

**PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
PONDOK PESANTREN**

**(Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al - Fadholi Malang)**

**SKRIPSI**

Oleh

**HUMAM SYAHARUDDIN**

**NIM. 10410173**



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2017**

**PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
PONDOK PESANTREN**

**(Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al - Fadholi Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh  
gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh

**HUMAM SYAHARUDDIN**

**NIM. 10410173**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2017**

**PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
PONDOK PESANTREN**

**(Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi Malang)**

**SKRIPSI**

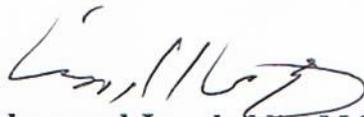
Oleh

**HUMAM SYAHARUDDIN**

**NIM. 10410173**

**Telah Disetujui Oleh:**

**Dosen Pembimbing**



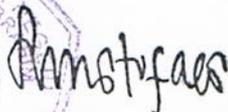
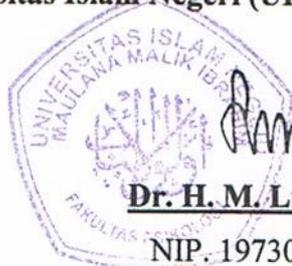
**Mohammad Jamaluddin, M.Si**

**NIP. 19801108 200801 1 007**

**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Psikologi**

**Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang**



**Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M.Ag**

**NIP. 19730710 200003 1 002**

**SKRIPSI**

**PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
PONDOK PESANTREN  
(Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli Malang)**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal, 28 April 2017

**Susunan Dewan Penguji**

**Dosen Pembimbing**

**Anggota Penguji lain**

**Penguji Utama**



**Mohammad Jamaluddin, M.Si**  
NIP.19801108 200801 1 007



**Dr. Iin Tri Rahayu, M.Si**  
NIP. 19720718 199903 2 001

**Ketua Penguji**



**Yusuf Ratu Agung, MA**  
NIP. 19801020 201503 1 002

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

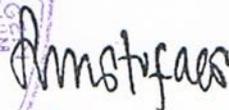
Untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Tanggal, .....2017

**Mengesahkan**

**Dekan Fakultas Psikologi**

**UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**



**Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M.Ag.**  
NIP.19730710 200003 1 002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Humam Syaharuddin

NIM : 10410173

Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul “ **PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PONDOK PESANTREN (Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli Malang)**”, adalah benar-benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika di kemudian hari ada *claim* dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya bersedia mendapatkan sangsi.

Malang, Maret 2017

Penulis,



Humam Syaharuddin  
NIM. 10410173

## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ

بُنِينَ مَرصوصٌ ﴿٤﴾

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh” (Q.S. Ash Shaff ayat 4).

## PERSEMBAHAN

Teriring rasa syukur kepada Allah SWT dengan penuh dedikasi dan segenap rasa hormat, kupersembahkan karya sederhana ini kepada:

1. Kedua orang tua tercinta saya **Bapak KH. Asfadi, S.Pdi** dan **Ibu Hj. Siti Maimunah** Terimah kasih karena telah membesarkan kami dengan penuh kasih sayang serta selalu memberikan do'a, motivasi, bimbingan yang sangat besar bagi penulis dalam menyelesaikan karya ini.
2. Semua guru - guruku mulai saya bayi hingga sekarang ini yang senantiasa membimbing dan mengantarkan penulis berjuang meraih cita-cita.
3. Ibu **Nyai Hj. Siti Nurul Aminah**, dan **Gus H. Ashif Fadlli Zamzami** serta seluruh pengurus yayasan dan dewan Asatidz Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi, terima kasih atas segala dukungan, ilmu dan bimbinganya.
4. Keluarga dan saudara-saudara penulis. Kepada **Mbah Tri, Mbak Annie, Adek Zami, Mas Sholeh, Lek Mariah, Lek Adam, Mbak Farid, Pak De Minan, Bu De Sundari, Mas Yusrul, Bu De Putik, Kak Ulil, Dek Latut**, terimakasih selalu memberi semangat dan dukungan dalam do'a kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.
5. Bapak **Muhammad Jamaluddin, M.Si** selaku dosen pembimbing skripsi, terimakasih yang banyak karena selalu intens dan sabar membimbing penulis setiap hari selama masa konsultasi sehingga dalam terselesaikannya karya ini, semua karena bantuan dan bimbingan-nya
6. Seluruh sahabat - sahabat psikologi yang selalu membantu dan memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan karya ini terkhusus kepada **Nerys Abdul Aziz** yang selalu membantu penulis dalam menjalankan penelitian, sehingga usaha dan bantuanya dapat menjadi *point* besar dalam terselesaikanya karya ini.
7. Seluruh keluargaku di pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi yang selalu membantu dan memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan karya ini terkhusus kepada **Kang Zainal, Kang Muhlisin, Kang Roziqin, Kang Hasan, Kang Tomy Kang Zainuri, Kang Ali, Kang Galih, Kang Ikrom, Kang Iqbal, Kang Ilyas, kang Uuk, Kang Rahman, Kang Asrovin Kang Afif, Kang Faiz, Kang Faruq Dan Cak Dainah** yang senantiasa menemani penulis dalam keadaan apapun.
8. Yang terakhir penulis persembahkan kepada Teman-temanku semuanya, tanpa kalian aku tidak akan faham apa itu arti kebersamaan, persahabatan dan cinta. Terima kasih atas kebersamaan yang penuh warna ini.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil 'alamin, Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul: “PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PONDOK PESANTREN (Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli Malang)”. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga beliau, para sahabat beliau dan orang-orang yang mengikuti ajaran beliau sampai akhir zaman nanti.

Penulisan laporan Skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana psikologi pada Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari kemuliaan hati berbagai pihak yang telah memberikan peneliti motivasi, petunjuk, semangat, bimbingan, tenaga, kemudahan, pemikiran dan kekuatan yang selama ini telah mendorong peneliti untuk mampu menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak dan ibu yang selalu memberikan doa, *support* Motivasi, dorongan, dan semangat serta nasehatnya hingga saat ini, demi menjadikanku seorang yang baik.
2. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M. Si, selaku rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. H. Lutfi Mustofa, M. Ag, selalu dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulan Malik Ibrahim Malang

4. Muhammad Jamaluddin, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu membimbing penulis setiap hari dan selalu memberikan arahan serta pelajaran yang sangat bermanfaat .
5. Segenap sivitas akademika Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang terutama seluruh dosen, terima kasih atas segala ilmu dan bimbinganya
6. Pengasuh, dewan asatidz, pengurus yayasan pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi, terima kasih atas segala ilmu dan bimbinganya
7. Seluruh teman- teman seperjuangan di pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi dan di fakultas psikologi angkatan 2010, yang berjuang bersama-sama untuk meraih mimpi, terima kasih atas dukunganya
8. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan yang ikut melancarkan terselesaikanya karya ini

Peneliti sadar bahwa tidak ada sesuatu pun yang sempurna kecuali Allah SWT. Oleh karena itu, dengan senang hati peneliti menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi peneliti khususnya dan juga bagi pembaca umumnya. Amin

Malang, 03 Maret 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR BAGAN.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Penelitian.....	5
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>	<b>8</b>
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
3. Aspek Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
4. Telaah Psikologi.....	29
5. Manajemen Sumber Daya Manusia prespektif islam.....	35
B. Pondok Pesantren.....	38
1. Definisi Pondok Pesantren.....	38
2. Sejarah Pondok Pesantren.....	42
3. Unsur-Unsur Pondok Pesantren.....	46

4. Pola Hidup Pesantren.....	50
5. Pondok Pesantren dan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia.....	52
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>55</b>
A. Jenis Penelitian.....	55
B. Kehadiran Peneliti.....	55
C. Instrumen Penelitian.....	57
D. Data dan Sumber Data.....	57
E. Metode Pengumpulan Data.....	59
F. Analisis Data.....	64
G. Keabsahan data.....	66
<b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>68</b>
A. Orientasi Penelitian.....	68
1. Profil Pondok Pesantren Darul Ulum AL-Fadholi.....	68
2. Visi, Misi, dan Tujuan Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi.....	69
B. Laporan Pelaksanaan Penelitian.....	71
C. Paparan Data Penelitian.....	73
1. Problematika Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi.....	73
2. Solusi yang berikan dari pengurus pondok pesantren dalam menyelesaikan problematika MSDM di PPDU Al-Fadholi.....	84
D. Analisis dan Pembahasan.....	88
1. Macam-macam problematika dan bentuk problematika MSDM di PPDU Al-Fadholi.....	90
2. Solusi yang berikan dari pengurus pondok pesantren dalam menyelesaikan problematika MSDM di PPDU Al-Fadholi...	95
E. Keterbatasan Penelitian.....	100
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>101</b>
A. Kesimpulan.....	101
1. Problematika MSDM Pondok Pesantren.....	101

2. Solusi dalam upaya menyelesaikan problematika MSDM....	102
B. Saran.....	103
1. Saran Praktis.....	103
2. Saran Metodologi .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>105</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Subyek Penelitian.....	58
Tabel 2.	Data dan Sumber Data Penelitian.....	58
Tabel 3.	Tabulasi Temuan Penelitian.....	97

## DAFTAR BAGAN/ ALUR

Bagan 1. Flow Chart Temuan Penelitian.....	99
--	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- LAMPIRAN I : Kode Wawancara
- LAMPIRAN II : Transkrip Wawancara
- LAMPIRAN III : Foto Kegiatan
- LAMPIRAN IV : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- LAMPIRAN V : Bukti Konsultasi

## ABSTRAK

**Syahrudin, Humam.** 2017. *Problematika Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren (Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi Malang)*. Skripsi. Jurusan Psikologi. Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

**Pembimbing** : Mohammad Jamaluddin, M.Si

---

**Kata Kunci** : *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pondok Pesantren.*

Manajemen sumber daya manusia memiliki tempat yang khusus dalam organisasi pondok pesantren. Namun walaupun demikian pondok pesantren sering kali berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan terutama dalam hal pengelolaan/manajemen kompetensi dan profesionalisme birokrasi (SDM) dilakukan tanpa perencanaan dan konsep yang matang. Dari permasalahan tersebut, peneliti tertarik meneliti tentang problematika MSDM pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi dengan tujuan (1) Untuk mengetahui apa problematika manajemen sumber daya manusia organisasi di Pondok Pesantren Darul Ulum Al - Fadholi. dan (2) Untuk mengetahui apa solusi problematika manajemen sumber daya manusia organisasi di Pondok Pesantren Darul Ulum Al - Fadholi.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif, dengan menggunakan analisa diskriptif, sedangkan dalam pengambilan sampel atau sumber datanya menggunakan teknik sampel purposif, sementara metode yang digunakan untuk mendapatkan data-datanya adalah metode observasi non partisipan, wawancara mendalam, dan metode dokumentasi. Analisis data menggunakan Reduksi data, Penyajian data, Penarikan kesimpulan dan Verifikasi. Adapun teknik pengecekan keabsahan data digunakan tiga teknik yaitu ketekunan pengamatan, Triangulasi dan Kecukupan referensi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa problematika MSDM di Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadholi meliputi (1) problematika perencanaan. Bentuknya adalah Tidak ada panduan sistem organisasi, Tidak adanya arahan dan dukungan, dan Tidak ada perencanaan yang jelas. (2) Problematika rekrutmen kepengurusan pondok pesantren. Bentuknya adalah Rekrutmen kepengurusan pondok dilakukan secara sembarangan, Jumlah SDM yang terbatas, Rendahnya kualitas SDM, Rendahnya loyalitas dan kepedulian SDM. (3) Problematika pengembangan SDM. Bentuk permasalahan pengembangan SDM adalah Rendahnya pengetahuan sistem manajemen pondok pesantren, Kompetensi pengurus pondok pesantren tidak berkembang, Tidak adanya pelatihan – pelatihan keorganisasian, Rendahnya arahan dan dukungan. Adapun solusi dari berbagai permasalahan tersebut adalah pihak pengurus yayasan dan pengurus pondok melengkapi data-data yang berkaitan administrasi pondok pesantren, mulai dari membuat buku pedoman organisasi, pedoman pengarsipan, pedoman akademik, pedoman administrasi, AD ART serta meningkatkan komunikasi yang baik, Memberikan wewenang atau kebebasan dalam pengambilan keputusan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan akademik santri terutama pada tugas-tugas kuliah santri. Selain itu pengurus membuat kegiatan sarasehan dan pelatihan-pelatihan tentang pengelolaan organisasi.

## ABSTRACT

**Syahrudin, Humam.** 2017. *The Problems of Human Resources Management in Islamic Boarding School (Descriptive Study in Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli Malang)*. Thesis, The faculty of psychology, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang.

**Advisor** : Mohammad Jamaluddin, M.Si

---

**Key terms** : *Human Resources Management and Islamic boarding school.*

Human resource management has a special place in the organization of the boarding school. But even so the cottage pesanten often faced with various problems which were not easy, especially in terms of management / management competency and professionalism of the bureaucracy (SDM) is done without careful planning and concept. Of these problems, researchers interested in researching on HRM problematika boarding school Darul ulum al-Fadhli with the purpose of (1) To find out what the problem of human resource management organization in Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadhli. and (2) To find out what kind of solutions problematic human resource management organization in Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadhli.

The research approach used here is qualitative, using descriptive analysis. Purposive sampling is applied by the researcher in gaining the sample and the data source. The methods used in collecting the data are non-participant observation, in-depth interview, and documentation. The data analysis includes data reduction, data presentation, conclusion drawing, and verification. Moreover, to check the validity of the data, the researcher uses perseverance of observation, triangulation, and the reference sufficiency.

The results of this study indicate that the problems of HRM in Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadhli include (1) the problem of planning. The shape is No guidance system of organization, absence of guidance and support, and There is no clear plan. (2) The problems of recruitment management of the boarding school. Recruitment management form is done arbitrarily cottage, a limited amount of human resources, low quality of human resources, low loyalty and concern for HR. (3) The problems of human resources development. The shape of the problem is lack of knowledge of human resource development system to manage the boarding school, boarding school caretaker Competence does not develop, absence of training - organizational training, guidance and support Low. As for the solution of those problems is the trustee and caretaker cottage complete the data relating to the administration of the boarding school, ranging from making the book pendoman organization, guidance archiving, academic guidance, administrative guidelines, AD ART and increase the good communications To authorize or freedom in decision making and meet the academic needs of students, especially on the tasks of college students. In addition the board making activities and training workshop on the management of the organization.

## ملخص البحث

شهارالدين، همام ٢٠١٧. مشكلة إدارة الخيرات الإنسانية في المعهد الإسلامي (دراسة وصفيو في وصفيو في المعهد دارالعلوم الفضلي). بحث جامعي، كلية علم النفس، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

تحت الإشراف: محمد جمال الدين الماجستير

### الكلمات المفتاحية: إدارة الخيرات الإنسانية و المعهد الإسلامي

إدارة الخيرات الإنسانية يملك المكان الخص في رابطة المعهد الإسلامي. وفي تركيبية الرابطة، العامل يحتاج أن يهتم الخص من مدير هو إدارة الخيرات الإنسانية. مع ذلك، يواجه المعهد الإسلامي عن المشكلات الصعبة لاسيما في إدارة الكفاءة و الاحتراف الروتين (إدارة الخيرات الإنسانية) يفعله بدون التدبير التمام. من المشكلات المذكور، وهدف هذا البحث هو (١) لمعرفة ما مشكليات إدارة الخيرات الإنسانية رابطة في المعهد الإسلامي دار العلوم الفضلي. و (٢) لمعرفة ما حل مشكليات إدارة الخيرات الإنسانية رابطة في المعهد الإسلامي دار العلوم الفضلي

منهج البحث الذي استخدم الباحث هي الوصفي النوعي، وذلك باستخدام التحليل الوصفي، وفي أخذ العينة أو مصادر البيانات باستخدام الأسلوب الذادف والمنهج استخدم في نيل البيانات هي الملاحظة غير مشارك، والمقابلة والوثائق وأسلوب تحليل البيانات المستخدمة هي تنظيم البيانات واختيار البيانات والاستنتاج. وفحص صحة استخدم هو الملاحظة والتثليث وكفاية المراجع.

ونتائج هذا البحث: إن مشكليات إدارة الخيرات الإنسانية في المعهد الإسلامي دار العلوم الفضلي يتضمن (١) مشكليات التدبير. شأنها لا يوجد الارشاد نظام الرابطة، ولا يوجد توجيه ومساعدة وبدون التدبير الواضح. (٢) و مشكليات تجنيد عن حفظية المعهد الإسلامي. شأنها هي تجنيد عن حفظية المعهد الإسلامي الذي يفعل بجزاف، و حدد قدرة الخيرات الإنسانية، و الخيرات الإنسانية النقص، ونقص الولاء والذمة الخيرات الإنسانية. (٣) المسائل التنمية إدارة الخيرات الإنسانية. الشكل المسائل التنمية إدارة الخيرات الإنسانية يعني عدم تدريبات منظمة المعهد ومدبر المعهد لا يدري بالنظام التدبي المعهد، وعدم التنمية القدرة المدبرين المعهد، ونقص التوجيه والعضد من المدبرين المعهد دارالعلوم الفضلي. أمّا الحال عن تلك المسائل يعني وكذلك إعطاء القدرة والبراءة الى الطالب لأخذ اليأس الى المسئلة المعين وبتأديّة الحاجات الجمعيّ خاصّة لوظيفة الجامعة.

وسوى ذلك من حزب المؤسس ومدبر المعهد يكملون الحقائق التي يتعلّق بإرادة المعهد بيد ثون من إصناع أكتب التّوجهات المنظّمة والتّوجهات التّشجيل, والتّوجهات الجمعيّ, والتّوجهات الإراد AD ART وغير ذلك الذي يتعلّق بالحاجات المنظّمة المعهد, وبترقية المواصلة الحسنة محرّكاً بين جمع الحزب الكائن في المعهد. وبالتّوصّل الى الطّالب, و المدبر المعهد, والمؤسس توصلاً تقوية, وبالإنفتاح بعضهم بعضاً في المنظّمة وبالمفهمّة بإصناع التّشاطر مجلس لقاءات اوالإرادة المنظمة وبنداء المدبر المعهد دارالعلوم الفضلي للإعطاء الموادّ والبيان عمّا يتعلّق بإدارة المنظمة بمعهد.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, telah tumbuh dan berkembang sejak masa penyiaran Islam dan telah banyak berperan dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat. Sejarah perkembangan pondok pesantren menunjukkan bahwa lembaga ini tetap eksis dan konsisten menjalankan fungsinya sebagai pusat pengajaran ilmu-ilmu agama Islam (*tafaqquh fiddin*) sehingga dari pesantren lahir para kader ulama, guru, dan *Mubaligh* yang sangat dibutuhkan Masyarakat (Sulthon dan Khusnuridlo, 2003: 2)

Secara istilah pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari (Mastuhu, 1994: 155). Pesantren adalah suatu bentuk lingkungan masyarakat yang unik dan memiliki tata nilai kehidupan yang positif yang mempunyai ciri khas tersendiri, sebagai lembaga pendidikan Islam. Adapun unsur pokok dari pondok pesantren yaitu Kyai, Santri, Pondok atau asrama, Masjid, dan Kitab-ktab klasik (Daulay, 2001: 69)

Pondok pesantren merupakan suatu organisasi atau komunitas tersendiri, yang terdiri dari beberapa sub-sistem atau komponen pendidikan. Diantara komponen atau elemen-elemen lembaga pendidikan pesantren adalah antarlain Kiyai sebagai pendidik. Santri/murid sebagai peserta didik, Mushalla/masjid

sebagai sarana pendidikan, Kitab kuning sebagai materi pendidikan dan beberapa pondokan/kamar sebagai tempat tinggal para santri (Dhofier, 1994: 44)

Setiap organisasi termasuk pendidikan pondok pesantren memiliki aktivitas-aktivitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu aktivitas tersebut adalah manajemen. Manajemen yang dimaksud disini adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi lembaga atau perusahaan yang bersifat manusia maupun non manusia sehingga tujuan organisasi, lembaga, atau perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Seperti pernyataan Terry (1992: 1) bahwa manajemen adalah proses mengusahakan hubungan-hubungan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan tertentu.

Manajemen merupakan suatu konsep yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Tuntutan perubahan dan pengembangan yang muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan eksternal, membawa implikasi terhadap perubahan perilaku kelompok dan wadahnya. (Wahid 1999: 74) Perubahan mempunyai tujuan yang sifatnya penyesuaian diri dengan lingkungan agar tujuan organisasi sesuai dengan kebutuhan. Kunci dari perubahan di organisasi pondok pesantren adalah orang yang memimpin, yaitu bagaimana ia menjalankan masa kepemimpinannya.

Membahas manajemen organisasi pondok pesantren melibatkan banyak hal yang harus direnungkan, sebab manajemen organisasi meliputi seluruh tingkah laku manusia yang dilakukan untuk memperoleh kesinambungan pertahanan dan

peningkatan hidup. Terkait dengan hal tersebut sebuah lembaga pondok pesantren tidak akan lepas dari manajemen sumber daya manusia, karena berhasil tidaknya tujuan, visi dan misi pondok pesantren ditentukan oleh bagaimana sebuah lembaga mengatur, merencanakan serta mengelola semua komponen pondok pesantren termasuk sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren itu sendiri.

Mengelola organisasi bukanlah hal yang mudah. Banyak hambatan dan dilema yang akan dihadapi dalam mewujudkan organisasi yang efektif dan produktif. Terlebih dalam hal mengelola manusia di dalam organisasi. Manusia dan cara mengelola sumber daya manusia dalam lembaga pondok pesantren menjadi penting. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuannya bergantung kepada manusia yang mengelola organisasi pondok pesantren.

