilai Islam, (2) sebagai lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial, dan (3) sebagai lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial.⁷

Gambaran yang rinci mengenai fungsi pondok pesantren dikemukakan oleh Nur Syam. Menurutnya, pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan yang memerankan fungsi sebagai institusi sosial. Sebagai institusi sosial pesantren memiliki dan menjadi pedoman etika bagi masyarakat, karena pesantren adalah institusi yang melegitimasi berbagai moralitas yang seharusnya ada dalam masyarakat. Karena institusi sosial pada hakekatnya muncul dan berkembang berkat tuntutan kebutuhan masyarakat, maka sebagai institusi sosial dapat dipastikan bahwa pondok pesantren akan tetap ada dan lestari selama masyarakat membutuhkannya. Dalam kapasitasnya sebagai institusi sosial tersebut, fungsi pondok pesantren menurut Nur Syam, meliputi: (1) sebagai sumber nilai dan moralitas, (2) sebagai pendalaman nilai dan ajaran keagamaan, (3) sebagai pengendali-filter bagi perkembangan moralitas dan kehidupan spiritual, (4) sebagai perantara berbagai kepentingan yang timbul dan berkembang dalam masyarakat, dan (5) sebagai sumber praksis

⁷ M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: LaKsBang Pressindo, 2006), hlm. 8.

dalam kehidupan.⁸ Dalam tulisannya yang lain, Nur Syam juga menyebutkan fungsi pesantren sebagai agen pengembangan masyarakat.⁹ Di atas segalanya, pondok pesantren memainkan peran sebagai lembaga dakwah.¹⁰

Berbagai fungsi pondok pesantren seperti dikemukakan di atas jelas menggambarkan bahwa pesantren merupakan lembaga yang terlibat dalam pergumulan secara langsung dan mendalam dengan dinamika sosial. Hal ini membawa konsekuensi pada terjadinya hubungan dialektik yang saling mempengaruhi antara pondok pesantren dengan dinamika kehidupan sosial. Di satu pihak, realisasi peran dan fungsi pondok pesantren, dalam kapasitasnya sebagai institusi sosial, sedikit atau banyak pasti mempengaruhi corak dan dinamika kehidupan sosial di lingkungan sekitarnya. M Sulthon dan Moh Khusnuridlo bahkan berpendapat bahwa, dari perspektif historis pesantren dapat diposisikan sebagai satu elemen determinan dalam struktur piramida masyarakat Indonesia.¹¹ Sementara di pihak lain, dinamika dan perubahan sosial yang terjadi dalam masyarakat niscaya pula berdampak pada dunia pesantren.

⁸ Nur Syam, "Kepemimpinan dalam Pengembangan Pondok Pesantren", dalam A. Halim dkk. (ed.), *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 78-79.

⁹ Nur Syam, "Pengembangan Komunitas Pesantren", dalam Moh. Ali Aziz dkk. (ed.), *Dakwah Pemberdayaan Masyarakat: Paradigma Aksi Metodologi* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 121-131.

¹⁰ M. Yusuf Hasyim, "Peranan dan Potensi Pesantren dalam Pembangunan", dalam Manfred Oepen dan Wolfgang Karcher, (ed.), *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, Terj. Sonhaji Saleh, (Jakarta: P3M, 1988), hlm. 91.

¹¹ M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok*, hlm, 22.

Dalam dialektika saling mempengaruhi antara dunia kehidupan sosial dan dunia pesantren tersebut, eksistensi dan pengaruh pesantren terhadap kehidupan masyarakat akan sangat bergantung pada kemampuannya merespon dan menjawab tantangan perubahan sosial yang terjadi dalam kehidupan masyarakat. Sebab, menurut Ralph W. Tylor seperti yang dikutip M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, hakekat perubahan sosial memerlukan pengetahuan baru, ketrampilan baru, dan tanggung jawab substansial terhadap nilai-nilai masyarakat.¹²

Di tengah dinamika perubahan sosial yang bergerak begitu cepat sebagai dampak perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era global dewasa ini, terdapat kecenderungan bahwa dunia pesantren kurang mampu terpacu dengan laju perubahan sosial yang terjadi. Sebagai konsekuensinya peran dan fungsi pesantren cenderung termarginalkan dalam dinamika perubahan sosial.¹³ Kondisi ini tentu saja perlu direspon dan dijawab secara cerdas dan bertanggung jawab oleh dunia pesantren, jika pesantren tidak ingin kehilangan relevansi dalam peran dan fungsinya dalam dinamika sosial.

Berkaitan dengan kondisi yang dikemukakan terakhir di atas, karena pondok pesantren perlu mengadakan perubahan secara terus-menerus seiring dengan berkembangnya tuntutan-tuntutan yang ada dalam masyarakat yang dilayaninya, sebagai konsekuensi dari dinamika perubahan sosial. Sebagai lembaga yang telah lama menjadi tumpuan pendidikan dan pengembangan “masyarakat religius”, pondok pesantren tidak boleh mengabaikan tuntutan

¹² *Ibid.*, hlm. 1.