Manajemen sumber daya manusia memiliki tempat yang khusus dalam organisasi pondok pesantren. Dalam struktur organisasi pondok pesantren, di mana faktor yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari manajer adalah manajemen sumber daya manusia. Setelah struktur organisasi didesain, kemudian setelah kewenangan dan tanggungjawab disusun, dan pekerjaan ditentukan, maka langkah berikutnya adalah menentukan dan menempatkan sumber daya manusia yang sesuai untuk setiap bagian dalam organisasi.

Pondok pesantren sering kali berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan, diketahui bahwa sebagai sebuah sistem, organisasi pondok pesantren mengandung berbagai komponen yang antara satu sama lainnya saling berkaitan. Komponen tersebut meliputi: visi, misi, landasan, tujuan, kurikulum, hubungan

pendidik dengan murid, metodologi pembelajaran, sarana prasarana, pengelolaan/manajemen, kompetensi dan profesionalisme birokrasi (sumber daya manusia), evaluasi pembiayaan dan lain sebagainya. Berbagai komponen dalam organisasi pondok pesantren ini sering kali berjalan apa adanya, alami dan tradisional, serta dilakukan tanpa perencanaan dan konsep yang matang. (Abudinata, 2008: 1).

Secara umum pesantren masih menghadapi kendala yang serius menyangkut ketersediaan SDM Profesional dan penerapan manajemen yang pada umumnya masih konvensional, misalnya tiada pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staf administrasi, tidak adanya transparansi sumber-sumber keuangan belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan, dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja yang tidak sesuai dengan aturan baku organisasi. Kiai masih merupakan figur sentral dalam penentuan kebijakan pendidikan pesantren, rekrutment ustadz atau guru, pengembangan akademik, reward system, bobot kerja juga tidak berdasarkan aturan yang baku, dan penyelenggaraan pendidikan seringkali tanpa perencanaan (Sulthon dan Khusnuridlo, 2006: 16)

Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berbasis pesantren yang memiliki dua fungsi, yakni fungsi taffa'uh fiddin (pengajaran, pemahaman, dan pendalaman ajaran Islam) dan fungsi yang kedua adalah indzar (menyampaikan dan mendakwah ajaran Islam kepada masyarakat). Namun semenjak wafatnya KH. Muhammad Rofi' Mahmud (Pendiri sekaligus pengasuh Pondok Pesantren Darul Ulum A-Fadholi) perlahan-lahan program-program kegiatan pondok pesantren mengalami kemerosotan, sampai

pada akhirnya banyak program-program kegiatan pondok pesantren yang sudah tidak terlaksana lagi (fakum), walaupun ada upaya dari pihak pengurus untuk mengaktifkan kembali program-program kegiatan yang ada di pondok pesanter Al-Fadholi akan tetapi program-program kegiatannya tidak jelas akan tujuan dan tarjetnya. Maka, agar pondok pesantren bisa bertahan dan berkembang, pengelolaan kelembagaannya haruslah kredibel dan pelaksanaan program kegiatannya haruslah profesional. Berkembangnya pondok pesantren tentunya harus ada dukungan dari manajemen sumber daya manusia yang berkualitas, sebab tidak mungkin suatu pondok pesantren dapat mencapai kesuksesan tanpa manajemen sumber daya manusia yang berkualitas.

Salah satu problem yang tak kalah rumit dihadapi Pondok Pesantren Darul Ulum Al - Fadholi yaitu persoalan sumber daya manusia. Dalam hal ini kurikulum pendidikan yang tidak jelas akan tujuan dan perencanaan rekrutmen SDM (pengurus pondok pesantren) yang tidak terencana dengan baik pada akhirnya *rektutmen* kepengurusan pun mengalami banyak kendala dalam menentukan dan memilih pengurus

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kang (A) sebagai pengurus pondok mengatakan bahwa MSDM di pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi belum terlaksana dengan rapi, terjadi masalah pada hubungan fungsi MSMD, hubungan satu fungsi dengan fungsi lainnya tidak berinteraksi secara sinergis. contoh misalnya perencanaan rekrutmen SDM (pengurus pondok pesantren) tidak terencana dengan baik pada akhirnya *rektutmen* kepengurusan pun mengalami banyak kendala dalam menentukan dan memilih pengurus. (W1/17/10/16.15.30)

Hal tersebut juga diungkapkan oleh pengurus pondok lainya kang (R) bahwa sejak yai wafat program –program yang ada di pondok ini banyak yang fakum, pengurus merasa bingung untuk memulai menerapkan fungsi MSDM, dikarenakan tidak adanya panduan atau pedoman-pedoman tentang bagaimana berorganisasi dengan baik. Hal tersebut perdampak pada kurikulum pendidikan yang tidak jelas akan tujuan dan tarjetnya. Pada akhirnya pengurus menjalankan kegiatan dengan apa adanya agar pondok tetap ada kegiatan (W2/25/10/16.15.30)

Hamdani (2009:3) menyatakan bahwa Pondok pesantren keberadaannya memiliki sifat yang sederhana, jarang yang memiliki program jangka panjang yang memadai dan berkesinambungan, serta pengelolaannya bersekala mikro, bersifat lokal dan primodial, sehingga ketika figur kiyai sudah tidak ada maka kondisi pesantren menjadi semakin merosot.

Problematika MSDM diatas tidak mendapat perhatian dan penanganan yang baik dari bebagai pihak, maka dikhawatirkan akan menimbulkan permasalahan baru pada pondok pesantren. Oleh karena berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai **“Problematika Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren (studi deskriptif pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadholi)”**

## **B. FOKUS PENELITIAN**

Untuk memudahkan pemahaman dan menghindari ke salah fahaman maka penulis fokus Berdasarkan Fakta dan hasil wawancara terkait apa saja problematika – problematika manajemen sumber daya manusia di pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi yang telah dijabarkan pada latar belakang diatas.

### **C. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan pemaparan diatas maka penelitian ini fokus pada beberapa hal sebagai berikut :

1. Apa problematika manajemen sumber daya manusia organisasi di Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadholi?
2. Apa solusi problematika manajemen sumber daya manusia organisasi di Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadholi?

### **D. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk mengetahui apa problematika manajemen sumber daya manusia organisasi di Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadholi.
2. Untuk mengetahui apa solusi problematika manajemen sumber daya manusia organisasi di Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadholi.

### **E. MANFAAT PENELITIAN**

Diadakan penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan pemikiran pada pengelola Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadholi
2. Memberikan wacana keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia organisasi pondok pesantren.
3. Diharap lembaga pondok pesantren dapat mengatasi problematika dalam manajemen sumber daya manusia
4. Sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian-penelitian selanjutnya

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur peran dan hubungan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar tercapainya tujuan. Manajemen itu dimaksudkan sebagai upaya untuk mengarahkan dan memberi kesempatan pada anggotanya untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan. Maka manajemen membutuhkan suatu standar untuk mengukur keberhasilan. Standar itu adalah tujuan yang hendak dicapai. Untuk itu, tujuan harus diformulasikan secara jelas sehingga dapat dibedakan dari apa yang direncanakan. Aktivitas manajemen itu lebih menekankan pada upaya untuk menggunakan sumber daya secara efisien, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada (Hasibuan, 2001: 3-9).

MSDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan MSDM. Istilah "*manajemen*" mempunyai arti sebagai

kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) SDM (Zainal, 2005:1)

Secara umum MSDM menurut Hasibuan (2005:10) adalah suatu bidang ilmu atau seni yang khusus mempelajari atau mengatur hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau lembaga pondok pesantren. MSDM adalah bagian dari manajemen dan lebih memfokuskan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang efektif dan efisien secara optimal.

Agar pengertian MSDM lebih jelas, maka di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli:

- a. Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G.(1986) James bahwa SDM adalah: *“Human Resource Management is the process through which optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets its goals”*. MSDM adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.
- b. Menurut Edin Flippo *Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*<sup>4</sup>. MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga

kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan SDM untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

- c. Menurut Mangkuprawira, (2004) MSDM merupakan penerapan pendekatan SDM, dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu untuk sebuah lembaga dan karyawan, yang keduanya tidak dapat dipisahkan dalam kesatuan kebersamaan yang utuh.
- d. Menurut Bashir Barthos (1990) MSDM timbul sebagai suatu masalah baru pada dasaarsa 1960-an. MSDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan SDM baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.
- e. Menurut Amin Widjaja (1993) Tunggal MSDM adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi
- f. Menurut T.Hani Handoko (2001) MSDM manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.
- g. Menurut Agus Tulus (1996) memiliki pandangan bahwa MSDM adalah perencanaan, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan suatu lembaga, individu dan masyarakat

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian MSDM atau manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan

dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan SDM untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Sehingga MSDM mempunyai peranan penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. MSDM merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu organisasi, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya. MSDM ini mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau sumber daya lainnya, karena yang dimanage manusia, sehingga kegagalan atau keberhasilan SDM ini akan memiliki dampak sangat luas.

## **2. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

MSDM merupakan suatu pedoman kegiatan dan perhatian pimpinan organisasi yang harus dilakukan sebagai bahan informasi untuk pengambilan keputusan-keputusan organisasi dalam bidang manajemen. Keputusan akan selalu dilakukan setiap waktu oleh pimpinan lembaga organisasi khususnya menghadapi masalah-masalah dalam bidang keuangan akutansi dan sumber daya manusia (SDM).

Sebagai pedoman, Intisari SDM terdiri dari faktor-faktor intern dan faktor-faktor extern. Dapat dikatakan pula bahwa faktor intern adalah faktor-faktor yang dapat dikuasai oleh pimpinan lembaga organisasi. Faktor faktor intern terdiri dari masalah – masalah meliputi lokasi, produk, saluran distribusi, iklan dan personal selling. Faktor faktor intern tersebut merupakan faktor yang perubahan,

pembentukannya, dikurangi, ditambah atau disesuaikan dengan *policy* lembaga organisasi. dapat dilakukan, tanpa mempunyai kesulitan yang berarti, keadaan dan situasi dapat diarahkan, dikuasai pimpinan (Rustam, 1986 dalam Sani dan Machfudz, 2010)

MSDM pada suatu lembaga perlu dilakukan seoptimal mungkin karena bagaimanapun hebatnya input SDM pada suatu lembaga organisasi. jika tidak dilakukan secara professional akan menjadi masalah tersendiri. Profesionalisme pada MSDM salah satunya yang dapat diaplikasikan adalah teori penugasan. Masalah penugasan (*assignment problem*) merupakan suatu kasus khusus dari masalah *linear programming* pada umumnya. Dalam dunia usaha (bisnis) dan industri, manajemen sering menghadapi masalah-masalah yang berhubungan dengan penugasan optimal dari bermacam macam sumber yang produktif atau personalia yang mempunyai tingkat efisiensi yang ber-beda beda untuk tugas yang berbeda beda pula. Metode Hungarian (Hungarian Method) Adalah salah satu dari beberapa teknik-teknik pemecahan yang tersedia untuk masalah masalah-masalah penugasan. Metode ini mula mula dikembangkan oleh seorang ahli matematika berkebangsaan Hungaria yang bernama D.Konming dalam tahun 1916.

Penerapan metode Hungarian, jumlah sumber-sumber yang ditugaskan harus *sama pesis* dengan jumlah yang akan diselesaikan. Selain itu, setiap sumber harus ditugaskan hanya untuk suatu tugas. Jadi, masalah penugasan akan mencakup sejumlah (n) sumber yang mempunyai (n) tugas.

Ada (n)! (n factorial) penugasan yang mungkin dalam suatu masalah karena berpasangan satu-satu. Masalah ini dapat dijelaskan dengan mudah oleh bentuk matriks segi empat, dimana bari-barisnya menunjukkan sumber-sumber

dan kolom-kolomnya menunjukkan tugas-tugas (pangestu, dkk, 1983 dalam Sani dan Machfudz, 2010)

Konsep SDM telah meluas ke berbagai jenis organisasi, meliputi organisasi-organisasi nir-laba dan industry jasa seperti pranata (lembaga) keuangan, industry hiburan, rumah sakit, pemerintahan dan lain sebagainya. Karena jumlah organisasi yang menerapkan konsep SDM semakin lama semakin banyak, sudah sewajarnya jika kita perlu memahami bentuk dan peranan riset MSDM (Sani dan Machfudz, 2010).

Adapun unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM hanya masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. (Hasibuan, 2001: 10).

SDM yang banyak akan tetapi tanpa kualitas atau dengan kualitas rendah merupakan beban. Sedangkan SDM yang jumlahnya sedikit dengan kualitas yang baik dan tinggi merupakan suatu potensi. SDM yang berkualitas mempunyai dua potensi utama yaitu yang pertama potensi gagasan, ide, konsep dan kreasi sedangkan potensi yang kedua yaitu kemampuan dan ketrampilan mewujudkan gagasan-gagasan tersebut dengan cara yang produktif (Tholhah, 2004:59).

### **3. Aspek Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Untuk mencapai hasil maksimal dalam mencapai tujuan diperlukan adanya fungsi MSDM . Menurut Hasibuan (2000) fungsi-fungsi MSDM meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional.

a. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial merupakan fungsi pokok dalam MSDM yang menjadi patokan utama seorang pemimpin atau manajer lembaga organisasi. dalam mencapai terwujudnya tujuan lembaga organisasi. Fungsi manajerial dalam MSDM meliputi :

**1) Perencanaan**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan lembaga organisasi. dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan SDM dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan kebutuhan pegawai atau SDM dari suatu organisasi di masa mendatang. Melalui estimasi jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan oleh seluruh bagian-bagian kepegawaian dapat menyusun rencana secara lebih baik dalam hal-hal yang maenjadi lingkup pekerjaannya, misalnya penarikan pegawai, seksi pegawai, dan lain sebagainya (Justine, 2006:19)

Perencanaan (*planning*), adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Handoko, 1990: 23). Menurut Hasinuan (2000) Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan suatu lembaga. lembaga organisasi, karyawan, dan masyarakat. Perencanaan juga diartikan sebagai proses kegiatan pemikiran, dugaan, dan penentuan prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum

melaksanakan tindakan yang sebenarnya dalam rangka mencapai tujuan (dalam Taslimah, 1996:33).

Ada empat macam langkah awal dalam proses perencanaan, yaitu:

a) Penerapan Visi, Misi, dan Tujuan

Keberadaan visi, misi, dan tujuan dalam suatu pondok pesantren akan berfungsi memperjelas arah perkembangan pondok pesantren dan memotivasi seluruh komponen untuk mengambil tindakan ke arah yang benar. Tujuan pondok suberdaya manusia harus sejalan dengan tujuan pesantren secara keseluruhan. kehadiran SDM mutlak diperlukan dalam mengelola menejemen pondok pesantren

b) Perumusan Keadaan Sekarang.

Keadaan pondok pesantren sekarang perlu dipahami, baik kekurangan maupun kelebihan. Hal itu penting untuk menetapkan langkah - langkah yang akan dilakukan. Pada tahap ini diperlukan informasi yang akurat yang diperoleh dengan komunikasi yang baik di pondok pesantren itu.

c) Identifikasi Kemudahan dan Hambatan

Perlu dipahami pula kekuatan apa saja yang dimiliki pondok pesantren sebagai modal untuk melakukan kegiatan. Adapun segala sesuatu yang dapat dijadikan kekuatan itu antara lain berupa modal, koleksi, SDM, partisipasi anggota, dan lainnya. Adapun kekurangan yang dapat menjadi hambatan pengembangan pondok pesantren pun perlu diketahui dan segera diatasi. Apabila kekurangan itu dikelola dengan baik justru akan menjadi kekuatan.

Elemen-elemen yang dianggap sebagai kekurangan itu diantaranya minimnya dana, ruang yang sempit, minat baca rendah, atasan yang kurang memperhatikan, koleksi sedikit, dan lain sebagainya.

d) Pengembangan Perencanaan

Agar dalam pengembangan pondok pesantren dapat dicapai tujuan yang baik, perencanaan perlu mempertimbangkan SDM, bahan informasi, dan, gedung/ruang, sistem, dan peralatan dengan tetap memperhatikan manajemen dan keahlian.

Jadi perencanaan dapat diartikan sebagai proses kegiatan pengambilan keputusan yang mengandung peramalan masa depan tentang fakta, kebutuhan organisasi yang berhubungan dengan program kegiatan yang akan dilaksanakan se-efisien mungkin. Jadi perencanaan harus dapat menggariskan segala tindakan organisasi agar berjalan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

## **2) Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan koordinasi dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyatuan langkah dari seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan oleh elemen-elemen dalam suatu lembaga. Penyatuan langkah ini penting agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Proses pengorganisasian suatu pondok pesantren akan berjalan dengan baik apabila memiliki sumber daya, sumber dana, prosedur, koordinasi, dan pengarahan pada langkah-langkah tertentu. Suatu organisasi akan berjalan

baik apabila terdapat prinsip-prinsip yang menjadi landasan gerakannya. Prinsip-prinsip itu diantaranya: a).perumusan tujuan, b). Pembagian kerja, c). Pembagian wewenang, d). Kesatuan komando, e). Koordinasi (Lasa, 2005: 2276-277).

Pengorganisasian atau pengaturan pondok pesantren merupakan tanggung jawab pesantren. *Organizing* merupakan aspek manajemen yang menyangkut penyusunan organisasi manusia dan bahan atau materi. (Sulistia, 1995:27)

Jadi Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada SDM dan sumber daya fisik lain yang dimiliki suatu lembaga untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta mencapai tujuan suatu lembaga. Pengorganisasian berarti menentukan pembagian tugas di antara seluruh pegawai yang ada agar termotivasi dalam bekerja.

### **3) Pergerakan.**

Pergerakan adalah kegiatan pemberian motivasi atau pemberian komando agar pegawai mulai bekerja. Pada dasarnya fungsi ini akan menumbuhkan kemauan pegawai untuk mulai bekerja secara aktif. Dalam hal ini banyak pakar yang mencoba memberikan definisi mengenai pelaksanaan pergerakan dalam sebuah manajemen, salah satunya yakni Siagian (1992: 186) yang menyatakan bahwa pelaksanaan adalah keseluruhan cara, usaha, tehnik, dan metode untuk mendorong para organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Sedangkan menurut Hasibuan (2000:22) Pergerakan atau pengarahan adalah kegiatan

mengarahkan semua karyawan agar bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan suatu lembaga organisasi., karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik..

Pergerakan merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian secara kongkrit. Menggerakkan (*actuating*) menurut Terry (1997) berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin, oleh karena itu sifat kepemimpinan kepala pondok pesantren mempunyai peran yang sangat penting untuk menggerakkan personalia melaksanakan program kerja pesantren. Dalam konteks pondok pesantren , penggerakkan merupakan tanggung jawab pimpinan pondok pesantren . Dengan kata lain peran seorang pimpinan benar-benar diperlukan dalam mendorong staf/personal yang dipimpinnya sehingga mereka dapat bekerja seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin harus mampu memahami permasalahan yang kompleks dari orang yang dipimpinnya, seperti perilaku, sikap, kebiasaan, perasaan atau emosi, maupun kebutuhannya.

. Hal ini dapat diartikan bahwa fungsi pengarahannya adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan dinamis. Pengarahan berarti aspek hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan untuk bersedia mengerti dan

menyumbangkan tenaganya secara efektif dan efisien agar termotivasi dalam bekerja untuk mencapai sebuah tujuan.

#### 4) Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan dan terhindar dari penyimpangan atau kesalahan. Kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan perencanaan disamping itu juga koreksi-koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi selama rencana sedang dilaksanakan. Pengendalian atau pengontrolan merupakan proses pengecekan *performence* terhadap *standart* untuk menentukan sejauh mana tujuan telah tercapai. Dalam manajemen kontrol, kontrol berlangsung secara simultan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya dalam sistem. Keputusan kontrol mempengaruhi rencana, dan sebaliknya perencanaan mempengaruhi fungsi control. (Justine, 2006:5).

Berkaitan hal diatas *Controlling* dapat dimakanai sebagai kegiatan meneliti dan mengawasi agar semua tugas pekerjaan dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal-hal penting perlu diperhatikan dalam aspek kontrol dipondok pesantren yaitu sebagai berikut:

- a. Selalu menyadari tujuan yang sedang dilaksanakan
- b. Menghindari kegiatan yang tidak efisien
- c. Evaluasi terhadap pelayanan yang telah dilakukan. (Sulistia, 1995:31-32)

Kegiatan pengontrolan merupakan tindak lanjut dari SDM untuk melakukan usaha perbaikan terhadap kekurangan, kelemahan, atau

kesalah suatu sistem, misalnya jangka waktu peminjaman yang kurang fleksibel.

Jadi hal ini berfungsi untuk pengendalian, pengawasan, dan pengontrolan aktivitas-aktivitas pegawai agar sesuai dengan yang diharapkan oleh suatu lembaga pondok pesantren. Pengendalian berarti aktivitas penilaian kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

#### **b. Fungsi Operasional**

Fungsi operasional dalam MSDM merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses manajemen yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi atau suatu lembaga. Fungsi operasional dalam MSDM meliputi:

##### **1) Pengadaan**

Stoner (1995) mendefinisikan pengadaab (*rekrutmen*) sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana SDM untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh suatu lembaga organisasi. Rekrutmen merupakan kunci keberhasilan organisasi karena salah merekrut orang menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi sebuah organisasi. Biaya yang lebih besar akan ditanggung oleh suatu lembaga organisasi. baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Mick Bennet dan Andrew Bell dalam Minto Waluyo (2013:22) menyatakan bahwa merekrut orang yang tepat merupakan kunci sukses

awal bagi setiap organisasi yang sukses. Tantangan mendapatkan talenta yang cocok kini semakin besar mengingat dua hal yaitu bisnis berkembang dengan cepat dan pasokan talenta yang cocok itu tidak banyak di pasar.