¹³ *Ibid.*, hlm. 8.

perubahan tersebut. Meskipun filosofi dasarnya tetap di pegang teguh, yaitu mendidik kemandirian masyarakat berdasarkan keyakinan keagamaan, namun dengan adanya perubahan yang berjalan begitu cepat di era global dewasa ini pondok pesantren perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian terutama dalam manajemennya.¹⁴ Dengan demikian, aspek kunci dalam reformasi pondok pesantren agar dunia pesantren dapat “*match*” dengan dinamika perubahan masyarakat di era global dewasa ini adalah perubahan dalam sistem manajemennya.

Pentingnya perubahan manajemen pondok pesantren ini juga ditegaskan oleh Suwandi. Menurutnya, keberhasilan sistem pendidikan pondok pesantren sangat dipengaruhi oleh penataan sistem manajerialnya.¹⁵ Dalam hal ini yang dimaksud ialah perlunya pondok pesantren mengakomodasi prinsip-prinsip manajemen modern. Tuntutan ini pada dasarnya bertolak dari kesadaran bahwa selama ini, dalam kebanyakan kasus, pondok pesantren menerapkan sistem manajemen yang umumnya masih konvensional. Sebagai contoh, dalam sistem manajemen pondok pesantren tidak ada pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru atau ustadz dan staf administrasi; tidak adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan; belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan; dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja yang tidak berjalan menurut aturan baku organisasi. Kyai

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 1-2.

¹⁵ Suwendi, “Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pesantren: Beberapa Catatan”, dalam Marzuki Wahid, dkk. (ed.) *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), hlm. 214.

masih merupakan figur sentral dan penentu kebijakan pendidikan pesantren. Rekrutmen guru atau ustadz, pengembangan akademik, *reward system*, dan bobot kerja juga tidak berdasarkan aturan yang baku.¹⁶ Tegasnya sistem manajemen yang diterapkan dalam pondok pesantren selama ini dipandang sebagai titik krusial kelemahan pondok pesantren.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu dari kegiatan orang lain. Hal ini berarti SDM mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen.¹⁷ Bahkan dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi atau lembaga sangat bergantung pada SDM yang dimilikinya, yang merupakan faktor sentral dalam pendayagunaan sumber daya yang lain, seperti sumber daya alam, sumber daya keuangan, dan sumber daya teknologi.¹⁸

Dari perspektif teori manajemen yang dikemukakan di atas kiranya menjadi cukup jelas bahwa, apabila pembaruan manajemen diakui sebagai aspek kunci dalam reformasi pondok pesantren untuk menghadapi tantangan perubahan sosial di era global, maka pembaharuan manajemen itu haruslah dimulai dari pengembangan SDM, yang merupakan faktor sentral dalam pengembangan sumber daya yang lain. Dalam konteks inilah, karenanya penelitian mengenai pengembangan SDM pondok pesantren menarik dan penting untuk dilakukan. Penelitian ini mengangkat masalah tersebut, dengan

¹⁶ M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok*, hlm, 31.

¹⁷ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia*, hlm. 4.

¹⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000), hlm. 427.

mengambil lokasi pondok pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang, sebuah pondok pesantren yang bila dilihat dari segi usianya sudah cukup matang dan dewasa, karena berusia lebih dari satu abad.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan penegasan judul dan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis SWOT SDM Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang?
2. Bagaimana strategi dan metode pengembangan SDM dalam kebijakan yang ditempuh oleh Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian:

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan di atas, tujuan kajian penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan analisis SWOT SDM di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang.
- b. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi dan metode pengembangan SDM dalam kebijakan yang ditempuh oleh Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang.

2. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini, yang berusaha menggambarkan secara sistematis dan analitis kebijakan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang, dalam pengembangan SDM, hasilnya dihapakan berguna:

- a. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pengembangan manajemen dakwah sebagai disiplin ilmu, baik sebagai sebagai pure and *theoretical science* maupun sebagai *applied science*.
- b. Sebagai bahan masukan bagi para perumus dan pengelola manajemen pondok pesantren dalam rangka meruskan dan mengembangkan Model Manajemen Berbasis Pondok Pesantren (MBPP).
- c. Sebagai bahan masukan bagi para pimpinan pondok pesantren dalam mengelola SDM pondok guna meningkatkan kinerja pondok pesantren secara keseluruhan.

E. Telaah Pustaka

Penelitian dan tulisan tentang pengembangan SDM di pondok pesantren, meskipun belum banyak dilakukan, sebenarnya bukan merupakan tema penelitian baru. Di lingkungan Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sudah ada sejumlah penelitian yang mengangkat permasalahan pengembangan SDM dalam penulisan skripsi.

Penelitian Johan Amru (2005) mengungkapkan program aksi pengembangan SDM di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an al-Asy'ariyyah desa Kalibeber Mojotengah. Dalam penelitiannya Johan Amru menemukan bahwa kegiatan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an

al-Asy'ariyyah menempuh dua jalur, yaitu jalur kesehatan dan jalur pendidikan. Pengembangan SDM melalui jalur kesehatan diwujudkan dengan mendirikan poliklinik pondok, yang dimaksudkan untuk meningkatkan kesehatan santri. Sedangkan pengembangan SDM melalui jalur pendidikan dilakukan lewat pendidikan formal dan non formal, yang bertujuan untuk mewujudkan santri yang menguasai informasi sains dan teknologi secara teoritis dan praktis serta mampu bersaing dalam dunia pendidikan nasional.¹⁹

Berbeda dengan penelitian Johan Amru, penelitian Yaya Farida Haris (2006) tentang pengembangan sumber daya santri di pondok pesantren Putri al-Fatimiyyah Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang, difokuskan pada pelatihan kader dakwah. Dalam penelitiannya Yaya Farida Haris menemukan bahwa pengembangan Sumber daya santri melalui pelatihan kader dakwah di pondok pesantren Putri al-fatimiyyah Bahrul Ulum tersebut telah memberikan dampak positif bagi peningkatan kualitas SDM santri maupun kualitas SDM masyarakat di lingkungan pondok.²⁰

Selain penelitian Johan Amru dan Yaya Farida Haris tersebut, dapat pula dicatat penelitian-penelitian Hasan Basri (2004),²¹ Imam Kambali

¹⁹ Johan Amru, "Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an al-Asy'ariyyah Desa Kalibeber Mojotengah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia", Skripsi Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2005.

²⁰ Yaya Farida Haris, "Penganbangan Sumber Daya Santri Melalui Lembaga Pelatihan Kader Dakwah (LPKD) di Pondok Pesantren Putri al-Fatimiyyah Bahrul Ulum Tambakberas Jombang", Skripsi Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2006.

²¹ Hasan Basri, "Pembinaan Santri Sebagai Kader Da'i di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Kecamatan Kotanopan Tapanuli Selatan", Skripsi Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2004.

(2005),²² dan Muhammad Bustami (2005).²³ Meskipun fokus ketiganya penelitian yang disebut terakhir ini adalah masalah kaderisasi dakwah di kalangan santri, namun secara substantif ketiga penelitian tersebut pada hakekatnya mengangkat tema pengembangan SDM.

Meskipun kelima penelitian yang ditelaah semuanya mengangkat tema pengembangan SDM, namun konsep SDM pada kelima penelitian dimaksud adalah pengembangan SDM santri. Sedangkan konsep pengembangan SDM dalam penelitian ini mengacu pada guru atau ustadz, yang berarti pengembangan SDM guru atau ustadz. Dengan demikian, spesifikasi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu tentang pengembangan SDM adalah terletak pada subyek SDM yang dikembangkan, yaitu guru atau ustadz.

F. Kerangka Teoritik

Sudah ditegaskan bahwa fokus pembahasan dan analisis penelitian ini adalah mengenai pengembangan SDM pondok pesantren. Oleh karena itu, kajian teori yang dideskripsikan dalam kerangka teoritik ini difokuskan pada teori-teori tentang pengembangan SDM.

1. Pengertian Pengembangan

Berbicara tentang pengembangan SDM pertama-tama ada dua hal yang perlu digaris bawahi. *Pertama*, pengembangan SDM pada dasarnya

²² Imam Kambali, "Kaderisasi Da'i Melalui Kegiatan Muhadhoroh 4 Bahasa di Yayasan Pendidikan Islam al-Hidayah Majasem Kendal Ngawi", Skripsi Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2005.

²³ Muhammad Bustami, "Kaderisasi Da'i Terhadap Santri di Pondok Pesantren Miftahul Mubtadi'in Tanjung Anom Nganjuk", Skripsi Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2005.

dapat meliputi aspek kuantitas dan aspek kualitas. Aspek kuantitas menyangkut jumlah SDM yang tersedia atau dibutuhkan. Sedangkan aspek kualitas menyangkut aspek fisik dan non fisik yang berhubungan dengan kemampuan bekerja, berpikir, dan ketrampilan.²⁴ Dalam uraian kerangka teoritik ini, istilah pengembangan SDM hanya mengacu kepada pengembangan kualitas.

Kedua, beberapa penulis membedakan antara konsep pengembangan dan pelatihan;²⁵ namun ada pula yang tidak membedakan, seperti Basir Barthos misalnya, ia menggunakan istilah pelatihan dalam makna yang luas dan mencakup pula konsep pengembangan.²⁶ Dalam penelitian ini dipakai istilah pengembangan, tanpa mempersoalkan perdebatan konseptual dengan istilah pelatihan.

Wexley dan Yulk, seperti dikutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, mendefinisikan pengembangan SDM sebagai “usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap pegawai atau anggota organisasi”.²⁷ Sedangkan Sedarmayanti mengartikan pengembangan SDM (secara mikro) sebagai

²⁴ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia*, hlm. 26-27.