Berpikir tentang upaya mendapatkan talenta, para pakar sering mengingatkan agar manajemen memandang proses rekrutmen ibarat sebuah jalan raya dua arah. Disatu sisi jalan ada begitu banyak suatu lembaga organisasi yang mencari “orang yang tepat” untuk bergabung dengan organisasi mereka. suatu lembaga organisasi itu ingin memastikan bahwa mereka merekrut orang yang memiliki kompetensi, pengalaman dan nilai-nilai yang memungkinkan ia menjalankan pekerjaan.

Menurut Wison (2012:7) pengadaan SDM merupakan proses untuk memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan, kualitas dan penempatan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi atau suatu lembaga organisasi. Pengadaan SDM mencakup sebuah analisis, perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan. Pengadaan berarti upaya untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Hal ini terutama yang bersangkutan dengan masalah penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi, dan penempatan. Pengadaan karyawan merupakan langkah pertama dan mencerminkan berhasil atau tidaknya suatu suatu lembaga organisasi untuk mencapai tujuan.

Hal ini sesuai dengan penjelasan Justine (2006) bahwa perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai

dengan kebutuhan suatu lembaga organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan SDM dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan kebutuhan pegawai atau SDM dari suatu organisasi di masa mendatang. Melalui estimasi jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan oleh seluruh bagian-bagian kepegawaian dapat menyusun rencana secara lebih baik dalam hal-hal yang menjadi lingkup pekerjaannya, misalnya penarikan pegawai, seksi pegawai, dan lain sebagainya. Taslimah (1996) menambahkan keterangannya bahwa Perencanaan juga diartikan sebagai proses kegiatan pemikiran, dugaan, dan penentuan prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum melaksanakan tindakan yang sebenarnya dalam rangka mencapai tujuan

## **2) Pengembangan**

Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam konteks SDM, pengembangan menurut Sofu (1999:63) dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan sehingga dapat menjelaskan tentang *developmental practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan. Lebih lanjut Sofu mengemukakan bahwa pengembangan SDM adalah *human resource development* dan merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pekerja

untuk mengembangkan SDM menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan (dalam Irianti : 80)

Pengembangan SDM merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerja atau jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2005:69). Pengembangan juga berfungsi untuk meningkatkan keterampilan, dan pengetahuan SDM untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien, termasuk pengembangan perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan manajemen, pengembangan organisasi dan penilaian kerja (Bangun Wilson, 2012:201).

Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Fungsi pengembangan ini merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi, dan tugas manajer yang semakin rumit.

### **3) Penilaian**

Penilaian/evaluasi adalah kegiatan sistematis dan terencana untuk mengukur, menilai dan klasifikasi pelaksanaan dan keberhasilan program. Penilaian harus dikembangkan bersama perencanaan suatu program. Penilaian pada kegiatan evaluasi dilakukan pada komponen input, proses dan output. Penilaian selalu terkait dengan proses pengambilan keputusan (Dacil, 2009). Sedangkan evaluasi di dalam pondok pesantren adalah cara untuk mengontrol kualitas program pelayanan pondok

pesantren dengan cara memeriksa apakah semua aspek pondok pesantren pesantren sudah mencapai standar yang diharapkan. (Sulistia, 1995:139)

Aspek-aspek yang dievaluasi dalam pondok pesantren adalah sebagai berikut (Sulistia, 1995:146-147)

- a. *Staf*; tercapainya tujuan pondok pesantren tergantung pada keterampilan staf pengelolanya.
- b. *Dana*; untuk memberikan pelayananya, pondok pesantren sangat tergantung pada dana. Evaluasi mengenai dana perlu menggali berapa banyak dana yang disediakan untuk berbagai kebutuhan pondok pesantren tersebut agar terpenuhi standar yang ditentukan.
- c. *Ruangan dan Perlengkapan*; evaluasi mengenai hal ini memperhatikan luas ruangan yang disediakan, jumlah tempat duduk, macam-macam perlengkapan pondok pesantren dan keadaannya, dan lain-lainnya.
- d. *Pelayanan Pondok pesantren* ; evaluasi terhadap pelayanan ini merupakan bagian yang paling penting tetapi juga paling sulit untuk diterapkan.

#### **4) Kompensasi**

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa. Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada suatu lembaga organisasi. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial, bentuk kompensasi yang

dibayarkan secara langsung kepada karyawan berupa gaji atau upah dan insentif atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Serta kompensasi nonfinansial imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial, atau bentukbentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan (Bangun Wilson, 2012:253).

Kompensasi atau pemberian honor bagi yang berprestasi juga penting, sebab penghargaan tidak hanya berupa materi, tetapi juga bisa dengan cara lain. Pengawasan menjadi kata kunci bagi setiap aktivitasdalam sebuah institusi. pengawasan dapat dilakukan secara kontinyu atau temporer, tetapi yang paling baik adalah pengawasan melekat atau *bilt in control* (Syam, 2005).

Berdasarkan hal diatas bahwa prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan suatu lembaga organisasi memperoleh, memperkerjakan, dan mempertahankan karyawan. Bagi organisasi atau perusahaa, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

##### **5) Pengintegrasian**

Pengintegrasian ialah fungsi operasional manajemen yang terpenting, sulit dan kompleks untuk merealisasikan. Karena disebabkan manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri,

sifat, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan, dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi. Pengintegrasian yang berarti menyatupadukan atau mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi agar tercapai kerja sama yang memberikan kepuasan. Di dalam pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan (Hasibuan, 2005:135-136).

Jadi pengintegrasian memiliki prinsip untuk menciptakan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Jadi pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi lembaga maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada semua pihak.

#### **6) Pemeliharaan**

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik maupun mental para karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap, agar, mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan suatu lembaga organisasi. Fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan. Karena karyawan adalah kekayaan utama setiap suatu lembaga organisasi yang selalu ikut berperan aktif dan paling menentukan tercapainya tujuan suatu lembaga organisasi (Hasibuan, 2005:179).

Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan

kesetiaan yang tinggi. Seorang karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi akan bertanggung jawab atas pekerjaannya, biasanya memiliki kinerja yang baik (Wilson, 2012:7).

Jadi fungsi pemeliharaan karyawan mutlak harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, loyalitas karyawan akan menurun. Absensinya dan turn-over meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan suatu lembaga organisasi.

#### **7) Kedisiplinan**

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan suatu lembaga organisasi. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan suatu lembaga organisasi. dan norma-norma social yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawab. Sedangkan kesediaan adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan suatu lembaga organisasi baik tertulis maupun tidak. (Hasibuan. 2005:193-194)

Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan suatu lembaga organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan suatu lembaga organisasi dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada. Hal ini tentu mendukung tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan

#### **8) Pemberhentian**

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu lembaga organisasi. Istilah pemberhentian sinonim dengan separation, pemisahan atau PHK karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan suatu lembaga organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964 KUHP. (Hasibuan. 2005:22-23) Organisasi harus melaksanakan fungsi pemberhentian dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, sehingga karyawan merasa mendapat perlakuan yang baik setelah mereka mengabdikan kepada suatu lembaga organisasi.

Beberapa fungsi manajemen di atas merupakan rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, sehingga dalam pelaksanaannya diperlukan usaha dan kerja sama dari pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*). Berkenaan dengan

manajemen pondok pesantren , maka fungsi manajemen harus dilaksanakan secara optimal. Hal ini mengingat pentingnya kedudukan pondok pesantren sebagai pusat sumber belajar di pesantren. Akan tetapi berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan tersebut tergantung dari usaha SDM yang ada di pondok pesantren itu sendiri.

Sebagaimana firman Allah dalam surat Ar-Ra'd ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.*”(QS. Ar-Ra'd: 11).

(Departemen Agama RI, 2001:530)

Penafsiran: Allah telah menetapkan bahwa *Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri*, .Seorang pemalas umpamanya adalah nasibnya menjadi miskin dan hidup dalam kesusahan. Nasibnya itu tidak akan dirubah Allah, jika ia sendiri tidak membuang sifat pemalas itu lebih dahulu. Sebab itu janganlah seseorang meminta kepada Allah: kayakanlah saya! Sedang ia tidak suka berusaha, karena langit itu tidak menghujankan emas dan perak. (Yunus, 2004:352).

### **3. Telaah Psikologi**

MSDM menurut Sutarto Wijono (2012;2) adalah suatu studi ilmiah tentang perilaku, kognisi, emosi dan motivasi serta proses mental manusia yang ada dalam industri/organisasi yang berorientasi pada sistem kegiatan yang

terkoordinasi dari suatu kelompok yang bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan yang sama dibawah otoritas dan kepemimpinan tertentu.

Menurut Minto Waluyo (2013;16) secara umum berbagai teori, metode dan pendekatan psikologi dapat dimanfaatkan di berbagai bidang dalam suatu lembaga organisasi. Salah satu hasil riset yang dilakukan terhadap para manajer HRD menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden menyebutkan psikologi industri memberikan peran penting pada area-area seperti pengembangan MSDM (rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan), motivasi kerja, moral dan kepuasan kerja. 30% lagi memandang hubungan industrial sebagai area kontribusi dan yang lainnya menyebutkan peran penting psikologi bidang industri pada desain struktur organisasi dan desain pekerjaan.

Hasil riset diatas mungkin hanya menggambarkan area dimana psikologi dapat berperan. Penanganan individu yang mengalami masalah psikologis sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas dan kinerja suatu lembaga organisasi. Hal tersebut sangatlah wajar mengingat bahwa suatu lembaga organisasi digerakkan individu-individu yang saling berinteraksi didalamnya. Dalam kenyataan sehari-hari banyak faktor psikologis yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Faktor-faktor tersebut seringkali tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan-pendekatan lain di luar psikologi.

Menurut John Miner dalam bukunya *Industrial Organizational Psychologi* (1992) peranan psikologi dalam perusahaan dapat dirumuskan dalam 4 bagian yaitu :

1. Terlibat dalam proses input: melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan

2. Berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada produktivitas: melakukan pelatihan dan pengembangan, menciptakan manajemen keamanan kerja dan teknik-teknik pengawasan kinerja, meningkatkan motivasi dan moral kerja karyawan, menentukan sikap-sikap kerja yang baik dan mendorong munculnya kreativitas karyawan.
3. Berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada pemeliharaan: melakukan hubungan industrial (pengusaha-buruh-pemerintah), memastikan komunikasi internal perusahaan berlangsung dengan baik, ikut terlibat secara aktif dalam penentuan gaji pegawai dan bertanggung jawab atas dampak yang ditimbulkannya, pelayanan berupa bimbingan, konseling dan terapi bagi karyawan-karyawan yang mengalami masalah-masalah psikologis
4. Terlibat dalam proses *Output*: Melakukan penilaian kinerja, mengukur produktivitas perusahaan, mengevaluasi jabatan dan kinerja karyawan

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa psikologi berperan dalam semua aspek-aspek individual yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Ruang lingkup psikologi industri lebih menitikberatkan pada aspek psikologi tenaga kerja dalam sebuah organisasi atau industri dimana yang menjadi kajian adalah perilaku, emosi, motivasi dan proses mental tenaga kerja dalam sebuah organisasi.

Organisasi terdiri dari berbagai elemen, salah satunya adalah SDM. Sumber daya organisasi tersedia dalam jumlah terbatas sehingga pemanfaatannya

harus dilakukan secara cermat. Proses manajemen yang baik agar tujuan organisasi tercapai. Pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia karena semua organisasi, apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Manusia merupakan unsur sentral disamping juga merupakan unsur yang paling dinamis dan kompleks maka keberhasilan organisasi tergantung dari pengelolaan dan pendayagunaan manusianya.

Peran SDM dalam organisasi mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, mengingat pentingnya peran SDM dalam organisasi atau suatu lembaga, SDM sebagai faktor penentu organisasi atau suatu lembaga maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi. Dengan Kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh SDM dalam suatu organisasi. tentu hal ini akan menentukan kualitas SDM yang dimiliki yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif suatu lembaga organisasi itu sendiri. Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika (Mitrani, Palziel and Fitt, 1992 : 14)

Menurut Spencer and Spencer, (1993 : 9) Kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion – referenced effective and or superior performance in a job or situation). Underlying Characteristics mengandung makna kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Causally Related memiliki arti kompetensi adalah sesuatu yang

menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Criterion Referenced mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Menurut Poerwadarminta (1993:518), Kompetensi adalah kekuasaan (kewenangan) untuk menentukan/memutuskan suatu hal. Menurut Suparno (2001:27), Kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau sebagai memiliki ketrampilan & kecakapan yang diisyaratkan. Sedangkan kompetensi menurut Van Looy, Van Dierdonck, and Gemmel (1998:212) menyatakan kompetensi adalah sebuah karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektifitas performa, karakteristik ini dapat dilihat seperti gaya bertindak, berperilaku, dan berpikir.

#### **a. Karakteristik kompetensi**

Menurut Spencer and Spencer (1993 : 10) kompetensi terdiri dari 5 (Lima)

Karakteristik yaitu :

##### **1. Motives**

Adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) menambahkan bahwa motives adalah “drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others “. Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan – tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam “ feedback “ untuk memperbaiki dirinya.

## **2. Traits**

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

## **3. Self Concept**

Adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

## **4. Knowledge**

Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bias melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

## **5. Skills**

Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan SDM akan lebih baik hasilnya.

### **b. Kategori kompetensi**

Kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu “Threshold” dan “Differentiating” (Spencer and Spencer 1993: 15) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. “Threshold competencies adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa

pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi kategori yang ini tidak untuk menentukan apakah seseorang tersebut berkinerja tinggi atau tidak.

Kategori ini jika untuk menilai karyawan hanyalah untuk mengetahui apakah ia mengetahui tugas-tugasnya, bisa mengisi formulir dan lain sebagainya. Sedangkan “Differentiating competencies” adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Karena seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi maka ia akan mampu menetapkan target atau tujuan yang jauh lebih ketimbang kinerjanya pada tingkat rata-rata. (Milton Fogg, 2004 ).

#### **4. Manajemen Sumber Daya Manusia perspektif islam**

MSDM menurut islam adalah semua kegiatan yang mengatur SDM untuk dimanfaatkan beribadah kepada Allah bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari SDM islami yang baik ialah *siddiq*, *amanah*, *fatonah* dan *tablig*. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan SDM islami. Semua sifat dan keadaan yang ideal, tentunya tidak akan ada dengan sendirinya melainkan harus dengan usaha yang sungguh-sungguh dan kesabaran yang luar biasa. Sebagaimana firman Allah SWT dan Hadist Nabi Muhammad SAW: a. Firman Allah SWT Q.S. Ash Shaff ayat 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ ﴿٤﴾

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*” (Q.S. Ash Shaff ayat 4).

Berdasarkan Q.S. Ash-Shaff ayat 4 Allah menjelaskan mengenai konsep-konsep manajemen dalam berorganisasi, bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh, bahwa Allah SWT menyukai mukmin yang berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh. Ciri dari bangunan yang kokoh adalah seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu dengan yang lain.

Dapat dirinci, bahwa soliditas organisasi memiliki tiga ciri, yaitu: masing-masing komponen didalamnya bisa menguatkan satu dengan yang lain, bersinergi dalam bekerja serta memiliki program yang jelas, termasuk pembagian pelaksanaan program (pembagian potensi dan pemanfaatan kemampuan). Dalam hal ini, diperlukan adanya ketepatan di dalam penempatan orang. Siapa yang harus jadi tiang, jendela, atap dan sebagainya.

Firman Allah SWT Q.S. Ar-Raad ayat 11

لَهُمْ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: *bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka*

*merobah keadaan. yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Q.S. Ar-Raad ayat 11).*

Maksud dari Q.S. Ar-Raad ayat 11 bahwa bekerja keras dan cerdas adalah yang utama, untuk itu tidaklah heran jika dalam etos kerja tidaklah jauh beda antara etos kerja orang islam dengan etos kerja nonislam, yang membedakannya hanyalah pada pemikiran dan penerapannya. Bahkan semangat kerja orang nonmuslim ada yang melebihi orang islam, oleh karena itulah iman seorang muslim penting untuk dijadikan acuannya (adieenilmu.blogspot.com).

Dalil-dalil tersebut menjelaskan bahwa untuk berbuat secara terencana yang disenangi Allah SWT dan untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada serta berlaku adil dibutuhkan suatu keahlian dalam pengelolaannya. Manajemen organisasi berada dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh seperti halnya sebuah bangunan yang kokoh yaitu seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu dengan yang lainnya diikuti usaha dan kerja keras dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Hadits Nabi Muhammad SAW

*“Kalian semua adalah pemimpin dan kamu semua akan bertanggungjawab terhadap apa yang kamu pimpin. Seorang pemerintah adalah pemimpin manusia dan dia akan bertanggungjawab terhadap rakyatnya” (H.R. Bukhori).*

Hadits Nabi Muhammad SAW

*“Dari Abu Hurairah r.a. berkata, Rasulullah SAW bersabda: Apabila amanah telah disia-siakan, maka tunggulah kehancurannya. Sababat bertanya: bagaimana menyia-nyiakannya? Rasulullah menjawab: Apabila suatu jabatan diserahkan kepada orang-orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya” (H.R. Bukhori).*

Berdasarkan hadits tersebut bahwa manusia adalah seorang pemimpin dan harus bertanggung jawab dengan kepemimpinannya, seperti halnya seorang pembimbing yang membimbing jama'ah. Dalam menempatkan tenaga kerja atau petugas pembimbing hendaknya disesuaikan dengan bakat dan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya agar semua yang diharapkan akan tercapai. Penempatan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu karakteristik profesionalisme Islam.

Pada intinya MSDM menurut islam tetap mengacu pada pencapaian kesejahteraan yang diridhoi oleh Allah, tuhan semesta alam, bagaimanapun caranya. Memiliki tata kelola manajemen yang kokoh, memerlukan kecermatan dalam menganalisa dan menentukan kualitas SDM yang diperlukan dalam penempatan posisi kerja sesuai dengan keahlian dan bakat yang dimiliki.

## **B. PONDOK PESANTREN**

### **1. Definif Pondok Pesantren**

Istilah Pondok Pesantren merupakan dua istilah yang menunjukkan satu pengertian. Pesantren menurut pengertian dasarnya adalah tempat belajar para santri, sedangkan pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana terbuat dari bambu. Disamping itu, kata pondok mungkin berasal dari Bahasa Arab *Funduq*

yang berarti asrama atau hotel. Di Jawa termasuk Sunda dan Madura umumnya digunakan istilah pondok dan pesantren, sedang di Aceh dikenal dengan istilah *dayah* atau *rangkang* atau *menuasa*, sedangkan di Minangkabau disebut *surau* (Dhofier, 1994 :18).

Menurut asal katanya pesantren berasal dari kata santri yang mendapat imbuhan *pe* dan akhiran *an* yang menunjukkan tempat. Dengan demikian pesantren artinya tempat para santri. Selain itu, asal kata pesantren terkadang dianggap gabungan dari kata santri (manusia baik) dengan suku kata *tra* (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik-baik (Wahjoetomo, 1997:5).

Pondok merupakan tempat penampungan sederhana bagi pelajar yang jauh dari asalnya. Merupakan tempat tinggal Kiai bersama santrinya dan bekerjasama untuk memenuhi kehidupan sehari-hari. Pondok bukanlah semata-mata dimaksudkan sebagai tempat tinggal atau asrama santri untuk mengikuti pelajaran yang diberikan oleh kiai, melainkan juga sebagai tempat latihan bagi santri untuk hidup mandiri.

Lebih jelas dan sangat terinci sekali Nurcholish Madjid mengupas asal usul kata santri, dan juga tentang kiai karena kedua perkataan tersebut tidak dapat dipisahkan ketika membicarakan tentang pesantren . Ia berpendapat: santri asal kata *sastri* (sansekerta) yang berarti melek huruf, dikonotasikan dengan santri adalah kelas *literary*, pengetahuan agama dibaca dari kitab berbahasa Arab dan diasumsikan bahwa santri berarti juga orang yang tahu tentang agama (melalui kitab-kitab) dan paling tidak santri bisa membaca Al-Qur'an, sehingga membawa kepada sikap lebih serius dalam memandang agama. Perkataan santri juga berasal

dari bahasa Jawa *cantrik* yang berarti orang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru pergi menetap (ingat pada pewayangan), tentu dengan tujuan dapat belajar dari guru mengenai suatu keahlian. *Cantrik* dapat diartikan juga orang yang menumpang hidup atau *ngenger* (Jawa). Termasuk orang yang datang menumpang di rumah orang lain yang mempunyai sawah dan ladang untuk ikut menjadi buruh tani juga disebut santri, tentu juga berasal dari perkataan *cantrik* (Madjid, 1997:5)

Sedangkan menurut Mastuhu, pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam yang mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari (Mastuhu, 1994: 55).

Dengan demikian, pondok pesantren secara etimologi adalah terdiri dari dua kata yang mengarah pada makna yang sama. Kata pondok berasal dari bahasa Arab yang berarti tempat tinggal atau asrama, sedangkan pesantren berasal dari bahasa tamil atau India *Shassti* dengan kata dasarnya *Shassta* yang mendapat awalan *pe* dan akhiran *an* yang berarti tempat tinggal para santri yang mempelajari ilmu-ilmu agama. Begitu juga pesantren berasal dari kata santri yang mendapatkan awalan *pe* dan akhiran *an* yang berarti tempat belajar para santri untuk mendalami ilmu-ilmu agama.

Adapun secara terminologi definisi pondok pesantren banyak sekali ragamnya sesuai dengan versi para ahli yang mengemukakannya, akan tetapi berbagai ragam definisi tersebut memiliki dasar yang kuat dan rasional serta dapat dipertanggungjawabkan secara logika, dan masing-masing dari definisi tersebut saling melengkapi kekurangannya. Oleh karena itu, layak untuk di cermati

pengertian dan makna pondok pesantren yang terkandung secara representatif dan komprehensif.

Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa Ahli, antara lain adalah sebagai berikut :

a. Menurut Zamakhsyari Dhofier,

Pesantren adalah sebuah asrama pendidikan tradisional, dimana para siswanya semua tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan guru yang lebih dikenal dengan sebutan Kiai dan mempunyai asrama untuk tempat menginap santri. Santri tersebut berada dalam komplek yang juga menyediakan masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar dan kegiatan keagamaan lainnya. Komplek ini biasanya dikelilingi oleh tembok untuk dapat mengawasi keluar masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku (Dhofier, 1994: 18)

b. Menurut Mastuhu

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari” (Mastuhu,1994 :6)

c. Menurut M. Dawam Raharjo

“Pondok Pesantren adalah suatu lembaga keagamaan yang mengajarkan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu agama Islam” (Rahardjo, 1985: 2)

d. Menurut Sudjoko Prasojo,

Pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama, umumnya dengan cara non klasikal, dimana seorang kiai mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa arab oleh Ulama Abad pertengahan, dan para santrinya biasanya tinggal di pondok (asrama) dalam pesantren tersebut.(Prasojo, 1982: 6)

Dari beberapa definisi yang diberikan oleh beberapa ahli diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan yang bernafaskan Islam untuk memahami, menghayati, mengamalkan ajaran Islam (*Tafaqquh Fiddien*) dengan menekankan moral agama sebagai pedoman hidup bermasyarakat, yang didalamnya mengandung beberapa elemen yang tidak bisa dipisahkan, yang antara lain kiai sebagai pengasuh sekaligus pendidik, masjid sebagai sarana peribadatan sekaligus berfungsi sebagai tempat pendidikan para santri dan asrama sebagai tempat tinggal dan belajar santri

## **2. Sejarah Pondok Pesantren**

Pada mulanya, pesantren merupakan lembaga pendidikan penyiaran agama Islam konon tertua di Indonesia, sejalan dengan dinamika kehidupan masyarakat, fungsi itu telah berkembang menjadi semakin kaya dan bervariasi, walau pun pada intinya tidak lepas dari fungsi yang mula-mula (Rahardjo, 1985: 2). Banyak sekali asal usul berdirinya sebuah pondok pesantren. Pada umumnya lembaga ini berdiri karena masyarakat mengakui keunggulan sosok kiai dalam ketinggian ilmu dan kepribadian yang arif. Kemudian mereka mendatangnya dan belajar bersama untuk memperoleh ilmu tersebut. Masyarakat ada yang berasal dari

lingkungan sekitar dan luar daerah. Sehingga mereka membangun bangunan didekat rumah kiai sebagai tempat tinggal.

Berdirinya suatu pesantren mempunyai latar belakang yang berbeda, yang pada intinya adalah memenuhi kebutuhan masyarakat yang haus akan ilmu. Pada umumnya diawali karena adanya pengakuan dari suatu masyarakat tentang sosok kiai yang memiliki kedalaman ilmu dan keluhuran budi. Kemudian masyarakat belajar kepadanya baik dari sekitar daerahnya, bahkan luar daerah. Oleh karena itu mereka membangun tempat tinggal disekitar tempat tinggal Kiai.

Dari pendapat ini dapat kita ketahui bahwa sangat tepat bahwa para wali dan pengajar agama pada masa lampau memilih metode dakwah melalui saluran pendidikan, dan bukan perang, sehingga proses islamisasi yang begitu sempurna dinegeri ini hampir tidak ada yang menggunakan kekuatan militer, walau pun begitu harus dibayar tinggi dengan toleransi dan kompromi yang tinggi pula (Majdid, 1997: 68).

Sedangkan data dari hasil pendataan yang dilakukan oleh Departemen Agama pada tahun 1984-1985 diperoleh keterangan bahwa pesantren yang tertua didirikan pada tahun 1062 atas nama pesantren Jan Jampes II di Pamekasan Madura. Tetapi hal ini diragukan, karena tentunya ada pesantren Jan Jampes II yang tentu lebih tua. Akan tetapi dalam hasil pendataan itu banyak sekali pesantren yang tidak mencantumkan tahu berdirinya. Jadi, mungkin pesantren itu termasuk pesantren yang memiliki usia lebih tua (Mastuhu, 1994 :19)

Kendati demikian, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang peran sertanya tidak diragukan lagi, adalah sangat besar sumbangsih dan pengaruhnya dalam perkembangan Islam di Indonesia. Pesantren

di Indonesia baru diketahui keberadaan dan perkembangannya setelah abad ke-16. Karya-karya Jawa Klasik seperti *Serat Cabolek* dan *Serat Centini* mengungkapkan bahwa sejak permulaan abad ke 16 di Indonesia telah banyak dijumpai pesantren yang besar yang mengajarkan berbagai kitab Islam Klasik dalam bidang fisika, teologi dan tasawuf dan menjadi pusat-pusat penyiaran Islam. Berdasarkan data Departemen Agama tahun 1984/1985, jumlah pesantren di Indonesia sebanyak 613 buah, tetapi tidak diketahui tahun berapa pesantren itu Berdiri (Mastuhu,1994 :101).

Demikian pula berdasarkan laporan pemerintahan Hindi Belanda diketahui bahwa tahun 1831 di Indonesia ada sejumlah 1.853 buah lembaga pendidikan Islam tradisional dengan jumlah murid 16.556 orang. Namun laporan tersebut belum memisahkan antara lembaga pengajian dan lembaga pesantren, terbatas hanya di pulau Jawa saja, baru setelah ada laporan penelitian Van Den Berg pada tahun 1885 diketahui sejumlah 14.929 buah lembaga pendidikan Islam, yang ada di Indonesia, 300 diantara merupakan lembaga pesantren (Mastuhu,1994: 101)

Pada masa-masa berikutnya, lembaga pesantren berkembang terus dari segi jumlah dan materi yang diajarkan. Dari segi jumlah, perkembangan pesantren terlihat dengan semakin banyaknya jumlah pesantren yang mulai berdiri. Seperti dikatakan Zamakhsyari Dhofier bahwa di Jawa dan Madura dari abad ke 19 semakin bertambah jumlahnya, yakni 1.871 pesantren pada tahun 1942 dan kemudian pada tahun 1977 bertambah menjadi 4.195 pesantren (Dhofier, 1994:43).

Sedangkan menurut Hasbullah, pesantren di Indonesia memang tumbuh dan berkembang sangat pesat pada abad 19 di Jawa terdapat tidak kurang 1.853

pesantren, dengan jumlah santri tidak kurang dari 16.500 santri. Jumlah tersebut belum termasuk pesantren-pesantren yang berkembang di luar Jawa seperti di Sumatra, Kalimantan dan lain-lain. Sedangkan dari segi materi, perkembangannya terlihat pada tahun 1920-an di pondok-pondok pesantren Jawa Timur, antara lain seperti: Pesantren Tebuireng di Jombang, pesantren Singosari di Malang yang mengajarkan Ilmu-ilmu pendidikan Umum, seperti matematika, Bahasa Indonesia, bahasa Belanda, berhitung, ilmu bumi dan sejarah (Hasbullah, 1996:136-143).

Pesatnya perkembangan pesantren pada masa ini antara lain, disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut: (1) para ulama dan kiai mempunyai kedudukan yang kokoh dilingkungan kerajaan dan keraton, yakni sebagai penasehat raja atau sultan, oleh karena itu pembinaan pondok pesantren mendapat perhatian besar dari para raja dan sultan; (2) kebutuhan umat Islam akan sarana pendidikan yang mempunyai ciri khas keislaman semakin meningkat, sementara sekolah-sekolah Belanda waktu itu hanya diperuntukkan untuk golongan tertentu; (3) hubungan transformasi antara Indonesia dan Mekkah semakin lancar sehingga memudahkan pemuda-pemuda Islam Indonesia menuntut Ilmu di Mekkah.

Dengan demikian perkembangan pondok pesantren dalam perkembangannya mempunyai potensi yang sangat besar untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan mempunyai peran yang sangat besar dalam segala aspek kehidupan masyarakat, sehingga kualitas SDM yang berkualitas harus selalu dijadikan *out put* dari pendidikan pesantren.

Perkembangan dari masa ke masa menunjukkan kearah vertikal yang cukup signifikan. Pada mulanya, pesantren merupakan lembaga pendidikan dan

penyiaran Islam konon tertua di Indonesia. Sejalan dengan dinamika kehidupan masyarakat, fungsi itu telah berkembang menjadi semakin kaya dan bervariasi, walaupun pada intinya tidak lepas dari fungsinya yang mula-mula. Dan hal ini juga memperluas peran serta pesantren dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam menghadapi kehidupan yang semakin global yang menuntut kompetisi masing-masing individu untuk peningkatan kualitas SDM.

### **3. Unsur-Unsur Pondok Pesantren**

#### **a. .Kyai, ustadz, pengurus, murid atau santri**

Pengasuh atau Kiai, Pengurus, dan Santri atau murid merupakan unsur dari pada MSDM di pondok pesantren. Pengasuh atau Kiai adalah orang yang memiliki pondok pesantren serta memimpin dan menentukan jalannya pondok pesantren, sementara pengurus adalah orang yang membantu dan menangani hal praktis yang berkaitan dengan santri. Sedangkan santri adalah orang yang bermukim dan belajar di pondok pesantren, adapun santri biasanya mempunyai bakat atau potensi bawaan seperti kemampuan membaca Al-Qur'an mempunyai ketrampilan dalam hal kaligrafi, pertukangan, peternakan, pertanian dan lain sebagainya, (Halim,2005:226).

#### **b. Bangunan masjid, aula, asrama atau pesantren**

Bangunan rumah Kiai (Ndalem) dan asrama merupakan tempat tinggal pengasuh, pengurus, dan santri untuk melakukan aktivitasnya. Sedangkan masjid atau mushalla dan aula merupakan tempat untuk melaksanakan ibadah salah satunya sholat dan semua kegiatan proses belajar mengajar (pengajian), dan

sebagian besar pesantren tradisional tampil dengan sarana dan prasarana sederhana, (Sulthon, 2004:92).

c. Pengajian atau proses belajar mengajar dan metode

Pengajian merupakan proses belajar mengajar dalam penyampaian materi yang mana dilakukan antara (orang yang memberikan ilmu pengetahuan) dan murid (orang yang mendapat ilmu pengetahuan) dan mengajar adalah salah satu bentuk upaya mendidik, (Tafsir, 2008:131).

Dalam pengajian terdapat metode yang digunakan untuk menyampaikan materi, dimana metode merupakan cara untuk menyampaikan suatu materi kepada orang lain. Adapun metode yang digunakan dalam pendidikan pesantren adalah:

1. Sorogan

Kata sorogan berasal dari bahasa Jawa *sodoran* atau yang disodorkan artinya suatu sistem belajar secara individu dimana seorang santri berhadapan dengan seorang guru, terjadi interaksi saling mengenal diantara keduanya (Hasbullah 1996; 50). Seorang kiai atau guru menghadap satu persatu, secara bergantian. Sedangkan dalam pelaksanaannya, santri datang secara bersama-sama, akan tetapi para santri antri menunggu gilirannya.

Sistem sorogan ini menggambarkan bahwa kiai dalam memberikan pengajarannya senantiasa berorientasi pada tujuan, selalu berusaha agar santri yang bersangkutan dapat membaca, mengerti dan mendalami isi kitab. Dengan adanya suatu sistem pengajaran dengan sorogan ini seorang kiai mampu mengevaluasi langsung kemampuan santri, dan hubungan antara santri dan kiai lebih dekat

## 2. Wetonan

Istilah wetonan berasal dari bahasa Jawa yang artinya berkala dan berwaktu. Wetonan ini merupakan suatu bentuk rutin harian, akan tetapi dilaksanakan pada saat-saat tertentu. Misalnya dilaksanakan pada setiap hari Jum'at, sholat shubuh dan sebagainya. Kiai membaca kitab dalam waktu tertentu dan santri dengan membawa kitab yang sama mendengar dan menyimak bacaan Kiai itu. Tidak ada ketentuan absensi, sehingga santri bisa datang atau tidak. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sistem pengajaran dipondok itu bebas, bebas untuk belajar dan tidak belajar (Ali, 1987: 19)

Dalam sistem pengajaran ini apa yang dibaca Kiai tidak dapat dipastikan karena kadang kitab tidak ditentukan dan terkadang pula ditentukan. Sedangkan dalam penyampaiannya kepada santri bermacam-macam, ada yang dengan diberi makna dan ada juga yang diartikan bebas (Ali, 1987: 52).

## 3. Bandongan

Dalam sistem bandongan ini bisa juga disebut *halaqoh* yang dalam pengajarannya, kitab yang dibacakan kiai dan yang dibawa oleh santri adalah sama, kemudian santri mendengarkan dan menyimak bacaan sang guru (Ali, 1987: 51).

Ketiga pola pengajaran tersebut diatas ini dapat berlangsung tergantung pada otoritas seorang kiai baik yang berkaitan dengan waktu, tempat, materi pelajaran dalam proses belajar mengajar. (Halim, 2005: 248).

Dalam perkembangan selanjutnya, untuk mempermudah proses pembelajaran maka diterapkan suatu sistem madrasah dan klasikal sebagai bentuk pengembangan dan pembaharuan dari ketiga metode tersebut diatas.

Perkembangan ini dapat dijumpai hampir diseluruh pesantren sekarang, selain sistem madrasah, klasikal, diniyah, dengan perjenjangan dan evaluasi yang jelas dan terstruktur.

Namun demikian, bukan berarti lantas ditinggalkan karena tidak efektif. Akan tetapi metode-metode dalam pembelajaran harus selalu mempertimbangkan tingkat pencapaian hasil belajar siswa dengan bukti memiliki efektifitas yang tinggi. kelebihan dari metode sorogan adalah memungkinkan seorang kiai atau ustadz mengawasi, menilai dan membimbing secara maksimal kemampuan seorang santri dalam menguasai materi. Sedangkan tingkat efektifitas bandongan adalah terletak pencapaian kuantitas dan percepatan kajian kitab, selain juga untuk tujuan kedekatan relasi santri, kyai atau ustadz. Secara teoritis, harus diakui bahwa setiap metode memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing.

Dari uraian diatas dapat diketahui tentang penyelenggaraan sistem pendidikan di pondok pesantren dewasa ini dapat digolongkan:

- a. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam, yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran diberikan dengan cara non klasikal (bandongan dan sorogan), dimana seorang kiai mengajar santrinya berdasarkan kitab-kitab yang ditulis pada abad pertengahan, sedang santri biasanya tinggal di asrama atau pondok;
- b. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang ada pada dasarnya sama dengan pondok pesantren diatas, tetapi para santrinya tidak disediakan pondokan (komplek), namun tinggal tersebar di seluruh penjuru desa sekeliling pesantren tersebut (santri kalong) dimana

cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem wetonan;

- c. Pondok pesantren dewasa ini merupakan lembaga gabungan antara sistem pondok pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem bandongan dan sorogan kepada santri, disediakan pondokan ataupun merupakan santri kalongan yang dalam istilah pendidikan pondok modern memenuhi criteria non formal, serta menyelenggarakan pula pendidikan formal berbentuk madrasah dan bahkan sekolah umum dalam berbagai tingkatan dan aneka kejuruan menurut kebutuhan masyarakat masing-masing (Hasbullah, 1996:146-147).

Berdasarkan tiga bentuk sistem pendidikan diatas, pada kenyataannya sistem yang ketiga saat sekarang banyak bermunculan dan berkembang sebagai bentuk respon atas tuntutan perkembangan zaman dan ilmu pengetahuan teknologi era globalisasi. Perpaduan sistem tradisional dan modern berusaha menemukan solusi atas kelemahan dan kekurangan masing-masing.

#### **4. Pola Hidup Pesantren**

Dalam pola hidup pesantren yang yang terpenting bukanlah pelajaran semata-mata, melainkan juga jiwanya. Pondok pesantren sangat memperhatikan pembinaan kepribadian melalui penanaman akhlak dalam tingkah laku. Bahkan menurut Kafrawi (1987), sebagaimana dikutip oleh Moh.Khoiron, melalui proses penanaman tata nilai Dan tata laku, pesantren berhasil mengidentifikasi eksistensinya sebagai lembaga yang bercirikan : (1) Adanya hubungan yang erat akrab antara murid dan santri; (2) Pola interaksi subordinatif. Para santri harus

tunduk pada Kiai Dan menganggap bahwa menentang; (3) Pola hidup hemat dan sederhana Kiai selain tidak sopan juga menentang perintah agama; (4) Pola hidup mandiri; (5) Pola hidup suka menolong Dan hidup dalam suasana pergaulan Dan persaudaraan; (6) Pola hidup disiplin; (7) Pola hidup prihatin (Khoiron, 2002: 51-52)

Pesantren merupakan tempat hidup bersama santri untuk belajar sosialisasi dengan kehidupan orang lain, melatih kemandirian, menumbuhkan sikap gotongroyong dan kebersamaan meskipun bersal dari berbagi daerah yang berbeda-beda. Kehidupan santri tercermin dalam delapan tujuan pondok pesantren, sebagaimana dikemukakan oleh Ahmad Tafsir sebagai berikut : (1) Mempunyai kebijaksanaan menurut ajaran Islam; (2) Memiliki kebebasan yang dipimpin; (3) Berkemauan mengatur diri sendiri; (4) Memiliki rasa kebersamaan yang tinggi; (5) Menghormati yang tua, guru dan para santri; (6) Cinta kepada ilmu; (7) Mandiri; (8) Kesederhanaan ( Tafsir, 1994: 201-202).

Selaras dengan itu, Prof. Mukti Ali mengidentifikasi beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas pola hidup pesantren adalah sebagai berikut: (1) Adanya hubungan yang akrab antar santri dan kiai, (2) tunduknya santri kepada kiai, (3) hidup hemat dan sederhana benar-benar dilakukan di epsantren, (4) semangat tolong menolong amat terasa di kalangan santri, (5) berjiwa persaudaraan sangat mewarnai pergaulan pesantren, (6) disiplin tinggi, (7) berani menderita untuk mencapai tujuan dan (8) kehidupan agama yang baik dapat diperoleh di pesantren (Ali, 1987: 17-18).

Demikianlah kehidupan santri yang sangat unik dengan segala karakteristiknya, adanya keberanian, kebersamaan, gotong royong, tolong

menolong, disiplin tinggi dan sebagainya. Dengan ini diharapkan mampu menjadi manusia yang tidak termakan oleh zaman, akan tetapi mampu merespons setiap perkembangan zaman.

#### **5. Pondok Pesantren dan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia**

Pembangunan sumber daya memang cukup mendasar sebagai sasaran pembangunan manusia dengan segenap perangkat fisik dan batinnya. Penyerapan sumber daya alam dan lingkungan tanpa mengikut sertakan pembangunan SDM, akan berakibat tumbuhnya eksploitasi yang berlebihan. Bahkan akan merusak lingkungan, juga akan memusnahkan sumber-sumber potensial bagi kemakmuran kemanusiaan. Tetapi perlu diingat bahwa pembangunan SDM tak bisa dilepaskan dengan pengembangan sosial kemasyarakatan. Karena apa artinya limpahan sumber daya alam, tanpa suatu wujud masyarakat yang harmonis. Secara moril bagaimana melibatkan spritualitas sosial tersebut dalam menata lingkungan sosialnya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Sehingga pesantren harus lebih terbuka dan fleksibel dalam melihat realitas sosial, alam dan lingkungan serta sistem kelembagaannya, dengan segala kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada secara praktik harus mampu mendidik dan menyiapkan SDM yang berkualitas yang sesuai dengan tuntutan zaman (Hasyim, 1988: 95-96).

Pada kehidupan pesantren yang terdapat nilai-nilai, etos dan budaya sesungguhnya sangat tepat untuk membangun peradapan yang luhur. Nilai-nilai yang dikembangkan itu misalnya: nilai-nilai tauhid, kemanusiaan, keadilan dan

kejujuran, kepedulian terhadap makhluk lain, kemandirian dan kebersahajaan dan lain-lain. Pesantren dengan etos yang disandang, melakukan amal sholeh sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Atas dasar maksud-maksud memandu dan menjaga keharmonisan, pesantren tampil dan tumbuh tanpa menunggu dan berharap imbalan dari siapa pun. Inilah yang kemudian melahirkan sejumlah besar pesantren dengan segala kekuatan dan keterbatasannya (Suprayogo, 2004: 223).

Kemajuan dunia modern yang ditandai dengan lahirnya era reformasi dan globalisasi telah menghadirkan sejumlah tantangan dan masalah. Hakikat tantangan tersebut yang utama adalah bagaimana mempersiapkan SDM berkualitas, yang mampu mengejawantahkan nilai-nilai keagamaan dalam setiap aktivitas.

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh dan berkembang telah mendapat pengakuan dari masyarakat sekitar. Keunikan sistem pondok pesantren dengan segala potensi yang dimilikinya menjadikan pondok pesantren tetap *survive* dan dianggap sebagai solusi alternatif bagi kehidupan masyarakat modern. Keberadaan pondok pesantren dalam era globalisasi ini, perkembangannya semakin menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang berusaha menjawab segala tantangan perubahan zaman. Dengan melakukan pembenahan dan pembaharuan pada sistem yang dianutnya.

Dalam kaitannya dengan pengembangan SDM, pondok pesantren menjadi salah satu lembaga pendidikan Islam yang berada diluar jalur sekolah, mempunyai potensi dan kedudukan serta peran penting. Sifat kekeluargaan dan keakraban yang menjadi ciri khas pondok pesantren menjadikan masyarakat percaya bahwa

pondok pesantren mampu mempertahankan nilai-nilai tradisi yang baik dan mengambil sesuatu yang baru yang lebih baik.