²⁵ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm. 175-176. Lihat pula A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2006), hlm. 49-50.

²⁶ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 89-110.

²⁷ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan*, hlm. 50.

“suatu perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal”.²⁸

Dari dua definisi pengembangan SDM yang dikemukakan di atas bahwa dipahami bahwa pengembangan SDM adalah usaha-usaha berencana yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau lembaga untuk meningkatkan penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai agar organisasi atau lembaga mencapai hasil yang optimal dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya.

2. Dasar Pengembangan SDM

Bedasarkan pengertian pengembangan SDM yang dikemukakan di atas jelaslah bahwa kata kunci pengembangan SDM ialah “usaha berencana”, yaitu usaha berencana untuk meningkatkan penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai; sedangkan orientasinya adalah kemajuan organisasi atau lembaga. Pengembangan SDM dalam arti usaha berencana peningkatan kualitas pegawai yang berorientasi kemajuan tersebut jelas memperoleh landasannya yang pasti dalam ajaran normatif al-Qur’an. Dalam surah al-Hasyr (59): 18, al-Qur’an menegaskan sebagai berikut:

Terjemahnya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok.²⁹

²⁸ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia*, hlm. 28.

Ayat al-Qur'an surah al-Hasyr (59): 18 tersebut secara umum menekankan keharusan bagi setiap pribadi, organisasi, atau lembaga Islam membuat program aksi untuk mencapai kejayaan umat Islam. Dengan asumsi bahwa kejayaan atau kemajuan masa depan hanya bisa dicapai dengan dukungan SDM yang berkualitas, maka dapat dikatakan bahwa ayat tersebut secara implisit menekankan perlunya pengembangan SDM, baik secara makro (dalam kehidupan berbangsa dan bernegara) maupun secara mikro (dalam lingkungan organisasi atau lembaga).

Sementara itu, dalam surah ar-Ra'd (13): 11, al-Qur'an menyatakan sebagai berikut:

Terjemahnya: Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.³⁰

Ayat al-Qur'an yang dikutip terakhir di atas secara kategoris (pasti) meniscayakan pengembangan kualitas SDM sebagai prasyarat menuju perubahan yang lebih maju. Dengan demikian, perubahan dan kemajuan harus diusahakan secara berencana; dan salah satu diantara usaha berencana dimaksud adalah melalui pengembangan SDM.

²⁹ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Surabaya: Mekar, 2000), hlm. 919.

³⁰ *Ibid.*, hlm. 370.

3. Urgensi dan Tujuan Pengembangan SDM

Pegawai di dalam suatu organisasi atau lembaga mempunyai peran sentral dalam mewujudkan keberhasilan. Fasilitas yang canggih dan lengkap belum merupakan jaminan bagi berhasilnya, tanpa diimbangi oleh kualitas SDM yang memanfaatkan fasilitas tersebut. Selain itu, dengan ditemukan berbagai pendekatan, peralatan dan fasilitas baru, maka organisasi atau lembaga perlu menguasai dan memiliki hasil-hasil temuan baru tersebut, jika organisasi atau lembaga ingin mengikuti arus perkembangan zaman. Hal ini mengandung konsekuensi perlunya organisasi melakukan usaha pengembangan terhadap SDM yang dimilikinya agar SDM yang ada maupun organisasi tersebut bisa mencapai hasil kerja yang optimal.³¹

Secara lebih spesifik, A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan dua alasan perlunya pengembangan SDM yaitu:

- a. Pegawai-pegawai baru sangat memerlukan pengembangan orientasi. Mereka perlu memahami tujuan, aturan-aturan, dan pedoman kerja yang ada pada lembaga; mereka juga perlu memahami kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tugasnya sesuai pekerjaannya.
- b. Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan pendekatan dan peralatan baru yang lebih canggih dari pendekatan dan peralatan yang digunakan sebelumnya. Pegawai yang akan menggunakan pendekatan dan peralatan baru tersebut perlu

³¹ *Ibid.*, hlm. 27-28.

pelatihan dan pendidikan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya.³²

Mengenai tujuan pengembangan SDM, Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah menyatakan bahwa tujuan pengembangan SDM meliputi:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru dalam usaha menjadi kompeten sebagai pegawai.
- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
- e. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
- f. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.³³

Sementara itu A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan sembilan tujuan pengembangan SDM. Kesembilan tujuan pengembangan SDM dimaksud adalah:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan SDM.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.

³² A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan*, hlm. 52.

³³ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 176.

- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindari keusangan.
- i. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.³⁴

4. Prinsip-Prinsip Pengembangan SDM

Mengutip pendapat McGehee, A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan lima prinsip pengembangan SDM, sebagai berikut:

- a. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- b. Tahapan-tahapan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pengembangan.
- d. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari para peserta.
- e. Menggunakan konsep pembentukan perilaku.³⁵

Dalam konteks pondok pesantren, Nur Syam menegaskan bahwa pengembangan SDM harus mengacu dan berdasar pada prinsip keikhlasan, kemandirian, kebebasan, kesejahteraan, dan ukhuwah. Keikhlasan berarti bahwa setiap perubahan yang dilakukan harus mengacu pada prinsip ikhlas

³⁴ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan*, hlm. 54-55.