Pada era globalisasi sudah menjadi keharusan adanya SDM yang berkualitas. Hal ini merupakan upaya pembangunan manusia seutuhnya. Dalam artian, manusia yang tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi saja, tetapi landasan yang digunakannya adalah keimanan dan ketaqwaan. Adanya ilmu pengetahuan dan teknologi adalah merupakan cerminan dari kemantapan keimanan dan ketaqwaan seorang hamba kepada Allah SWT.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Proses yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan sebuah pendekatan yang dikenal dengan pendekatan kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata - kata tertulis atau lisan dari orang - orang dan perilaku yang diamati (Bodgan dan Taylor dalam Moleong, 2007). Atau merupakan jenis penelitian yang menghasilkan penemuan - penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur - prosedur statistik (Strauss dan Corbin, 1997). Jadi secara garis besar penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif akan menghasilkan data deskriptif tentang perilaku yang diamati secara utuh.

Jenis penelitian ini adalah studi deskriptif. Studi deskriptif merupakan pencarian fakta dan Interpretasi yang tepat, mempelajari masalah - masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi - situasi tertentu dan proses - proses yang sedang berlangsung dan pengaruh - pengaruh dari suatu fenomena. Maka tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, faktual dan akurat mengenai fakta - fakta, menganalisa fenomena, peristiwa, aktivitas social, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok, sifat - sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki (Nazir, 2005). Alasan digunakan studi deskriptif ini karena diperlukan kajian yang bersifat alami, situasi yang sebenarnya terjadi, tanpa campur tangan peneliti dan gejala yang diteliti memerlukan analisis yang mendalam serta mengutamakan proses daripada hasil (Moleong, 2007).

Penulis menggunakan metode kualitatif karena:

1. Lebih mudah mengadakan penyelesaian dengan kenyataan yang berdimensi ganda.
2. Lebih mudah menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan subyek penelitian.
3. Memiliki kepekaan dan daya penyesuaian diri dengan banyak pengaruh yang timbul dari pola-pola nilai yang dihadapi (Murgono, 2004: 41).

Metode penelitian kualitatif dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis refleksi terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, dan memuat laporan penelitian secara mendetail (Sugiyono, 2008: 10).

Penelitian ini berkembang selama proses berlangsung yang sangat memungkinkan adanya perubahan konsep yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

## **B. Kehadiran Peneliti**

Penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif yang menjadi alat utama adalah manusia (human tools), artinya melibatkan peneliti sendiri sebagai instrument, dengan memperhatikan kemampuan peneliti dalam hal bertanya, melacak, mengamati, memahami dan mengabsraksikan sebagai alat penting yang tidak dapat diganti dengan cara lain (Wahidmurni, 2008).

Menurut Wahidmurni (2008), peneliti wajib hadir di lapangan untuk menemukan data - data yang diperlukan yang berkesinambungan langsung

ataupun tidak langsung dengan masalah yang diteliti, dimana dalam penelitian ini penulis tidak menentukan waktu lamanya atau harinya, tapi peneliti secara menerus menggali data dalam keadaan yang tepat dan sesuai dengan kesempatan para informan.

### **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 1998).

Dalam hal ini, peneliti adalah sebagai instrumen utama penelitian, maka peneliti memainkan peranan sebagai instrumen kreatif dengan melacak fakta atau informasi deskriptif, sekaligus melakukan refleksi dan secara simultan menggunakan kerangka berfikir *konvergen* dan *divergenmerakit* sejumlah fakta.

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

Penelitian ini termasuk kategori kualitatif deskriptif maka data utama dalam penelitian ini adalah dengan kata-kata dan tindakan selebihnya termasuk data tambahan (Moleong, 2007: 157). Sumber data yang berbentuk kata-kata dan tindakan ini semuanya diambil dari para informan yang berkaitan. Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan sebagai subyek penelitian adalah menggunakan teknik sampling. Sampel adalah wakil dari populasi (keseluruhan dari subyek penelitian) (Faisal, 1990).

Sampel dalam penelitian ini ditentukan secara purposif yaitu dipilih berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian (Poerwandari, 2005). Penelitian kualitatif dalam menentukan sampel tidak terfokus pada jumlah sampel yang besar, tidak kaku, melainkan dapat berubah sesuai dengan pemahaman konseptual yang berkembang, dan diarahkan pada kecocokan konteks (Sarantakos dalam Poerwandari, 2005).

Mengacu hal tersebut, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah santri, pengurus pondok pesantren, serta pengurus yayasan pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi. Alasan pemilihan subyek penelitian ini karena subyek merupakan sumber daya manusia yang terlibat dalam manajemen pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi.

**Tabel 1. Daftar Subyek Penelitian**

No.	Nama	Status
1	Kang R	Pengurus pondok
2	Kang A	Pengurus pondok
3	Kang H	Pengurus Pondok

Adapun sumber data yang digunakan peneliti dapat disajikan dalam bentuk Tabel:

**Tabel 2. Data dan Sumber Data Penelitian**

No	Data	Sumber data
1	Jenis problematika Manajemen Sumber Daya Manusia yang Muncul di Pondok Pesantren Darul	Dokumen, Santri, Pengurus Pondok pesantren, Pengurus Yayasan Pondok Pesantren

	Ulum Al-Fadholi	
2	Penanganan yang dilakukan sebagai upaya untuk meminimalisir problematika manajemen sumber daya manusia pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi	Santri, Pengurus Pondok pesantren, Pengurus Yayasan Pondok Pesantren

Tabel data diatas mengacu pada dua pertanyaan penelitian yang mana dua data tersebut akan didapat melalui sumber data yang ada. Seperti halnya data terkait jenis problematika manajemen sumber daya manusia pondok pesantren yang didapat dari menggali wawancara dengan santri, pengurus pondok pesantren, serta pengurus yayasan pondok pesantren, begitu pula seterusnya.

### **E. Metode Pengumpulan Data**

Untuk memudahkan dalam melaksanakan studi lapangan, penulis menggunakan beberapa metode untuk memperoleh data-data yang diperlukan, yaitu:

#### **1. Observasi**

Cartwright & Cartwright mendefinisikan sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu (Herdiansyah, 2012: 13). Metode observasi adalah pengamatan secara saksama suatu objek dengan menggunakan indera, baik langsung maupun tidak langsung. Pada dasarnya teknik observasi digunakan untuk melihat atau mengamati perubahan fenomena sosial yang tumbuh

dan berkembang, serta kemudian dapat dilakukan penilaian atas perubahan tersebut (Subagyo, 2004: 63).

Faisal (1990) mengklasifikasikan observasi menjadi 3 yaitu: observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation* dan *covert observation*), dan observasi yang tak berstruktur (*unstructured observation*) (Sugiyono, 2008: 310).

Terkait dengan hal tersebut di atas, maka dalam penelitian ini, observasi yang peneliti gunakan adalah observasi berpartisipasi (*participant observation*), dimana observasi (observer) turut ambil bagian dalam kehidupan observe. Pengamatan partisipan memungkinkan peneliti dapat berkomunikasi secara akrab dan leluasa dengan observe dan memungkinkan untuk bertanya secara lebih rinci dan detail terhadap hal – hal yang tidak akan dikemukakan (Rahayu, 2014).

Tujuan utama observasi adalah untuk mendeskripsikan setting yang dipelajari dan juga aktivitas - aktivitas yang berlangsung. Menurut Patton (1990) tujuan observasi adalah: 1. Peneliti mendapatkan pemahaman lebih baik tentang konteks yang diteliti; 2. Observasi memungkinkan peneliti untuk bersikap terbuka; 3. Observasi memungkinkan peneliti melihat hal - hal yang tidak disadari oleh partisipan atau subyek; 4. Observasi memungkinkan peneliti memperoleh data tentang sesuatu yang tidak diungkap secara terbuka oleh subyek dalam wawancara; 5. Observasi memungkinkan peneliti bergerak lebih jauh dari persepsi selektif yang ditampilkan subyek penelitian (Rahayu, 2014:3).

## **2. Wawancara**

Ghony & Almanshur (2012), mengartikan wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan Interview yang sering juga disebut dengan wawancara atau keusioner lisan.

Teknik wawancara ini digunakan untuk menggali informasi dan menjawab rumusan masalah utama dalam penelitian ini, sehingga masalah yang diambil sesuai dengan kenyataan atas dinamika yang terjadi. Dengan menggunakan teknik wawancara, data utama yang berupa ucapan, pikiran perasaan dan tindakan dari subjek diharapkan akan lebih mudah diperoleh. Dalam teknik wawancara terkandung maksud untuk mengetahui apa yang ada dalam pikiran dan perasaan responden. Itulah sebabnya salah satu cara jalan yang akan ditempuh peneliti adalah melakukan wawancara secara mendalam dengan subjek penelitian dengan tetap berpegang pada arah, sasaran dan fokus penelitian yang direncanakan. Menghindari bias penelitian, peneliti tetap memiliki pedoman wawancara tersebut bersifat fleksibel, sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan perkembangan data yang terjadi di lapangan. Namun, fleksibilitas tersebut tetap mengacu pada fokus penelitian (Herdiansyah, 2012: 118).

Teknik wawancara yang peneliti gunakan adalah teknik wawancara mendalam yang bersifat tidak terstruktur, hal ini digunakan karena tujuan dalam penelitian ini adalah mengungkap sebuah keadaan yang apabila

secara teknik terstruktur tidak akan terbuka secara luas. Dalam pelaksanaannya sendiri wawancara yang peneliti lakukan dilakukan baik di lingkungan masyarakat, di rumah atau dimana saja yang dipandang tepat untuk menggali data agar sesuai dengan konteksnya. Wawancara tidak terstruktur sendiri mempunyai ciri-ciri sebagai berikut, pertanyaan sangat terbuka sehingga jawaban lebih luas dan bervariasi, kecepatan wawancara sulit diprediksi, sangat fleksibel, pedoman wawancara sangat longgar urutan pertanyaan, penggunaan kata, dan alur pembicaraan serta tujuan wawancara untuk memahami suatu fenomena (Herdiansyah, 2012: 121-125).

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk melengkapi data yang tidak dapat diperoleh dengan teknik observasi atau teknik lainnya. Di samping itu juga untuk mengungkap hal-hal yang sesuai dengan topik ini serta memperoleh data tentang problematika manajemen sumber daya manusia terkait pondok pesantren beserta penanganan dan penyelesaian yang dilakukan oleh akademisi pondok pesantren dalam mengatasi problematika manajemen sumber daya manusia yang ada. Untuk memperoleh data yang akurat dan tepat, maka terlebih dahulu dibuat pedoman wawancara atau *guide interview*. Hal ini dimaksudkan agar dalam pelaksanaan wawancara dapat terarah pada pokok permasalahan yang telah dirumuskan

Digunakannya metode wawancara dalam penelitian ini dikarenakan dengan wawancara, peneliti dapat mengetahui mengenai problematika manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren dengan menyaring

dan memperuas data, informasi dari fenomena yang ada di pondok pesantren.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Didalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. (Sugiyono,2010: 201).

Metode dokumentasi merupakan cara pengumpulan data dengan mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan peristiwa (dokumen). Dokumen berasal dari bahasa Latin *documentum* yang berarti sesuatu yang berisi pelajaran, teladan, peringatan, dan surat bukti. Dokumen merupakan catatan peristiwa lampau. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya *monumental* dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono,2010: 82).

*Schatzman* dan *Strauss* menegaskan bahwa dokumen historis merupakan bahan penting dalam penelitian kualitatif. Menurut mereka, sebagai bagian dari metode lapangan, peneliti dapat menelaah dokumen historis dan sumber-sumber sekunder lainnya untuk menjelaskan sebagian aspek situasi tersebut (Mulyana, 2004: 195-196).

Teknik ini juga sebagai salah satu teknik yang digunakan peneliti dalam menghimpun data tambahan yang digunakan sebagi pendukung dari

teknik-teknik sebelumnya. Peneliti dalam teknik ini menggunakan beberapa dokumentasi penelitian yang meliputi foto-foto observasi serta wawancara kepada sumber data dan rekaman wawancara sebagai bukti dari penelitian yang telah dilakukan. Teknik ini digunakan untuk memperkuat data yang telah di peroleh dari teknik wawancara serta teknik observasi yang telah dilakukan.

Teknik ini bermanfaat untuk menunjukkan data secara konkret tentang data umum dan data khusus yang berkaitan dengan pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi Malang.

#### **D. Analisis Data**

Analisis data merupakan suatu pencarian pola-pola dalam data, seperti perilaku yang muncul, objek-objek, atau badan pengetahuan (*a body of knowledge*). Istilah itu kemudian diinterpretasikan ke dalam istilah-istilah teori sosial atau latar di mana teori sosial itu terjadi (Ahmadi, 2014: 230).

Analisa yang dilakukan setelah memasuki lapangan dalam penelitian ini adalah Peneliti menggunakan analisa data model Miles dan Huberman. Analisis ini terdiri dari empat tahap, yaitu:

##### **1. Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data dilakukan sebelum penelitian, pada saat penelitian dan diakhir penelitian. Pada awal penelitian, peneliti melakukan studi *pre-eliminatory* yang berfungsi untuk memverifikasi dan pembuktian awal bahwa fenomena yang diteliti itu benar-benar ada (Herdiansyah, 2012:164).

## **2. Reduksi Data**

Reduksi data atau mereduksi data adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan yang akan dianalisis (Herdiansyah, 2012: 165). Data tersebut berupa hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan merangkum sesuai dengan dengan tema penelitian.

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang manajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara hingga sedemikian rupa sehingga kesimpulan - kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi (Miles, 1992).

### **1. Penyajian data**

Alur penting yang ke tiga dari kegiatan analisis adalah penyajian data. “penyajian” sebagai kumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Miles, 1992). Dengan melihat penyajian - penyajian, maka dapat dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan lebih jauh menganalisis atukah mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dari penyajian - penyajian tersebut (Wahidmurni, 2008).

### **3. Display Data**

Display data atau penyajian data dalam penelitian ini adalah dilakukan dalam bentuk uraian singkat, hubungan antar kategori dan sejenisnya (Herdiansyah, 2012:176).

## **2. Verifikasi Data**

Verifikasi atau kesimpulan merupakan tahap akhir dalam rangkaian analisis data kualitatif menurut model Miles dan Huberman. Secara esensial kesimpulan dengan model Miles dan Huberman berisi tentang uraian dan seluruh subkategori tema yang tercantum pada kategori yang tercantum pada tabel kategorisasi dan pengodean yang sudah terselesaikan disertai dengan *quote* verbatim wawancara (Herdiansyah, 2012:179).

## **E. Keabsahan data**

Menurut Ghony & Almanshur 2012 mengatakan bahwa penelitian yang baik haruslah mampu memenuhi prinsip-prinsip standar yang direfleksikan melalui pertanyaan pertanyaan yang umumnya telah ditentukan, ada beberapa cara untuk mengecek keabsahan data hasil penelitian kualitatif salah satu caranya adalah dengan metode triangulasi.

Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk melakukan pengecekan (sebagai pembanding terhadap data tersebut. Untuk melihat derajat kebenaran hasil penelitian, peneliti melakukan triangulasi dengan sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dengan:

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan (hasil pengamatan data evaluasi masalah) dengan data hasil wawancara (wawancara dengan santri, pengurus pondok pesantren, dan pengurus yayasan pondok pesantren).
- 2) Membandingkan hasil wawancara mengenai masalah manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren yang diungkap oleh santri, pengurus pondok pesantren, dan pengurus yayasan pondok pesantren .
- 3) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Moleong, 2007).

Untuk membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh peneliti, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi dengan sumber.

Selain menggunakan teknik triangulasi dengan sumber, dalam penelitian ini juga akan menggunakan teknik triangulasi dengan teori yaitu bahwa fakta dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori dan hal itu dinamakannya penjelasan banding (*rival explanation*). (Herdiansyah, 2010).

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Orientasi Penelitian**

##### **1. Profil Pondok Pesantren Darul Ulum AL-Fadholi**

Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berbasis pesantren yang memiliki dua fungsi, yakni fungsi Taffaquhfiddin (pengajaran, pemahaman, dan pendalaman ajaran islam) dan fungsi yang kedua adalah Indzar (menyampaikan dan mendakwah ajaran islam kepada masyarakat).

Berdirinya Pondok Pesantren darul Ulum Al-Fadholi tidak lepas dari serangkaian peristiwa yang diawali dengan datangnya seorang musafir bernama Gus Rofi' Mahmud salah satu putra K.H. Mahmud Dahlan dari Rembang yang kemudian atas ridho Allah beliau menjadi pengasuh Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi hingga sekarang. Nama Pondok pesantren ini diambil dari nama guru besar beliau yang memangku Pondok Pesantren Darul Ulum Senori Tuban yaitu Syech Abul Fadhol bin Abdus Syakur Senori Tuban Jawa Timur

Masyarakat sekitar pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi pada awalnya tergolong masyarakat abangan (jauh dari agama). Ketika awal berdiri, banyak masyarakatnya mencemooh pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi. Hal tersebut menjadi tantangan berat bagi pesantren. Namun para pengurusnya tidak merasa gentar. Justru tantangan itu membulatkan tekad mereka untuk mengubah masyarakat abangan, menjadi masyarakat yang islami.

Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadholi didirikan pada tanggal 14 Agustus 1988 atau 1 Muharam 1409 H. Peletakan batu pertama pembangunannya dilakukan oleh para tokoh masyarakat di atas sebidang tanah seluas 205 m<sup>2</sup>, yang merupakan tanah wakaf dari H. Zainuri atau Bapak Pairs. Pada hari Selasa tanggal 31 Desember 1991, Yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum Al- Fadholi secara resmi dengan akte notaris: 144/BH/PPDUA/XII/91. Sejak itu Pondok Pesantren Darul Ulum Al Fadholi melaksanakan kegiatan dan programnya sesuai dengan kelembagaannya, dan mengelola lembaga - lembaga yang bernaung di bawahnya, seperti:

- a. Madrasah Diniyah Darul Ulum Al-Fadholi
- b. TPQ/RTQ Darul Ulum Al - Fadholi
- c. KB dan TK Al- Fadholi

Lembaga Pondok pesantren yang mayoritas santrinya dari kalangan mahasiswa di Malang ini lokasinya terletak di Jalan. Mertojoyo Blok S No.09 Merjosari Lowok Waru Kota Malang Untuk mencapai lokasi tersebut sangatlah mudah karena letaknya tidak jauh dari keramaian dan jalan raya juga dekat dengan beberapa kampus kampus yang ada di Malang Misalnya: UNIGA, STIH, UNISMA, UIN, UNISMA, UB, ITN, UM, STIE dan UMM.

## **2. Visi, Misi, dan Tujuan Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi.**

### **a. Visi**

Demi mencapai cita-cita mulia pendirian pesantren, maka Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi menetapkan visi lembaga sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan madrasah yang berprestasi dan berakhlakul karimah

- 2) Bekerja ikhlas dalam mendidik dan mengantar santri menjadi insan trampil dan mandiri yang beriman dan berakhlak mulia, berilmu, berkembang dan maju serta berjasa bagi masyarakat

#### **b. Misi**

Untuk mencapai visi dan mengingat hal-hal penting yang menjadi cakupan makna dari visi tersebut, maka Misi Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli adalah sebagai berikut:

- 1) Menjadikan anak yang memiliki Ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang memadai, beraqidah yang kuat dan benar serta peduli dengan nilai-nilai agama dan sosial, sehingga dapat mewujudkan manusia yang memiliki keshalihan dan kesuksesan dalam hidup.
- 2) Membangun kerjasama dengan instansi atau lembaga lain yang membawa kebaikan dan bertambahnya ilmu bagi pesantren dan para santri.
- 3) Bersama dengan santri melaksanakan program kerja sosial yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar pesantren.

#### **c. Tujuan**

Mengarahkan dan membimbing santri untuk menjadi manusia yang bertakwa dan berakhlakul karimah dan mengamalkan sunnah rasulallah.

### **B. Laporan Pelaksanaan Penelitian**

Sebelum melaksanakan penelitian ini peneliti telah melakukan survei lokasi penelitian secara khusus. Hal ini dikarenakan peneliti telah cukup mengenal lapangan penelitian jauh hari sebelum dilaksanakan penelitian ini. peneliti

Penelitian ini dilaksanakan sejak peneliti berada di Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi dimana memang proses belajar mengajar dan pelaksanaan program – program kegiatan kurang begitu kondusif. Pada saat itu pula peneliti melihat proses kegiatan belajar mengajar (mengaji kitab kuning). Namun yang mengikuti kegiatan tersebut kurang lebih berkisar 45% dari total jumlah santri di Pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi. santri putra dan di lain waktu peneliti melihat adanya beberapa kegiatan kegiatan lain misalnya: Kegiatan *ro'an* (kerja bakti), Kegiatan Istighotsah Minggu Kliwon, Kegiatan diba'yah, dan Khotmil Qur'an. Namun yang mengikuti kegiatan tersebut kurang lebih berkisar 30% dari total jumlah santri di Pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi. Selain

Dari hal tersebut peneliti berfikir dan tertarik untuk menggali tentang masalah yang menyebabkan terjadinya keadaan tersebut. Meskipun ternyata sekarang ini keadaan tersebut lambat laun semakin membaik. Namun peneliti telah mendapatkan gambaran dan data tentang ilustrasi masalah dengan metode observasi dan wawancara. Dari hal inilah memunculkan keinginan peneliti untuk melanjutkan melakukan penelitian di Pondok pesantren darul Ulum Al-Fadholi.