³⁵ *Ibid.*, hlm. 51.

beramal. Kemandirian berarti bahwa setiap perubahan harus datang dari diri sendiri. Kebebasan berarti bahwa setiap keinginan untuk berubah harus berdasar atas ruang pikiran dan tindakan yang bebas, tetapi bertanggung jawab. Sedangkan kesejahteraan berarti bahwa setiap perubahan harus menggunakan sarana dan tujuan untuk memperoleh kualitas hidup yang lebih baik. Keempat prinsip tersebut pada akhirnya bermuara pada terciptanya *Ukhuwah Islamiyah, Ukhuwah Wathaniya, dan Ukhuwah Basyariyah*.³⁶

Satu hal yang juga perlu digarisbawahi dalam kaitan dengan prinsip-prinsip pengembangan ini ialah bahwa kegiatan pengembangan harus pula mempertimbangkan segi keutuhan manusia. Keutuhan manusia mencakup komponen kepribadian (meliputi cipta, rasa dan karsa atau kognitif, afektif dan psikomotorik), komponen keberadaan atau eksistensial (meliputi unsur tubuh, jiwa dan roh), komponen kehidupan (menyangkut kehidupan empirikal, dan kehidupan eskatologikal serta unsur waktu sebagai kontinum), dan komponen budaya (SDM adalah perilaku budaya).³⁷

5. Tahap-Tahap Pengembangan SDM

Program pengembangan SDM, menurut Ambar Teguh Suliatiyani dan Rosidah, memiliki tiga tahap kegiatan, yaitu:

³⁶ Nur Syam, "Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren", dalam A. Halim dkk., *Manajemen Pesantren*, hlm. 62-63.

³⁷ Talisiduhu Ndara, *Pengantar Teori Perkembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), hlm. 32-35.

- a. Penilaian kebutuhan pengembangan, yang tujuannya untuk mengumpulkan informasi guna menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pengembangan.
- b. Pengembangan program kerja, yang mempunyai tujuan untuk merancang lingkungan pengembangan dan metode-metode yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pengembangan.
- c. Evaluasi program pengembangan, yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai tentang sejauh mana program-program pengembangan yang telah dijalani mampu secara efektif mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁸

Gambaran yang lebih rinci tentang tahap-tahap pengembangan SDM dikemukakan oleh A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. Menurutnya, tahap-tahap pengembangan SDM meliputi:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan.
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan.
- c. Menciptakan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
- d. Menetapkan metode pengembangan.
- e. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
- f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.³⁹

³⁸ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 178.

³⁹ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan*, hlm. 52.

6. Metode Pengembangan SDM

Dalam tahap-tahap pengembangan SDM yang dikemukakan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara di atas, salah satunya adalah tahap penetapan metode pengembangan. Setidaknya ada tiga pilihan metode yang dapat diterapkan dalam kegiatan pengembangan SDM di suatu lembaga. Ketiga metode dimaksud adalah:

- a. *Understudy*, yaitu mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Peserta pengembangan tersebut nantinya akan menerima tugas dan bertanggung jawab pada posisi jabatannya. Metode pengembangan *understudy* serupa dengan metode *on the job*. Belajar dan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada metode ini tidak dilakukan tugas secara penuh, tetapi disertai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam *understudy* peserta diberikan beberapa latar belakang masalah dan pengalaman-pengalaman tentang suatu kejadian. Kemudian mereka harus meneliti dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas kerja.
- b. *Job rotasi* dan *kemajuan berencana*. Job rotasi melibatkan perpindahan peserta dari suatu pekerjaan kepada pekerjaan lainnya. Perpindahan dari satu penempatan kepada penempatan lainnya adalah direncanakan atas dasar tujuan belajar. Kemajuan berencana tidak mengubah keseimbangan status dan gaji, tetapi melibatkan penempatan kembali

dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

- c. *Coaching-conseling*. *Coaching* adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan kepada pegawai bawahan. Peranan job coach adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Sementara itu, *conseling* merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri, dan merealisasikan diri, sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan lembaga dapat tercapai. Dengan *conseling* pegawai diharapkan aspirasinya dapat berkembang dengan baik dan pegawai yang bersangkutan mampu mencapai kepuasan kerja.⁴⁰

G. Metode Penelitian

1. Jenis dan Sifat Penelitian

Penelitian ini didesain sebagai studi kasus. Dengan demikian, dilihat dari segi jenisnya penelitian ini merupakan studi kasus. Studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu lembaga tertentu, yang dalam penelitian ini adalah manajemen SDM pondok pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang. Karena penelitian ini merupakan studi kasus, maka kesimpulan

⁴⁰ *Ibid.*, 66-68.

yang diperoleh dalam penelitian ini hanya berlaku pada lembaga yang diteliti.⁴¹

Sementara itu, dilihat dari sifatnya penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yakni jenis data yang dikumpulkan bukan berupa data yang berupa angka-angka, dan karena analisisnya adalah non statistik.

2. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek penelitian dapat ditemukan dengan cara memilih Informan untuk dijadikan “Key Informan” di dalam pengambilan data di lapangan.⁴² Dengan demikian, subjek penelitian merupakan sumber informasi mencari data dan masukan-masukan dalam mengungkapkan masalah penelitian, adapun informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian.⁴³

Dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah (1) Pengurus Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, dan (2) Ustadz salaf. Pemilihan atau pengambilan informan sebagai subyek penelitian adalah secara purposive; dan informan yang terpilih sebagai subjek

⁴¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm.120-121

⁴² Sukardi, *Penelitian Subyek Penelitian* (Yogyakarta: Lembaga Penelitian IKIP Yogyakarta, 1995), hlm. 7-8

⁴³ Lexy J. Moleong., *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 90

penelitian sekaligus diperlakukan sebagai sampel.

b. Objek Penelitian

Adapun yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini adalah fenomena yang menjadi topik dari penelitian ini yaitu tentang bentuk-bentuk kegiatan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas serta yang menjadi sasaran dari bentuk-bentuk kegiatan dalam pengembangan SDM guru atau ustadz pondok pesantren.

3. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan sebagai bahan pembahasan dan analisis, dalam penelitian ini digunakan metode-metode sebagai berikut:

a. Metode Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung (tatap muka) dengan responden.⁴⁴ Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang kebijakan dalam pengembangan SDM, yang meliputi: analisis SWOT SDM, strategi dan metode pengembangan SDM.

Subjek yang diwawancarai terdiri dari unsur-unsur pimpinan pondok dan tim pengajar. Teknik wawancara yang digunakan lebih banyak dilakukan secara bebas terpimpin. Bahwa dalam wawancara

⁴⁴ *Ibid.*, hlm. 135.

peneliti mempunyai pedoman wawancara yang bersifat umum, yaitu hanya berupa topik-topik pertanyaan. Sedangkan rincian topik pertanyaan dikembangkan dalam situasi konkret ketika dilapangan. Sedangkan untuk memperoleh informasi yang mendalam, maka setiap informasi yang diperoleh disilang (*cross chek*) melalui komentar responden yang berbeda.

b. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara membaca dan mengutip dokumen-dokumen yang dipandang relevan dengan permasalahan yang diteliti.⁴⁵ Dalam penelitian ini metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tentang keadaan pondok pesantren Bahrul Ulum baik mengenai sejarah berdirinya, profil pondok pesantren dewasa ini, dan kondisi sumber daya pondok pesantren Bahrul Ulum. Dokumen yang menjadi objek penelitian adalah “profil pondok pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang”.

c. Metode Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung ke lapangan, pada objek penelitian (dengan melakukan pencatatan sistematis mengenai fenomena yang

⁴⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hlm. 206.

diteliti).⁴⁶ Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang situasi dan kondisi lingkungan fisik pondok pesantren Bahrul Ulum. Teknik observasi yang digunakan adalah observasi non-partisipan.

4. Metode Analisis Data

Data yang sudah terhimpun melalui metode-metode tersebut di atas, pertama-tama diklasifikasikan secara sistematis. Selanjutnya, data yang sudah terhimpun dan diklasifikasikan secara sistematis tersebut disaring dan disusun dalam kategori-kategori untuk pengujian saling dihubungkan. Melalui proses inilah penyimpulan dibuat.⁴⁷

Dalam istilah teknisnya, dengan demikian, metode analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif-analisis. Metode deskriptif-analisis adalah metode analisis data yang proses kerjanya meliputi penyusunan data dan penafsiran data;⁴⁸ atau menguraikan secara sistematis sebuah konsep atau hubungan antar konsep.⁴⁹

⁴⁶ *Ibid.*, hlm. 204

⁴⁷ Matthew B. Miles dan A. Michel Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI Press, 1992), hlm. 15-16.

⁴⁸ Abuddin Nata, *Metodologi Studi Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 166.