Sebelum dan setelah proposal pun peneliti langsung melanjutkan pengambilan data penelitian dengan metode wawancara untuk mendapatkan data-data sebagaimana yang tertera dalam *guide interview*. Dalam pengambilan data-data tersebut, penulis menggunakan alat bantu berupa pedoman wawancara, observasi, Smartphone untuk merekam dan dokumentasi,

dan kertas untuk mencatat. Adapun tahapan yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

1. Tahap persiapan, meliputi:
  - a. Observasi lokasi penelitian sebagai modal awal data lapangan
  - b. pengajuan judul pada dosen pembimbing
  - c. Pembuatan proposal penelitian
  - d. Konsultasi proposal pada dosen pembimbing.
  - e. Melakukan ujian proposal
  - f. Mengurus surat perizinan penelitian kepada pimpinan pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi
  - g. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan yang akan diteliti.
  - h. Menentukan subyek penelitian
  - i. Menyiapkan perlengkapan penelitian
2. Tahap pelaksanaan  
Kegiatan ini dilakukan peneliti meliputi:
  - a. Memahami latar belakang penelitian dan persiapan diri
  - b. Mengadakan observasi partisipasi
  - c. Melakukan wawancara sebagai subyek penelitian
  - d. Menggali data penunjang melalui dokumen - dokumen.
3. Tahap penyelesaian, meliputi:
  - a. Menyusun kerangka hasil penelitian
  - b. Menyusun laporan akhir penelitian dengan berkonsultasi kepada dosen pembimbing

- c. Ujian pertanggung jawaban hasil penelitian di depan dewan penguji
- d. Penyampaian laporan hasil penelitian kepada pihak yang terlibat

### **C. Paparan Data Penelitian**

#### **1. Problematika Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren**

##### **Darul Ulum Al-Fadholi**

Berdasarkan pada hasil observasi awal peneliti melihat adanya masalah pada bidang akademik dan pelaksanaan kegiatan – kegiatan yang ada di pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi, Namun pada hasil wawancara antara peneliti dengan pihak Pengurus harian (Kang A dan Kang R) yang dilakukan sebagai data awal dalam pembuatan bahan proposal, ternyata problematika yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi adalah masalah manajemen sumber daya manusia yang dianggap sebagai masalah paling utama. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh pihak pengurus (Kang R) Pada hasil wawancara sebagai berikut:

*“emmm.. he’e kang, sejak yai wafat program –program yang ada di pondok ini banyak yang fakum, teman teman pengurus bingung mau memulainya dari mana, soalnya tidak punya panduan atau pedoman kurikulum pendidikan yang jelas untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar di pondok ini, gimana ya.....Akhirnya pengurus menjalankan kegiatan dengan apa adanya yang penting pondok ada kegiatan ngajinya. Mungkin ini karena apa namanya..... penerapan fungsi manajemenya disini belum berjalan dengan baik kang,.. contohnya saja, dalam hal*

*pengembangan sdm disini belum pernah dilakukan, pada akhirnya teman-teman malaksanakan tugas hanya sesuai job discriptionnya kang itu pun kadang kalau tidak dioprak oprak pimpinan jobnya gk dilaksanakan, kemudian rekrutmen disini tidak berdasarkan kompetensi, tp berdasarkan kemauan dan kesediaan itu yang di utamakan, masalah mampu atau gk mampu itu urusan belakang, seiring berjalannya waktu kan mereka bisa belajar dengan keadaan yang ada...ya saya kira problem yang paling utama itu penerapan MSDM kang (W1/04/01/17.15.30)*

Pernyataan adanya permasalahan terkait manajemen sumber daya manusia diatas juga di perkuat oleh pihak pengurus lainnya yang menjadi bendahara pondok (Kang A) Pada hasil wawancara sebagai berikut:

*Gimana kang,..? Ya...kalau menurutku mungkin manajemen sumber daya manusia disini masih morat marit kang, itu hubungan satu fungsi dengan fungsi lainnya tidak berinteraksi secara sinergis. hubungan fungsi manajemennya mengalami gangguan kang misalnya perencanaannya, rektutmen kepengurusan, keorganisasian dan Pengelolaan administrasi masih sangat morat marit, kerena mungkin apa amanya.... Ee... gk ada mekanisme pedoman atau acuan yang secara tertulis dan dengan jelas kang, dan gk ada pengarahan dari pimpinan tentang bagaimana model beroganisasi di pondok ini, jadi teman – teman itu melaksanakan tugas ya ala teman teman sendiri, juga mungkin kebanyakan teman teman di pondok ini loyalitasnya terhadap pondok rendah ya kang, terbagi dengan kesibukan dikampus dan bahkan banyak itu teman teman yang lebih*

*mementingkan kegiatan diluar pondok dari pada di pondok.  
(W2/25/10/16.15.30)*

Berawal dari hasil wawancara di atas itulah peneliti melakukan wawancara lanjutan terkait masalah penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: Perencanaan, Rekrutmen SDM, dan Pengembangan SDM

**a. Problematika MSDM terhadap Perencanaan Organisasi Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli**

Ada beberapa responden yang menjadi subyek penelitian untuk diwawancarai terkait Masalah - masalah Penerapan fungsi MSDM di atas, yaitu beberapa pengurus pondok pesantren (sebagai pihak yang lebih mengetahui problematika sekaligus pihak yang eksekutor dari MSDM).

Keberadaan Pondok pesantren darul ulum Al-Fadhli terhitung cukup lama, berdiri mulai tahun 1988 hingga sekarang, namun ternyata dengan jangka waktu yg kurang lebih 29 tahun di dalamnya masih menyisahkan beberapa masalah diantaranya adalah terkait MSDM. Memang dimanapun kita berada tidak akan pernah terlepas pada yang namanya masalah, sekecil apapun, namun dalam hal ini kaitannya adalah bahwa menyadarkan kita akan problem yang harus ditangani secara dini agar tidak menimbulkan problem baru yang salah satu solusinya yaitu dengan menggali penyebab permasalahan tersebut supaya dapat mengambil langkah untuk mencari penanganan yang sesuai.

Dari segi MSDM, Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli ini, ternyata tidak sedikit pula para pengurus Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli yang merasa kesulitan dalam hal Perencanaan Organisasi Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli karena tidak ada panduan atau pendoman organisasi serta

pengarsipan administrasi yang masih belum tersusun dengan rapi. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Pengurus (kang R) pada hasil wawancara sebagai berikut:

*“Anu kang..., disini itu awal saya dilantik jadi pengurus saya melaksanakan kegiatan kegiatan itu saya meneruskan pengurus pengurus yang dulu, tapi bagai mana cara merawat atau ngopeni kegiatan-kegiatan ini dengan cara saya sendiri, soalnya kami tidak ada yang namanya panduan atau pedoman yang baku tentang bagaimana berorganisasi di pondok ini, mualai dari AD/ART, Pedoman manajemen organisasi, Pedoman akademik, Pendoman Pengarsipan, Pedoman administrasi itu kita tidak punya kang, terutama itu kami pengarsipan sama administrasi sangat morat-marit kang, kami ada peraturan ya cuma tentang tata-tertib saja kang, pelatihan pelatihan untuk pengembangan SDM pun tidak ada kang, keadaan ini membuat saya kesulitan untuk merencanakan program-program kegiatan ataupun perencanaan perencanaan lainnya yang berkaitan dengan pondok pesantren ini kang, ” (W1/17/10/16.15.30)*

Begitu pula dengan responden (kang A) menyatakan bahwa problem dalam merencanakan program-program kegiatan disebabkan karena kemampuan, ketarampilan dan kompetensi para pengurus pondok kurang memadai. dalam pernyataan (kang A) bahawa banyak dianta pengurus yang mengaku tidak paham dengan fungsi-fungsi MSDM. Berikut hasil wawancara dengan (kang A)

*“Disini teman-teman banyak yang bingung, tidak mengerti terhadap apa yang mau meraka kerjakan, ini jadi apa ee... membuat teman teman juga*

*tidak semangat, saya sendiri juga sama ketika jadi di minta jadi bendahara itu saya gk paham sama sekali dengan system keuangan disini, akhirnya saya hanya merekap adanya pemasukan dan pengeluaran saja.*  
(W2/25/10/16.15.30)

Selain itu, (Kang R) juga menambahkan bahwa perekrutan pengurus pondok pesantren tidak terencana dan terarah. Hal ini disebabkan karena minimnya pengalaman berorganisasi dan tidak adanya dukungan dari pihak pengurus yayasan pondok pesantren. Berikut adalah hasil wawancara yang sesuai dengan pernyataan diatas:

*“Emmm...awalnya sih saya tidak tahu kalau penerapan fungsi MSDM itu di pondok ini ada masalah atau tidak ya kang..., soalnya fungsi MSDM itu apa saya juga tidak tahu, tapi Alhamdulillah berkat dengan mendapat amanah untuk mengurusin pondok ya kang.... akhirnya saya berinisiatif mencari tahu tentang bagaimana mengurus pondok pesantren dengan baik, mulai dari membaca literature tentang keorganisasian, bertanya kepada para alumni dan kepada teman-teman saya yang berpengalaman dalam berorganisasi, nah dari situ akhirnya sedikit demi sedikit saya mengetahui yang namanya fungsi MSDM, Nah ternyata setelah saya mengetahui fungsi-fungsi MSDM di sini masih belum terlaksana dengan baik ya kang...mulai dari rekrutmen itu kami tidak berdasarkan perencanaan sdm yang matang, pengembangan sdm kami di sini hanya sebatas belajar dengan senior senior, kemudian apabila kami mengerjakan tugas kami kurang mendapat apresiasi dari*

*atasan, meniai antar bidang bidang kepengurusan itu sungkan-sungkangan kang” (W1/17/10/16.15.30)*

**b. Problematika MSDM terhadap Rekrutmen Pengurus Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi**

Permasalahan lain yang ditemukan di Pondok pesantren Darul Ulum Al-Fadholi adalah masalah Rekrutmen Pengurus Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi. Dalam hal ini disebabkan jumlah SDM yang terbatas dan rendahnya kualitas SDM serta kurangnya dukungan dari pihak Yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kang (Kang R):

*”.. yang membuat kami kesulitan dalam menerapkan fungsi sdm khususnya di rekrutmen kepengurusan pondok salah satunya itu kang sumberdaya manusianya sedikit ya kang....., ya berhubung sdmnya kurang memadai...baik dari kuantitas dan kualitasnya...kalau untuk merekrut sdm yang kompensinya baik dalam bidang bidang keorganisasian itu sulit kang, sudah gitu temen temen rata rata banyak yang gak mau jadi pengurus kang,. kami haru memberi pemahaman dan merayu-rayu terlebih dahulu agar mau jadi pengurus, walaupun sudah begitu kadang masih tetap gk mau kang, yo’opo coba kang....akhirnya kami dalam merekrut pengurus bagi yang memang bersedia saja akhirnya banyak yang tidak paham tentang bagaimana berorganisasi, sudah gitu gak ada arahan dari pihak atasan, yayasan gk memfasilitasi atau mengadakan pelatihan – pelatihan,.. .... jadi kami dalam merekrut pengurus bagi yang memang bersedia saja akhirnya banyak yang tidak paham tentang*

*beginaimana berorganisasi, sudah gitu gak ada arahan dari pihak atasan, yayasan gk memfasilitasi atau mengadakan pelatihan – pelatihan, kami jarang di beri arahan bagaiman melaksanakan system organisasi pesantren kang, padahal pengurus pengurus iku banyak yang belum mengerti apa yang mereka harus kerjakan, ya pada akhirnya kami kadang berinisiatif sendiri kang untuk mencari informasi tentang organisasi pondok pesantren ini kang, kami silaturahmi ke alumni alumni pondok kang... selain itu eee apa.. pihak yayasan jarang mngapresiasi kinerja teman – teman kang, serasa pengurus pondok ini lepas kontrol dari yayasan kang. padahal kondisi kepengurusan pondok ini sendiri sangat memprihatinkan kang” (W1/17/10/16.15.30)*

Selain itu Responden lain (kang H) menyatakan bahwa komitmen yang kurang dalam berorganisasi menyebabkan kesulitan dalam merekrut pengurus pondok pesantren, komitmen tidak cukup dimiliki oleh atasan akan tetapi komitmen dari semua pihak yang ada di pesantren itu sangat dibutuhkan demi pembangunan dan perkembangan pondok pesantren khususnya dalam hal penerapan fungsi-fungsi MSDM. Berikut hasil wawancara dengan (kang H)

*“emmm....iya sungkan kang, sebetulnya sih saya tidak mau kang jadi pengurus itu, ini saja saya terpaksa kang, soalnya apa ya memang tujuan saya ke malang awalnya kuliah, bukan mondok, jadi saya ya lebih fokus kuliah lah, dipondok pokoknya saya mengikuti ngaji sama jamaah itu sudah cukup bagi saya,.. intinya saya lebih mengutamakan kuliah kang, dan saya kira teman-teman semua disini sama tujuan awalnya kuliah bukan*

*mondok kang jadi wajar kalau kami itu berpikir dua kali kalau diminta jadi pengurus kang” (W3/29/10/16.15.30).*

Sementara (Kang R) mengungkapkan salah satu penyebab sulitnya dalam merekrut pengurus pondok pesantren dikarenakan kekurangan SDM dan rendahnya tingkat loyalitas satri kepada pesantren. Berikut Hasil wawancara dengan (kang R)

*“Iya kang mungkin kebanyakan teman teman di pondok ini loyalitasnya terhadap pondok rendah ya kang,.... terbagi dengan kesibukan dikampus dan bahkan banyak itu teman teman yang lebih mementingkan kegiatan diluar pondok dari pada di pondok kang, mungkin itu juga jadi salah satu penyebabnya teman teman itu pada tidak mau di maintain tolong jadi pengurus pondok kang” (W1/17/10/16.15.30).*

### **c. Problematika MSDM terhadap Pengembangan SDM Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi**

Pengembangan mempunyai ruang lingkup luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Fungsi pengembangan ini merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam sebuah lembaga atau instansi khususnya lembaga pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi. Namun pihak pengurus pondok pesantren mengungkapkan bahwa permasalahan yang dialaminya adalah pada saat ia kesulitan menerapkan MSDM pada aspek Fungsi MSDM berupa pengembangan SDM. Menurutnya, tidak adanya pengembangan SDM di pondok ini dianggap memberatkan karena harus belajar sendiri dalam mengembangkan kompetensi yang dirasa masih sangat minim pengetahuan tentang bagaimana cara melaksanakan organisasi dengan baik dan benar. Hal ini juga dianggap sedikit

menyulitkan karena di pondok pun di batasi untuk mengikuti organisasi – organisasi yang di luar pondok sementara organisasi yang ada dipondok ini kurang begitu memadai untuk mengembangkan kompetensi. Karena faktor inilah (Kang H) mengalami kesulitan dalam bidang tersebut. Hal ini sebagaimana yang ia sampaikan pada hasil wawancara berikut ini:

*“emm.....itu...Kalau saya sih itu dulu mau menjadi pengurus lantaran sungkan ya kang, sudah dimintain tolong masak ya tidak mau, walaupun sebenarnya saya itu tidak ada pengalaman berorganisasi tapi saya sudah dimintain tolong tapi saya sungkan mau nolaknya kang. Karena saya tidak ada pengalaman organisasi jadi saya banyak yang gk paham dengan apa yang harus saya kerjakan, sudah gitu gak ada pelatihan – pelatihan tentang organisasi, jarang di beri arahan bagaimana berorganisasi yang baik dan benar kang, akhirnya saya Nunggu kalau ada perintah baru saya kerjakan sebisa saya,. Soalnya apa ya emmm....mau ikut organanisasi kampus itu juga dibatasi kang, dengan alasan kalau teman teman pada ikut organisasi di kampus nanti banyak tidak mengikuti kegiatan pondok”*  
(W3/29/10/16.15.30).

Begitu pula dengan responden (Kang A) yang mengatakan bahwa tidak adanya arahan dari pihak pengurus yayasan pondok pesantren membuat para pengurus pondok pesantren berinisiatif untuk belajar sendiri kepada para seniornya dalam membuat job description untuk para pengurus itu sendiri. Berikut hasil wawancara dengan (Kang A):

*”Kalo yang di sini itu..ya... apa namanya.... kalau ingin mengetahui bagai mana berorganisasi kami belajar sendiri sama senior senior kami, soalnya*

*yayasan tidak memberi arahan, job discription tentang tugas tugas pada tiap bagian itu saja kami sendiri juga yang buat (W2/25/10/16.15.30)*

Sementara responden lain sebagai subyek penelitian ini, Pernyataan adanya permasalahan terkait dengan penerapan fungsi MSDM di atas juga diperkuat oleh pihak pengurus lainnya (Kang R). Subyek mengatakan bahwa permasalahan terkait dengan penerapan fungsi-fungsi MSDM itu memang benar adanya terutama pada pengembangan SDM yang mana pihak pengurus yayasan tidak memfasilitasi pelatihan-pelatihan tentang berorganisasi dan minimnya arahan dari pihak yayasan pondok pesantren dimana banyak pengurus pondok pesantren yang tidak mengerti tentang bagaimana berorganisasi dengan baik.

Berikut hasil wawancara dengan (Kang R):

*“banyak yang tidak paham tentang bagaimana berorganisasi, sudah gitu gak ada arahan dari pihak atasan, yayasan tidak memfasilitasi atau mengadakan pelatihan – pelatihan, kami jarang di beri arahan bagaimana melaksanakan system organisasi pesantren kang, padahal pengurus pengurus itu banyak yang belum mengerti apa yang mereka harus kerjakan, ya pada akhirnya kami kadang berinisiatif sendiri kang untuk mencari informasi tentang organisasi pondok pesantren ini kang, kami silaturahmi ke alumni alumni pondok kang... selain itu eee apa.. pihak yayasan jarang mengapresiasi kinerja teman – teman kang, serasa pengurus pondok ini lepas kontrol dari yayasan kang. padahal kondisi kepengurusan pondok ini sendiri sangat memprihatinkan kang” (W1/17/10/16.15.30).*

Begitu pula dengan pihak pengurus lainnya (Kang A) pada hasil wawancara yang pernyataannya hampir sesuai dengan apa yang dikatakan oleh pihak pengurus di atas (kang R) bahwa mayoritas pengurus dipondok pesantren kurang memahami tentang bagaimana berorganisasi dengan baik sehingga setelah direkrut jadi pengurus banyak pengurus yang bingung tidak mengerti terhadap apa yang mau mereka kerjakan. hal ini dikarenakan rendahnya kontroling dan arahan dari pihak pengurus yayasan pondok pesantren. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara berikut:

*“Eeee....iya sih, tapi gimana ya kang..... eee....disini kita dalam penerapan fungsi manajemen mengalami masalah, kami jarang di beri arahan, jarang diapresiasi kang, dikontrol juga jarang kang, Walaupun pengetahuan tentang fungsi MSDM kami sangat minim, mau gk mau kami tetap harus bergerak menerapkan fungsi-fungsi MSDM di pesantren ini demi keberlanjutan keberadaan pesantren kang. Tapi ternyata tidak mudah ya kang, contohnya saja melakukan rekrutmen, penempatan jabatan, mengembangkan SDM yang ada itu kami disini dengan cara kami sendiri, entah yang kami lakukan itu benar atau tidak kami pun tidak tahu kang.. anu kang ada yang lucu klo merekrut teman-teman itu disini dirayu – rayu dulu, digombalin kang hhehehe..... setelah teman-teman sudah direkrut jadi pengurus ternyata teman-teman banyak yang bingung tidak mengerti terhadap apa yang mau mereka kerjakan, ini membuat teman teman juga tidak semangat, dikarenakan apa..... anu apa.... eesssstt apa namanya.... dari atasan itu kurang memberi pengarahan yang jelas kang, tapi kalau atasan meniginkan sesuatu itu terkesannn..... .terkesan harus*

*mau dan harus bisa, kalau bahasa jawanya mungkin “Sak dek, Sak Nyet”*  
(W2/25/10/16.15.30)

## **2. Solusi yang berikan dari pengurus pondok pesantren dalam menyelesaikan problematika MSDM di PPDU Al-Fadholi**

Solusi dalam menyelesaikan masalah problematika MSDM terhadap penerapan fungsi-fungsi MSDM dilakukan oleh pihak pengurus pondok pesantren serta melibatkan pengurus yayasan pondok pesantren. Berikut pemaparan langkah –langkah dan solusi terkait penerapan fungsi MSDM:

Langkah pertama sebagai solusi yang diberikan pengurus pondok terkait permasalahan penerapan fungsi MSDM adalah pihak pengurus membuat kegiatan sarasehan atau pelatihan pengelolaan organisasi dengan mengundang pihak pengurus yayasan untuk memberikan materi atau penjelasan tentang pengelolaan organisasi pondok pesantren, yang mana dari hal itu diharapkan para pengurus pondok dapat lebih mudah untuk curhat segala permasalahan yang ada dipondok pesantren. Khususnya dalam hal penerapan fungsi MSDM.

Berikut hasil wawancara dari pengurus pondok (kang R):

*“Nah, solusinya itu.. langkah pertama ya.. langkah pertama pada waktu setelah dilantinknya teman – teman menjadi pengurus pondok beberapa waktu kemudian kami membuat forum yang melibatkan pengurus yayasan pondok pesantren untuk memberikan arahan tentang bagaimana mengelola pondok pesantren. Mulai dari bagaimana merapakan fungsi fungsi manajemen untuk pondok pesantren ini, bagaimana mengelola administrasinya, bagaimana mengelola akademiknya, bagaimana mengelola kegiatan ataupun program-program yang ada dipondok*

*pesantren dan apapun yang berkaitan dengan pondok pesantren Al-Fadholi ini kang. Emmmm, Kemudian, apa ya..., emm anu juga di forum ini teman-teman pengurus dipersalahkan untuk curhat tentang kepesantrenan kepada para pengurus yayasan. Dari situ diharapkan kami lebih mudah dapat arahan dan dukungan dari pihak pengurus yayasan.”*  
(W1/17/10/16.15.30)

Berdasarkan dari pernyataan (Kang R) ternyata (Kang A) mengharapkan program sarasehan ini bisa benar-benar terlakasnya paling tidak 1 bualan atau 3 bulan sekali. Karena (kang A) berkeyakinan apabila program pelatihan atau sarasehan dengan pihak pengurus yayasan akan meberikan banyak manfaat untuk menuju pengelolaan MSDM yang lebih baik. Para pengurus pondok daiharapkan akan menjadi lebih terpantau dan berkembang dalam mengelola organisasi pondok pesantren.

Inilah paparan hasil wawancara:

*”iya kang kami mengarapkan ada arahan atau pemantauan langsung dari yayasan kang paling tidak 1 atau 3 bulan sekali, agar apa namanya... teman – teman ini ada yang memandu sehingga mungkin bisa jadi menambah semangat teman teman pengurus untuk mengurus pondok. juga mungkin teman-teman pengurus jadi lebih terpantau, lebih terpantau dan lebih.. lebih terlihat misalnya terutama ini ni untuk melihat perkembangan pengelaan SDM, contohnya menentukan kepengurusan, memelakukan perencanaan terus dapat terkontrol oleh pihak yayasan, pihak yayasan sehingga akan lebih mengetahui tentang persoalan persoalan yang ada di pondok mengetahui program – program yang belum terlaksana*

*dengan maksimal, kekurangannya di ini ini, jadi ada pemantauan. Jadi apa namanya.... lebih terpantau pengurus itu. Tp itu semua tergantung pengurus yayasan dan pengurus pondoknya juga sich. kami membuat model-model yang bagus, tapi semua itu tergantung pengurus yayasan dan pengurus pondok itu sendiri mau melaksanakan atau tidak ya”*  
(W2/25/10/16.15.30)

Solusi berikutnya terkait permasalahan penerapan fungsi MSDM adalah perlunya meningkatkan komunikasi yang baik dan secara intensif antara semua pihak yang ada dipondok pesantren dengan memalakukan hubungan yang erat antar antar santri, pengurus pondok, dan pengurus yayasan, saling keterbukaan dalam hubungan keorganisasian, saling pengertian antara satu sama lain, memberikan wewenang atau kebebasan pengambilan keputusan pada hal hal tertentu, memenuhi kebutuhan-kebutuhan akademik terutama pada tugas-tugas kampus, dengan hal ini diharapkan para pengurus dan santri akan lebih merasa diakui keberadaannya sehingga dapat menumbuhkan rasa loyal yang tinggi terhadap pondok pesantren.

Berikut hasil wawancara dengan (kang H):

*“apa ya kang..., mungkin komunikasi dipondok ini perlu ditingkatkan lagi ya kang, yaaa komunikasinya dari berbagai pihak kang, mulai dari santri, pengurus pondok, pengurus yayasan dan lain lain kang, tapi komunikasinya yang baik kang mungkin dengan ini ada keterbukaan terkait permasalahan dipondok, kalau komunikasinya baik bisa jadi kita semua saling pengertian, trus kalau bisa teman teman diberi ini dibebaskan untuk berkreasi untuk pondok sesuai dengan kemampuan*

*mereka masing – masing kang k., trus anu kang teman teman di pondok ini kalau bisa tidak hanya diberi tugas untuk kepentingan pondok saja kang, tapi coba pondok ini juga memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para santri, pengurus, pengurus yayasan. Semua lah yaaaa, contohnya ya santri disini kan mayoritas mahasiswa dan mahasiswa itu sering sekali dapat tugas dari kampus ya kang, nah coba pondok ini memfasitasi atau memberi wadah yang sekiranya bisa membantu menyelesaikan tugas kampusnya kang, entah itu berupa materi, berupa layanan atau apa lah kang. Mungkin dengan itu teman teman akan lebih merasa nyaman dan loyal terhadap pondok peantren kang. (W3/29/10/16.15.30)*

Solusi berikutnya yang disampaikan (kang R) terkait permasalahan penerapan fungsi MSDM adalah pihak pengurus yayasan dan pengurus pondok melengkapi data-data yang berkaitan administrasi pondok pesantren, mulai dari membuat buku pedoman organisasi, pedoman pengarsipan, pedoman akademik, pedoman administrasi AD ART dan lain sebagainya yang pada intinya berkaitan dengan kebutuhan organisasi pondok pesantren dengan hal ini diharapkan untuk mempermudah pengurus pondok pesantren ketika hendak melakukan perencanaan SDM ataupun perencanaan program, dan mempermudah dalam mengontrol atau mengevaluasi program program pondok pesantren dan kinerja pengurus pondok pesantren.

Berikut hasil wawancara dengan (kang R):

*“ya kang, kita dalam waktu dekat ini sebisa mungkin membuat pedoman atau aturan-aturan yang tertulis, yang berhubungan dengan pondok kang,,ya membuat buku pedoman organisasi, pedoman pengarsipan,*

*pedoman akademik, pedoman administrasi AD ART dan lain sebagainya kang pokok e yang berhubungan sama pondok kang, biar apa ya...kita itu kalau mau melakukan perencanaan, kegiatan atau apapun wes pokok e yang berkaitan sama pondok itu ada acuannya kang yaaa paling tidak kalau sudah ada pedoman kan enak kang mau melakukan apapun itu jelas sesuai tarjet dan tujuan adapaun kalau mbeleset itu paling gk jauh jauh dan bisa kembali lagi ya kang,, ibarat apa ya kang, contohnya saja orang mau bagun rumah itu mesti di gambar dulu sebelum membangun kang, perlu arsitek untuk menggambar model dan bentuk rumah e, juga memprediksi kira kira pembangunannya membutuhkan apa saja kang, dengan begitu kan memudahkan para pekrja (pak tukang) untuk mengeksekusi kang..., kurang lebih begitu lah kang....(W1/17/10/16.15.30)*

#### **D. Analisis dan Pembahasan**

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan bukan hanya tergantung dari permodalan secara riil yaitu berbentuk uang, gedung, dan sarana prasana. Namun ada hal penting lain yang juga berpengaruh adalah sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam lembaga tersebut. Membicarakan SDM, tentu tidak terlepas dari peranan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang memiliki tugas mengelola SDM yang bersangkutan. Dimana sumber daya yang dimiliki harus benar-benar menjadi asset yang mempunyai loyalitas tinggi terhadap perusahaan, memiliki profesionalitas yang terdepan serta prestasi yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (Murtie,2012)

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2011) juga menyatakan bahwa ada hubungan antara kualitas SDM dengan kinerja. Oleh karena itu, dengan mengingat pentingnya nilai investasi SDM, maka perlu upaya untuk meningkatkan kualitas SDM baik pengetahuan, sikap dan keterampilan guna mendapatkan optimalitas kinerja, melalui rekrutmen yang sesuai dengan spesifikasi kebutuhan, pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan tugas yang dilakukan serta kejelasan prosedur dan peraturan perundangan (Wicaksono,2011). Dalam hal ini Minto Waluyo (2013;16) menyebutkan bahwa psikologi industri memberikan peran penting pada area-area seperti pengembangan MSDM (rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan), motivasi kerja, moral dan kepuasan kerja.

Mengelola organisasi bukanlah hal yang mudah. Banyak hambatan dan dilema yang akan dihadapi dalam mewujudkan organisasi yang efektif dan produktif. Terlebih dalam hal mengelola manusia di dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Abudinata, (2008) bahwa pondok pesantren sering kali berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan, diketahui bahwa sebagai sebuah sistem, organisasi pondok pesantren mengandung berbagai komponen yang antara satu sama lainnya saling berkaitan. Komponen tersebut meliputi: visi, misi, landasan, tujuan, kurikulum, hubungan pendidik dengan murid, metodologi pembelajaran, sarana prasarana, pengelolaan/manajemen, kompetensi dan profesionalisme birokrasi (SDM), evaluasi pembiayaan dan lain sebagainya. Berbagai komponen dalam organisasi pondok pesantren ini sering kali berjalan apa adanya, alami dan tradisional, serta dilakukan tanpa perencanaan dan konsep yang matang.. Pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi juga

mengalami hal yang serupa Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan (baik secara formal maupun informal), bahwa Hubungan fungsional MSDM di Pondok Pesantren Al-Fadholi (PPDU Al-Fadholi) mengalami gangguan,. hubungan satu fungsi dengan fungsi lainnya tidak berinteraksi secara sinergis.

### **1. Macam-macam problematika dan bentuk problematika MSDM di PPDU Al-Fadholi**

Pondok pesantren darul ulum sebagai lembaga pendidikan islam yang terhitung keberadaannya cukup lama, berdiri mulai tahun 1988 hingga sekarang , namun dalam jangka waktu yang cukup lama ini kurang lebih 29 tahun ternyata di dalamnya masih menyisahkan beberapa masalah diantaranya adalah terkait MSDM.

Namun beredasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan pada BAB sebelumnya diperoleh temuan bahwa bentuk dari permasalahan terkait penerapan fungsi MSDM di PPDU Al-Fadholi adalah rendahnya perencanaan SMD, perencanaan program kegiatan dan perencanaan perencana lainnya. Hal ini disebabkan belum ada pedoman, panduan aturan-aturan tertulis secara baku berkaitan dengan bagaimana manajemen dan sistem organanisasi pondok pesantren Darul Ulum Al-Fadholi; kurangnya arahan dan dukungan dari pengurus yayasan; rendahnya loyalitas dan kepedulian SDM terhadap pondok pesantren. Padahal menurut Suprayogo (2004) kehidupan pesantren terdapat nilai-nilai, etos dan budaya sesungguhnya sangat tepat untuk membangun peradapan yang luhur. Nilai-nilai yang dikembangkan itu misalnya: nilai-nilai tauhid, kemanusiaan, keadilan dan kejujuran, kepedulian terhadap makhluk lain, kemandirian dan

kebersahajaan dan lain-lain. Pesantren dengan etos yang disandang, melakukan amal sholeh sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Atas dasar maksud-maksud memandu dan menjaga keharmonisan, pesantren tampil dan tumbuh tanpa menunggu dan berharap imbalan dari siapa pun. Inilah yang kemudian melahirkan sejumlah besar pesantren dengan segala kekuatan dan keterbatasannya. Dengan hal ini diharapkan SMD pondok pesantren sangat mampu untuk memajemen lembaga organisasi pondok pesantren dengan baik terutama pada aspek perencanaan. Karena menurut Sulistia (1995) Perencanaan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam proses pengelolaan sebuah organisasi atau intansi kelembagaan. Dalam perencanaan diperlukan studi tentang masa yang akan datang dan perencanaan langkah-langkah operasional yang harus dilakukan, sehingga setiap pondok pesantren harus memiliki sumber daya manusia. Ada empat macam langkah awal dalam proses perencanaan, yaitu: (1) Penerapan Visi, Misi, dan Tujuan, (2) Perumusan Keadaan Sekarang, (3) Identifikasi Kemudahan dan Hambatan, (4) Pengembangan Perencanaan. Pendapat yang sama diasmpaikan oleh Handoko (1990) Perencanaan (*planning*), adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan proses kegiatan pengambilan keputusan yang mengandung peramalan masa depan tentang fakta, kebutuhan organisasi yang berhubungan dengan program kegiatan yang akan dilaksanakan se-efisien mungkin. Jadi perencanaan harus dapat menggariskan segala tindakan organisasi agar berjalan dengan tujuan yang telah ditetapkan Taslimah (1996) menambahkan bahwa Perencanaan juga diartikan sebagai proses

kegiatan pemikiran, dugaan, dan penentuan prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum melaksanakan tindakan yang sebenarnya dalam rangka mencapai tujuan.

Dalam Al Qur'an Allah SWT memperingatkan manusia untuk membuat perencanaan dalam menetapkan masa depan, sebagaimana firman-Nya dalam Q.S Al Hasyr ayat 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S Al Hasyr:18)*

Pemasalahan lain yang ditemukan di pondok pesantren darul ulum al-fadoli adalah masalah rekrumen kepengurusan pondok pesantren dilakukan secara sembarangan tidak berdasarkan kompetensi SDM. Hal ini disebabkan karena rendahnya loyalitas SDM, jumlah SDM yang terbatas, dan tidak adanya perencanaan yang jelas. Maka ini bisa jadi berdampak pada penempatan yang tidak sesuai antara kompetensi SDM dengan kebutuhan organisasi kalau proses rekrutmennya tidak berbasis kompetensi sehingga mengganggu sistem dalam organisasi iti sendiri. Padahal Dalam Islam setiap pekerjaan harus dilakukan secara profesional. Dalam arti dilakukan secara benar dan dilakukan oleh orang yang ahli dalam bidangnya. Rasulullah SAW bersabda

عن ابي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:  
اذا وسد الامر إلى غير اهله فانتظر الساعة (رواه البخاري)

Dari Abu Hurairah RA Ia berkata: Rasulullah SAW bersabda: “*Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahli nya maka tunggulah saat kehancurannya*” (H.R Bukhori)

Berkaitan hal diatas menurut Stoner (1995) menerangkan bahwa rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh lembaga. Rekrutmen merupakan kunci keberhasilan organisasi karena salah merekrut orang menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi sebuah organisasi. Pendapat yang sama menurut Prof. Bangun Wilson (2012) pengadaan SDM merupakan proses untuk memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan, kualitas dan penempatan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi atau perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia mencakup sebuah analisis, perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan. Pengadaan berarti upaya untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Hal ini terutama yang bersangkutan dengan masalah penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi, dan penempatan. Pengadaan karyawan merupakan langkah pertama dan mencerminkan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Justine (2006) bahwa perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar

sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan kebutuhan pegawai atau sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Melalui estimasi jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan oleh seluruh bagian-bagian kepegawaian dapat menyusun rencana secara lebih baik dalam hal-hal yang maenjadi lingkup pekerjaaannya, misalnya penarikan pegawai, seksi pegawai, dan lain sebagainya. Taslimah (1996) menambahkan keterangannya bahwa Perencanaan juga diartikan sebagai proses kegiatan pemikiran, dugaan, dan penentuan prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum melaksanakan tindakan yang sebenarnya dalam rangka mencapai tujuan.

Kesulitan yang dihadapi subyek penelitian dalam penerapan fungsi MSDM pada aspek pengembangan SDM ini disebabkan tidak adanya arahan, dukungan pihak pengurus yayasan dalam rankangka memberi pelatihan atau pengembangan SDM untuk meningkatkan ketrampilan, meningkatkan kompetensi teknis, meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana berorganisasi dengan baik, dan lain sebagainya. Bahkan dampak dari permasalahan ini membuat pengurus pondok pesantren tidak semangat dalam melaksanakan tugas tugasnya sebagai pengurus, padahal peran pengurus sangatlah dibutuhkan dalam menjaga kesetabilah kegiatan kegiatan yang ada di pondok pesantren. Padahal menurut Hasibuan (2005) Pengembangan dan pelatihan SDM merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerja atau jabatan melalui pendidikan dan latihan Pengembangan juga berfungsi untuk meningkatkan keterampilan, dan pengetahuan sumber daya

manusia untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien, termasuk pengembangan perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan manajemen, pengembangan organisasi dan penilaian kerja. Pendapat yang sama disampaikan oleh Sofo (1999) bahwa pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan sehingga dapat menjelaskan tentang developmental practice dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Lebih lanjut Sofo mengemukakan bahwa pengembangan SDM adalah human resource development dan merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Sedangkan Wilson (2012) menyatakan bahwa fungsi pengembangan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi, dan tugas manajer yang semakin rumit. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

## **2. Solusi yang diberikan dari pengurus pondok pesantren dalam menyelesaikan problematika MSDM di PPDU Al-Fadholi.**

Penanganan atas permasalahan MSDM pondok pesantren darul ulum al-Fadholi lebih pada mengedepankan saling kerjasama dan meningkatkan komunikasi antar semua pihak yang ada di pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi.

Solusi yang diberikan pengurus pondok terkait permasalahan penerapan fungsi MSDM adalah pihak pengurus membuat kegiatan sarasehan atau pelatihan

pengelolaan organisasi dengan mengundang pihak pengurus yayasan untuk memberikan materi atau penjelasan tentang pengelolaan organisasi pondok pesantren, yang mana dari hal itu diharapkan para pengurus pondok dapat lebih mudah untuk curhat segala permasalahan yang ada dipondok pesantren. Khususnya dalam hal penerapan fungsi MSDM Dan mengharapkan program sarasehan atau pelatihan bisa benar-benar terlakasanya paling tidak 1 bualan atau 3 bulan sekali. Karena apabila program pelatihan atau sarasehan dengan pihak pengurus yayasan akan meberikan banyak manfaat untuk menuju pengelolaan MSDM yang lebih baik. Para pengurus pondok daiharapkan akan menjadi lebih terpantau dan berkembang dalam mengelola organisasi pondok pesantren.

Solusi selanjutnya terkait permasalahan penerapan fungsi MSDM adalah perlunya meningkatkan komunikasi yang baik dan secara intensif antara semua pihak yang ada dipondok pesantren dengan memalakuka hubungan yang erat antar antar santri, pengurus pondok, san pengurus yayasan, saling keterbukaan dalam hubungan keorganisian, saling pengertian antara satu sama lain, memberikan wewenang atau kebebasan pengambilan keputusan pada hal hal tertentu, memenuhi kebutuhan-kebutuhan akademik terutama pada tugas-tugas kampus, dengan hal ini diharapkan para pengurus dan santri akan lebih merasa diakui keberadaannya sehingga dapat menumbuhkan rasa loyal yang tinggi terhadap pondok pesantren.

Selain itu pihak pengurus yayasan dan pengurus pondok melengkapi data-data yang berkaitan administrasi pondok pesantren, mulai dari membuat buku pendoman organisasi, pedoman pengarsipan, pedoman akademik, pedoman administrasi AD ART dan lain sebagainya yang pada intinya berkaitan dengan

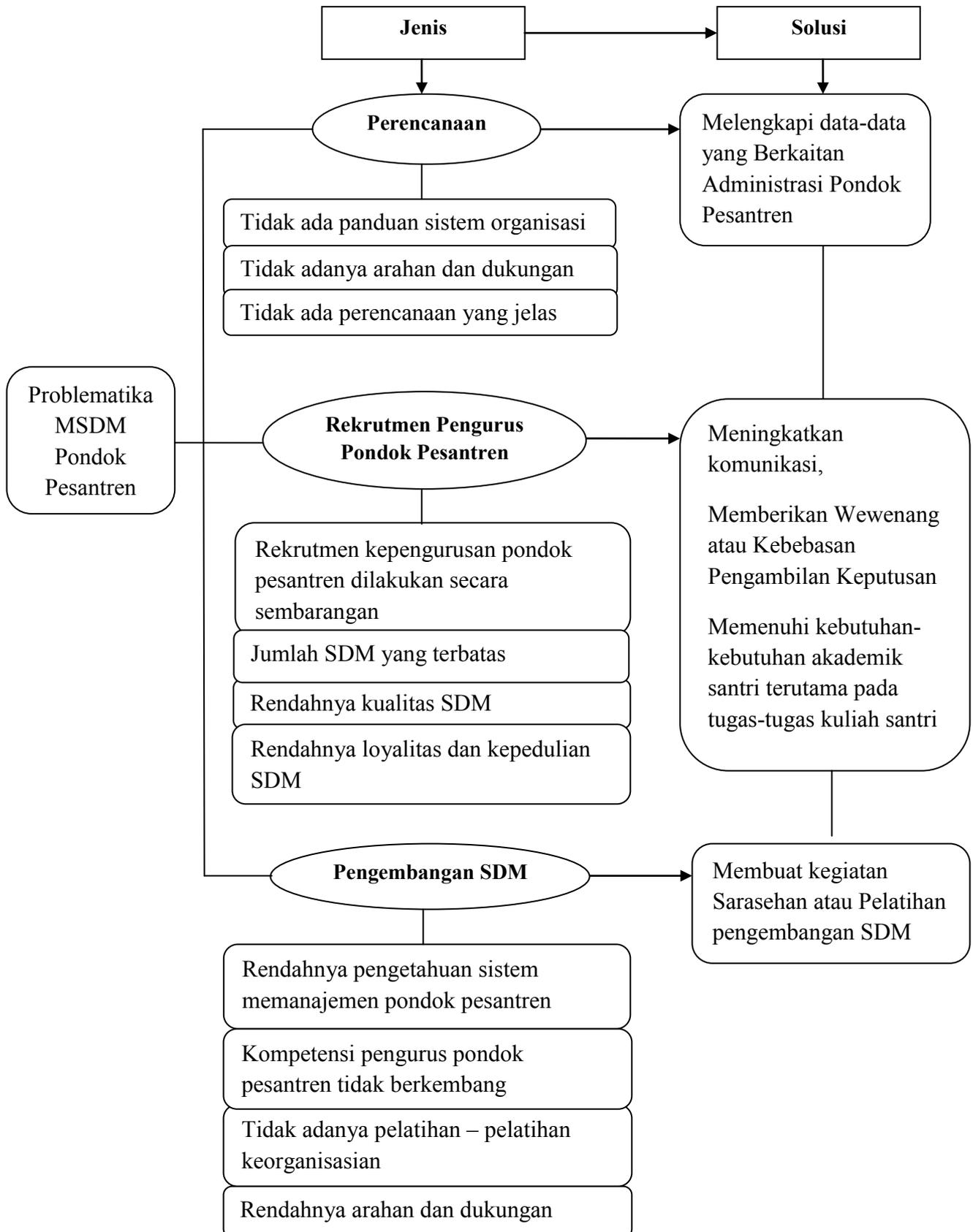
kebutuhan organisasi pondok pesantren dengan hal ini diharapkan untuk mempermudah pengurus pondok pesantren ketika hendak melakukan perencanaan SDM ataupun perencanaan program, dan mempermudah dalam mengontrol atau mengevaluasi program program pondok pesantren dan kinerja pengurus pondok pesantren.