⁴⁹ Charis Zubair dan Anton Bakker, *Metodologi Penelitian Filsafat* (Yogyakarta: Kanisius, 1990), hlm. 65.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Fokus penelitian ini adalah mengenai analisis SWOT SDM di Pondok Pesantren Bahrul Ulum dan strategi pengembangan SDM di PPBU. Berdasarkan uraian-uraian dan analisis yang dikemukakan dalam bab sebelumnya tentang kedua permasalahan tersebut, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis SWOT SDM di Pondok Pesantren Bahrul Ulum menunjukkan bahwa kekuatan dan kelemahan SDM dan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Bahrul Ulum bersumber dari faktor internal PPBU sendiri, sementara peluang dan tantangan SDM dan pelaksanaan pengembangan SDM bersumber dari faktor-faktor internal maupun eksternal. Kekuatan SDM dan pengembangan SDM meliputi: (a) kualitas moral, (b) keikhlasan dalam bekerja, (c) hubungan harmonis semua jajaran pondok, dan (d) komitmen pada tradisi pengembangan. Kelemahannya; (a) tingkat pendidikan yang rendah, (b) profesionalisme yang rendah, (c) etos untuk maju belum merata, (d) kurangnya tenaga ahli untuk mengelola program pengembangan SDM, (e) terbatasnya infrastruktur pengembangan, (f) terbatasnya dana, dan (g) belum adanya mitra kerja. Peluang; (a) pengakuan sistem pendidikan pondok dalam sistem pendidikan nasional, (b) kemungkinan bagi ustadz menyertai program pengembangan profesionalisme guru oleh pemerintah, dan (c) komitmen kuat dari

pengelola PPBU untuk meningkatkan kualitas SDM. Tantangan; (a) kelemahan internal yang belum terpecahkan, (b) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat, dan (c) perubahan sosial yang cepat membawa pada perubahan aspirasi terhadap masyarakat.

2. Strategi yang ditempuh dalam pengembangan SDM di PPBU meliputi strategi swadaya dan strategi studi eksternal. Strategi swadaya adalah strategi pengembangan SDM yang pelaksanaannya dipusatkan di dalam lingkungan dan dikelola oleh kalangan internal PPBU sendiri, meskipun bisa saja dibantu oleh tenaga pelatih atau instruktur dari luar; dalam realisasi strategi swadaya diterapkan metode-metode: (a) monitoring, (b) *coaching* (pelatihan), (c) diskusi/seminar. Sedangkan strategi studi eksternal adalah strategi pengembangan SDM yang PPBU dengan mengirimkan ustadz-ustadznya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan ke berbagai lembaga pendidikan formal dan non formal di luar lingkungan PPBU; dalam realisasi strategi studi eksternal diterapkan metode-metode: (*understudy*), (b) magang, dan (c) *up grading* jabatan.

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh di lapangan selama pelaksanaan pelatihan, berikut ini direkomendasi dua butir saran sebagai suatu bentuk sumbangan pemikiran kepada pengasuh dan pengurus PPBU.

1. Untuk meningkatkan kinerja pondok, PPBU sebaiknya membuka diri bagi masuknya tenaga-tenaga ahli dari luar pondok dalam struktur organisasi pondok. Hal ini bisa dilakukan, misalnya, pada pengurus harian.

2. Dalam pelaksanaan pengembangan SDM, selain menerapkan strategi swadaya dan strategi studi eksternal, perlu dijejaki dan direalisasi “strategi kemitraan” yang sifatnya saling menguntungkan, dengan menjalin kerja sama dengan instansi pemerintahan terkait, perguruan tinggi, LSM, atau bahkan dengan lembaga-lembaga internasional.
3. karena pondok pesantren pada dasarnya merupakan ‘sub kultur”, maka ke depan perlu dikembangkan teori manajemen SDM pada umumnya dan teori pengembangan SDM pada khususnya yang sesuai dengan watak pondok pesantren yang kolegial, komunikatif, humanistik, dan berbasis keikhlasan.

C. Kata Penutup

Sungguh merupakan suatu kebahagiaan bagi penulis bahwa pada akhirnya penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Bagaimanapun, penulis merasa telah belajar banyak dari pengalaman selama proses penyelesaian penyusunan skripsi ini, yang tentu saja akan sangat bermanfaat bagi perkembangan kehidupan intelektual penulis dimasa depan.

Skripsi ini merupakan hasil optimal yang dapat penulis usahakan, dan penulis telah mencurahkan segenap kemampuan untuk menghasilkan yang terbaik. Sungguhpun demikian, penulis menyadari tidak ada yang sempurna dalam kerja yang manusiawi. Hal ini terlebih lagi berlaku untuk skripsi ini, yang ditulis oleh seorang yang dalam proses berlatih. Karena itu, kritik dan saran yang konstruktif dari berbagai pihak atas aspek-aspek teknis maupun

substansi isi skripsi ini selalu penulis harapkan; dan setiap kritik dan saran akan selalu diterima dengan senang hati.

Akhirnya, sekali lagi penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah turut membantu proses penyelesaian penyusunan skripsi ini. Penulis ingin menegaskan bahwa skripsi ini merupakan kenangan terakhir bagi almamater tercinta ini, Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Meskipun pada akhirnya penulis harus meninggalkan almamater tercinta ini dan semua orang yang pernah menjadi guru dan sahabat penulis disini, namun semuanya akan tetap hidup dalam kenangan penulis untuk selamanya. *Insyallah.*

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama, 2006.
- Abuddin Nata (ed.), *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Grasindo, 2001.
- , *Metodologi Studi Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Ambar Teguh Sulistiyan dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Charis Zubair dan Anton Bakker, *Metodologi Penelitian Filsafat*, Yogyakarta: Kanisius, 1999.
- Hadari Nawawi, *manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000.
- H. Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, terj. Umar Balasain dkk., Jakarta: P3M, 1987.
- Kuntowijoyo, *Identitas Politik Umat Islam*, Bandung: Mizan, 1999.
- Lexy J. Moleong., *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Matthew B. Miles dan A. Michel Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press, 1992.
- M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: LaKsBang Pressindo, 2006.
- Nur Syam, “Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren”, dalam A. Halim dkk., *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- , “Kepemimpinan dalam Pengembangan Pondok Pesantren”, dalam A. Halim dkk. (ed.), *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.

- , "Pengembangan Komunitas Pesantren", dalam Moh. Ali Aziz dkk. (ed.), *dakwah Pemberdayaan Masyarakat: Paradigma Aksi Metodologi* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005).
- Sartono Kartodirdjo, *Pemikiran dan Perkembangan Historiografi Indonesia: Suatu Alternatif*, Jakarta: Gramedia, 1982.
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*, Bandung: Mandar Maju, 2001.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sukardi, *Penelitian Subyek Penelitian*, Yogyakarta: Lembaga Penelitian IKIP Yogyakarta, 1995.
- Suwendi, "Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pesantren: Beberapa Catatan", dalam Marzuki Wahid, dkk. (ed.) *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan Dan Transformasi Pesantren*, Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.
- Talisiduhu Ndara, *Pengantar Teori perkembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999.
- Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002.
- Yusuf Hasyim, "Peranan dan Potensi Pesantren dalam Pembangunan", dalam Manfred Oepen dan Wolfgang Karcher, (ed.), *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, Terj. Sonhaji Saleh, Jakarta: P3M, 1988.
- Zuhairini, dkk., *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Proyek Pembinaan Prasarana dan Sarana Perguruan Tinggi Agama Ditjen Bimbingan Islam, 1986.
- Charis Zubair dan Anton Bakker, *Metodologi Penelitian Filsafat*, Yogyakarta: Kanisius, 1990.

DAFTAR INFORMAN

1. K.H. Hasib Wahab, Ketua Majelis Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Ulum.
2. K.H. Amanullah, Anggota Majelis Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Ulum.
3. K.H. Taufikurrahman Fatah, Ketua Yayasan Pondok Pesantren Bahrul Ulum.
4. K.H. M. Jamaluddin Ahmad, Anggota Majelis Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Ulum.
5. Rahmad Basuki, Ketua Harian Pondok Pesantren Bahrul Ulum.

PEDOMAN WAWANCARA

1. Dasar pertimbangan pengembangan SDM Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang.
2. Strategi dan metode pengembangan SDM di Pondok Pesantren Bahrul Ulum.
3. Manfaat pengembangan SDM bagi Pondok Pesantren Bahrul Ulum.
4. Faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan SDM di Pondok Pesantren Bahrul Ulum.

BIODATA PENULIS

Nama : Imron Buyung Suji Hasbullah, SH.
Tempat, Tgl.Lahir : Lamongan, 05 Desember 1982
Alamat : Jl. Al-Mukarrom RT.04 RW.1 Banyubang Solokuro Lamongan
Nama Ayah : H. Ahmad Nasihin Hasbullah
Nama Ibu : Hj. Mimik Mindayani
Pekerjaan : Pengusaha

Pendidikan :

Taman Kanak-Kanak (TK) - Kanjeng Sepuh Sedayu Gresik Tahun 1987-1989
Madrasah Ibtidaiyah Nurul Hidayah (MI) Lamongan Tahun 1989-1995
Madrasah Khusus Keagamaan Jombang Tahun 1995-1996
Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Jombang Tahun 1996-1999
Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Jombang Tahun 1999-2002
Gelar Sarjana Hukum Pidana Universitas Proklamasi '45 Yogyakarta Tahun
2002-2007
Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun
masuk 2002

Pengalaman Organisasi:

- Ketua OSIS MTsN Tahun 1998
- Ketua OSIS MAN Tahun 2000
- Ketua Kamtib Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tahun 2000-2002 Ketua Alumni
Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tahun 2002-2006 Ketua Senat Mahasiswa Fakultas

Dakwah Tahun 2005-2007 Presiden Mahasiswa Universitas Proklamasi '45
Yogyakarta Tahun 2005-2007

- Ketua DPW PRW PRM (Partai Rakyat Merdeka) Fakultas Dakwah tahun 2004-2006
- W.Ketua Presma Fakultas Dakwah tahun 2003-2004
- W.Ketua Pemilihan wakil Mahasiswa Fakultas Dakwah tahun 2004.
- W.Ketua Ospek Fakultas Dakwah tahun 2005
- Dewan koordinator pertimbangan Himpunan Mahasiswa Alumni Bahrul Ulum tahun 2005-2007.