**Tabel 3. Tabulasi temuan Penelitian**

<b>Masalah</b>	<b>Jenis Masalah</b>	<b>Bentuk Masalah</b>	<b>Solusi</b>
<b>Problematika MSDM Pondok Pesantren</b>	Problematika perencanaan terhadap perencanaan program kegiatan dan perencanaan-perencanaan lainnya,	belum ada pedoman, panduan aturan-aturan tertulis secara baku berkaitan dengan bagaimana manajemen dan sistem organisasi PPDU Al-Fadholi; kurangnya arahan dan dukungan dari pengurus yayasan; rendahnya loyalitas dan kepedulian SDM terhadap pondok pesantren.	Pihak pengurus yayasan dan pengurus pondok melengkapi data-data yang berkaitan administrasi pondok pesantren, mulai dari membuat buku pedoman organisasi, pedoman pengarsipan, pedoman akademik, pedoman administrasi AD ART dan lain sebagainya
	Problematika rekrutmen kepengurusan pondok pesantren yang dilakukan secara sembarangan tidak berdasarkan kompetensi SDM	rendahnya loyalitas SDM, jumlah SDM yang terbatas, dan tidak adanya perencanaan yang jelas. Maka ini bisa jadi berdampak pada penempatan yang tidak sesuai antara kompetensi SDM dengan kebutuhan organisasi kalau proses rekrutmennya tidak berbasis	Meningkatkan komunikasi yang baik dan secara intensif antara semua pihak yang ada dipondok pesantren dengan memalakukan hubungan yang erat antar santri, pengurus pondok, san pengurus yayasan, saling keterbukaan dalam hubungan keorganisian, saling pengertian antara satu sama lain,

		kompetensi sehingga mengganggu sistem dalam organisasi itu sendiri.	memberikan wewenang atau kebebasan pengambilan keputusan pada hal hal tertentu, memenuhi kebutuhan-kebutuhan akademik terutama pada tugas-tugas kampus,
	Problematika pengembangan SDM membuat pengurus pondok pesantren tidak mengetahui bagaimana sistem manajemen pondok pesantren	Tidak adanya arahan, dukungan pihak pengurus yayasan dalam rangka memberi pelatihan atau pengembangan SDM untuk meningkatkan ketrampilan, meningkatkan kompetensi teknis, meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana berorganisasi dengan baik, dan lain sebagainya	Pihak pengurus membuat kegiatan sarasehan atau pelatihan pengelolaan organisasi dengan mengundang pihak pengurus yayasan untuk memberikan materi atau penjelasan tentang pengelolaan organisasi pondok pesantren

**Bagan 1. Flow Chart Temuan Penelitian**



## **E. Keterbatasan Penelitian**

Setiap penelitian tentunya memiliki kelemahan dan keterbatasan, apa lagi penelitian pemula seperti penulis saat ini di dalam proses melakukan penelitian. kelemahan dan keterbatasan penelitian yang dimiliki adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan kemampuan peneliti dalam menyampaikan atau mendeskripsikan temuan penelitian serta keterbatasan kemampuan peneliti dalam membuat dan mengolah data hasil penelitian.
2. Peneliti memang mengobservasi subjek, tetapi belum sepenuhnya mengarah pada temuan-temuan dikehendaki.
3. Penjelasan Informan yang terkadang terlalu bertele-tele dan sangat jauh dari apa yang di tanyakan.
4. Penelitian hanya dilakukan di Pondok pesantren Darul Ulum Al-Fadholi jadi kemungkinan hasilnya tidak sama dengan penelitian yang dilakukan di Pondok pesantren lainnya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian diatas maka kesimpulan yang dapat diambil terkait problematika manajemen sumber daya manusia (MSDM) di pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi adalah sebagai berikut:

##### **1. Problematika MSDM Pondok Pesantren**

Problematika ini meliputi (1) Problematika perencanaan terhadap perencanaan program kegiatan dan perencanaan-perencanaan lainnya, (2) Problematika rekrutmen kepengurusan pondok pesantren, dan (3) Problematika pengembangan SDM. Bentuk permasalahan perencanaan terhadap perencanaan program kegiatan dan perencanaan-perencanaan lainnya adalah Belum ada panduan sistem organisasi atau aturan-aturan tertulis secara baku sebagai rujukan atau pedoman perencanaan program kegiatan dan perencanaan-perencanaan lainnya; Tidak adanya arahan serta dukungan dari pihak pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi; serta Tidak ada perencanaan yang jelas. Adapun bentuk Problematika rekrutmen kepengurusan pondok pesantren adalah Rekrutmen kepengurusan pondok dilakukan secara sembarangan tidak berdasarkan kompetensi SDM, Jumlah SDM yang terbatas, Rendahnya kualitas SDM, Rendahnya loyalitas dan kepedulian SDM terhadap pondok pesantren. Sementara bentuk permasalahan pengembangan SDM adalah Tidak adanya pelatihan – pelatihan keorganisasian pondok pesantren,

Pengurus pondok pesantren tidak mengetahui bagaimana sistem manajemen pondok pesantren, Tidak berkembangnya kompetensi para pengurus pondok pesantren, Kurangnya arahan dan dukungan dari pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi dalam rangka memberi pelatihan atau pengembangan SDM untuk meningkatkan keterampilan, meningkatkan kompetensi teknis, meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana berorganisasi dengan baik.

## 2. Solusi dalam upaya menyelesaikan problematika MSDM

Solusi untuk menyelesaikan problematika MSDM di pondok pesantren adalah pihak pengurus yayasan dan pengurus pondok melengkapi data-data yang berkaitan administrasi pondok pesantren, mulai dari membuat buku pedoman organisasi, pedoman pengarsipan, pedoman akademik, pedoman administrasi AD ART dan lain sebagainya yang pada intinya berkaitan dengan kebutuhan organisasi pondok pesantren. Kemudian perlunya meningkatkan komunikasi yang baik dan secara intensif antara semua pihak yang ada di pondok pesantren dengan memalakukan hubungan yang erat antar santri, pengurus pondok, dan pengurus yayasan, saling keterbukaan dalam hubungan keorganisasian, saling pengertian antara satu sama lain, memberikan wewenang atau kebebasan pengambilan keputusan kepada santri pada hal hal tertentu, memenuhi kebutuhan-kebutuhan akademik santri terutama pada tugas-tugas kampus. Selain itu pihak pengurus pondok pesantren membuat kegiatan sarasehan atau pelatihan pengelolaan organisasi dengan mengundang pihak pengurus yayasan untuk memberikan materi atau

penjelasan tentang pengelolaan organisasi pondok pesantren, yang mana dari hal itu diharapkan para pengurus pondok dapat lebih mudah untuk curhat segala permasalahan yang ada di pondok pesantren.

## **B. Saran**

Sesuai hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti dalam rangka memenuhi tugas kuliah yaitu skripsi dengan judul problematika sumber daya manusia pondok pesantren di Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi, maka saran yang perlu penulis sampaikan untuk instansi pondok pesantren darul ulum Al-Fadholi terutama pada pihak pengurus pondok pesantren dan pihak pengurus yayasan pondok pesantren yang lebih mengemban tugas ini pada berbagai macam problematika yang terjadi ataupun lika-liku kesulitan pengurus pondok terkait penerapan fungsi MSDM sesuai dengan peneliti angkat yaitu:

### **1. Saran Praktis**

- a. Pihak pengurus yayasan diharapkan aktif dalam membimbing, mengontrol, mengarahkan dan memberi solulisi kongkrit atas segala permasalahan pondok pesantren
- b. Perlunya meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar sesama santi dan sesama pengurus pondok serta pengurus yayasan pondok pesantren. sehingga permasalahan yang ada dipondok tidak hanya menjadi tanggung jawab pengurus pondok tetapi menjadi tanggung jawab bersama.
- c. Sistem administrasi pondok pesantren diharapkan mampu menyediakan semua data-data yang dibutuhkan pondok pesantren, Demi memudahkan pihak pengurus dalam menerapkan fungsi-fungsi

manajemen sumber daya manusia dan melaksanakan segala kegiatan pondok pesantren serta dalam mengevaluasi bila terjadi masalah atau problem yang berkaitan dengan Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli.

## **2. Saran Metodologi**

- a. Perlu dilakukannya penelitian yang menggunakan metode penelitian kuantitatif, menggunakan jumlah sampel penelitian yang lebih banyak dibandingkan penelitian kali ini. Hal ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai fenomena problematika MSDM
- b. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan adar melakukan uji keabsahan data menggunakan alat bantu lain seperti mengumpulkan informasi tambahan dari pihak-pihak lain yang terkait dengan subjek penelitian seperti pengasuh, santri, ustadz, dan masyarakat sekitar agar data yang diperoleh lebih akurat.
- c. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk terlebih dahulu melakukan pendekatan-pendekatan yang persuasive dengan informan sehingga data yang dibutuhkan dapat diperoleh dengan baik tanpa ada pihak yang merasa dirugikan.
- d. Diharapkan ini bisa digunakan sebagai acuan penelitian selanjutnya mengenai problematika MSDM sehingga peneilitian ini dapat dijadikan pembanding dengan penelitian berikutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abudinnata. 2008. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Ahmadi, Rulam. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Amin, Widjaja Tunggal.1993.*Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Ali, Mukti.1987.*Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*. Jakarta:Rajawali Press.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktek*. Jakarta:PT. Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- Basir, Barthos.1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Dacil. *Makalahteorifungsifungsimanajemenhtml*,<http://phicumbritz.blogspot.com/009/11/>. Diakses tgl 9 November 2016 jam 22.05 WIB.
- Daulay, Haidar Putra. 2001. *Pendidikan Islam Dalam System Pendidikan Nasional Di Indonesia*. Jakarta: Pranada Media.
- Departemen Agama RI. 2001. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: CV. Asy Syifa.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1994. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.
- Douglas, T. Hall, James G. Goodale.1986. *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*. Scott Foresman and Company, Glenview.

- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar - dasar dan aplikasi*. Malang: YA3 IKIP.
- Ghony, Djunaidi. dan Al-Mansur, Fauzan. 2012. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Halim, A. dkk. (et al). 2009. *Manajemen Pesantren*. Pustaka Pesantren.
- Hamdani, M.Yusuf. 2009. *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Aji Mahasiswa Al-Muhsin Di Krapyak Wetan Yogyakarta)* Tesis.
- Handoko, T. Hani. Cet.3. 1990. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2, Yogyakarta: BPFE-
- Hasbullah. 1996.*Sejarah Pendidikan Islam Indonesia*.Yogyakarta:Nur Cahaya.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Edisi Revisi Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Hasyim, H.M.Yusuf. 1998. *Peranan dan Potensi Pesantren dalam Pembangunan*. Jakarta : P3M.
- Herdiansyah, Haris. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif: untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Justine T Sirait,M.B.A. 2006 *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT.Gramedia,widia sarana Indonesia.
- Jusuf, Irianti. *Tema-tema pokok MSDM*. Insan Cendekia

- Khoiron, Moh. 2002. *“Mencari titik Temu Pendidikan Pesantren : antara Salafiah dan Modern”* dalam Majalah Pesantren Edisi III.
- Lasa HS. 2005. *Manajemen Perpustakaan*. Yogyakarta: GAMA MEDIA.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Margono, S. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: P.T. Rineka Cipta.  
*Perspektif Global*. Yogyakarta: LaskBang Pressindo.
- Madjid, Nurcholish. 1997. *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta : Paramadina.
- Miles, Matthew dan Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Milton Fogg, 2004, *The Greatest Networker in the Workd*, New York: the Three Rivers Press,
- Miner, John B.1992. *Industrial organizational Psychology*. Singapore: McGraw Hill.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. cet. 24.
- Mulyana, Deddy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Diva Pustaka.
- Murtie, A. 2012. *Menciptakan SDM Yang Handal Dengan Training,Coashing dan Motivation (TMC)*. Bekasi: Laskar Aksara.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia..
- Poerwandari, E. Kristi, dkk. 2005. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku manusia*. Jakarta: LPSP dan Pendidikan Psikologi.

- Prasodjo, Sudjoko. 1982. *Profil Pesantren*. Jakarta: LP3S.
- Rahardjo, M. Dawam. 1985. *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M.
- Rahayu, Iin Tri. 2014. *Hand Out: Mata Kuliah Psikodiagnostik II (Observasi)*. Malang: Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Sani, Ahmad dan Machfudz, Masyhuri. 2010 *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Siagian, P. Sondang. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sofo, Fransisco. 1999. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Perspektif, Peran dan Pilihan Praktis*. Surabaya : Airlangga University Press.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc
- Strauss, Anselm, dan Juliet Corbin.1997. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*. Surabaya: PT. Bina Ilmu.
- Stoner, et al. 1995. *Management. 6th Ed*. New Jersey: Prentice Hall
- Subagyo, P. Joko. 2004. *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Rineka.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* : Bandung: Alfabeta. cet. 10.
- Sulistia. 1995. *Manajemen Perpustakaan Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka, Depdikbud.
- Sulthon, M dan Khusnuridlo, Moh. 2003. *Manajemen pondok pesantren*. Jakarta:

- Suprayogo, Imam. 2004. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*, Malang: UIN Malang Press.
- Syam, Nur. 2005. *Manajemen Pesantren "Indikator dan pengukuran pengembangan SDM dipesantren"*. Jogyakarta: LKIS.
- Taslimah, Yusuf. 1996. *Manajemen Perpustakaan Umum*. Jakarta: Universitas Terbuka Depdikbud.
- Tafsir, Ahmad. 1994. *Ilmu Pendidikan Islam dalam Perspektif Islam*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Terry, Giorge R dan Rue, Leslie W. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahid, Abdurrahman. 1999. *Bunga Rampai Pesantren*. Jakarta: Dharma Bhakti.
- Wahidmurni. 2008. *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*. Malang: UM Press.
- Wahjoetomo. 1997. *Perguruan Tinggi Pesantren*. Jakarta : Gema Insani Press.
- Waluyo Minto, 2013, *Psikologi Industri*, Jakarta: Akademia
- Wicaksono, H. 2011. *Analisis Hubungan Kualitas SDM PNS dan Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun*. Tesis. Universitas Sebelas Maret.
- Wijono, Sutarto, 2012, *Psikologi Industri & Organisasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, Edisi Revisi
- Yunus, Mahmud. 2004. M /1425 H. *Tafsir Quran Karim*. Jakarta: P.T. Hidakarya Agung. Cet. 73
- Zainal, Veithzal Rivai dkk. 2005 *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Persada, Jakarta: PT Raja Grafindo

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

### KODE WAWANCARA

<b>No</b>	<b>Kode</b>	<b>Status Subyek</b>
1	W1	Pengurus Pondok pesantren
2	W2	Pengurus Pondok pesantren
3	W3	Pengurus Pondok pesantren

## TRANSKIP WAWANCARA

Nama : R  
Tanggal wawancara : 17 oktober 2016  
Lokasi wawancara : Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi  
Sumber data : Pengurus Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi  
Kode : W1/17/10/16.15.30

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Permisi, Lagi ngapain kang?	<i>Ini lagi liat film kang, seru lho kang filmnya.</i>
2.	Film apa kang?	<i>Film Fast Farius kang.</i>
3.	Emm boleh saya mengganggu sebentar kang?	<i>Opo o kang?</i>
4.	Ini kang mau tanya menurut sampean kondisi atau keadaan pondok skarang gimana kang?	<i>Maksudnya kondisi apanya kang?</i>
5.	Ya kondisi santri atau kegiatan kegiatan pondok kang?	<i>Gimana yo kang, ya gitu kegiatannya seperti biasa tiap hari ngaji kang, tapi ya gitu kadang ngaji kadang enggak soal e ustadznya kadang masuk kadang juga enggak terutama yang habis isya' itu sering kosong, kalau yang habis</i>

		<i>subuh Alhamdulillah kang ustadnya salalu ada..kalau santrinya mbolosan kang, aku sendiri yo kadang-kadang mbolos e kang gk ikut ngaji, cz aku kan ikut organisasi dikampus lha kegiatanne itu seringnya malam jadi yo gk bisa ikut ngaji kang.</i>
6.	Jadi kalau ustadnya gk hadir gitu gimana respon anak – anak kang?	<i>Yo seneng kang, ngajinya jadi libur hehehe</i>
7.	gitu ya kang, ya sebenarnya eman juga ya kang kalau sering kosong, terus kira-kira penerapan fungsi MSDM di pondok ini ada masalah tidak kang?	<i>Emmm...awalnya sih saya tidak tahu kalau penerapan fungsi MSDM itu di pondok ini ada masalah atau tidak ya kang..., soalnya fungsi MSDM itu apa saya juga tidak tahu, tapi Alhamdulillah berkat dengan mendapat amanah untuk mengurusin pondok ya kang.... akhirnya saya berinisiatif mencari tahu tentang bagaimana mengurus pondok pesantren dengan baik, mulai dari membaca literature tentang keorganisasian, bertanya kepada para alumni dan kepada teman-teman saya yang berpengalaman dalam berorganisasi, nah dari situ akhirnya sedikit demi sedikit saya mengetahui yang namanya fungsi MSDM, Nah</i>

		<p><i>ternyata setelah saya mengetahui fungsi-fungsi MSDM di sini masih belum terlaksan dengan baik ya kang...mulai dari rekrutmen itu kami tidak berdasarkan perencanaan sdm yang matang, pengembangan sdm kami di sini hanya sebatas belajar dengan senior senior, kemudian apabila kami mengerjakan tugas kami kurang mendapat apresiasi dari atasan, meniai antar bidang bidang kepengurusan itu sungkan-sungkanaan kang</i></p>
8.	<p>Jadi untuk fungsi-fungsi MSDM di sini masih belum terlaksan dengan baik ya kang. kira-kira itu berpengaruh tidak kang, terhadap kegiatan pondok pesantren?</p>	<p><i>emmm.. he'e kang, sejak yai wafat program – program yang ada di pondok ini banyak yang fakum, teman teman pengurus bingung mau memulainya dari mana, soalnya tidak punya panduan atau pedoman kurikulum pendidikan yang jelas untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar di pondok ini, gimana ya.....Akhirnya pengurus menjalankan kegiatan dengan apa adanya yang penting pondok ada kegiatan ngajinya. Mungkin ini karena apa namanya..... penerapan fungsi manajemennya disini belum bejalan dengan baik kang,.. contohnya saja, dalam hal pengembangan sdm disini belum pernah</i></p>

		<p><i>dilakukan, pada akhirnya teman-teman malaksanakan tugas hanya sesuai job discriptionnya kang itu pun kadang kalau tidak dioprak oprak pimpinan jobnya gk dilaksankan, kemudian rekrutmen disini tidak berdasarkan kompetensi, tp berdasarkan kemauan dan kesediaan itu yang di utamakan, masalah mampu atau gk mampu itu urusan belakang, seiring berjalannya waktu kan mereka bisa belajar dengan keadaan yang ada...ya saya kira problem yang paling utama itu penerapan MSDM kang</i></p>
9.	<p>Jadi yang penting pondok ada kegiatan ngajinya. Terus kira-kira bagaimana sampean dalam melaksanakan program-program kegiatan yang ada di pondok ini kang?</p>	<p><i>Anu kang..., disini itu awal saya dilantik jadi pengurus saya melaksanakan kegiatan kegiatan itu saya meneruskan pengurus pengurus yang dulu, tapi bagai mana cara merawat atau ngopeni kegiatan-kegiatan ini dengan cara saya sendiri, soalnya kami tidak ada yang namanya panduan atau pedoman yang baku tentang bagaimana berorganisasi di pondok ini, mualai dari AD/ART, Pedoman manajemen organisasi, Pedoman akademik, Pendoman Pengarsipan, Pedoman administrasi itu kita tidak punya kang,</i></p>

		<p><i>terutama itu kami pengarsipan sama administrasi sangat morat-marit kang, kami ada peraturan ya cuma tentang tata-tertib saja kang, pelatihan pelatihan untuk pengembangan SDM pun tidak ada kang, keadaan ini membuat saya kesulitan untuk merencanakan program-program kegiatan ataupun perencanaan perencanaan lainnya yang berkaitan dengan pondok pesantren ini kang.</i></p>
10.	<p>Jadi pedoman- pendoman oraganisasi tidak punya ya kang.  Terus kesulitan untuk menerapkan fungsi- fungsi MSDM itu dalam hal apa kang?</p>	<p><i>ya ...yang membuat kami kesuiltan dalam menerapkan fungsi sdm khususnya di rekrutmen kepengurusan pondok salah satunya itu kang, sumberdaya manusianya sedikit ya kang, ya berhubung sdmnya kurang memadai...,baik dari kuantitas dan kualitasnya jadinya kalau untuk merekrut sdm yang kompetensinya baik dalam bidang keorganisasian itu sulit kang, sudah gitu temen temen rata rata banyak yang gak mau jadi pengurus kang,. kami haru memberi pemahaman dan merayu-rayu terlebih dahulu agar mau jadi pengurus, walaupun sudah begitu kadang masih tetap gk mau kang,</i></p>

		<p><i>yo'opo coba kang....akhirnya kami dalam merekrut pengurus bagi yang memang bersedia saja kang, akhirnya banyak yang tidak paham tentang bagaimana berorganisasi, sudah gitu gak ada arahan dari pihak atasan, yayasan gk memfasilitasi atau mengadakan pelatihan – pelatihan, kami jarang di beri arahan bagaiman melaksanakan system organisasi pesantren kang, padahal pengurus pengurus iku banyak yang belum mengerti apa yang mereka harus kerjakan, ya pada akhrinya kami kadang berinisiatif sendiri kang untuk mencari informasi tentang organisasi pondok pesantren ini kang, kami silaturahmi ke alumni alumni pondok kang... selain itu eee apa.. pihak yayasan jarang mengapresiasi kinerja teman – teman kang, serasa pengurus pondok ini lepas kontrol dari yayasan kang. padahal kondisi kepengurusan pondok ini sendiri sangat memprihatinkan kang.</i></p>
11.	<p>Kira-kira kenapa kang kok tidak mau direkrut jadi pengurus, apa</p>	<p><i>Iya kang mungkin kebanyakan teman teman di pondok ini loyalitasnya terhadap pondok rendah ya kang,.... terbagi dengan kesibukan</i></p>

	<p>karena sibuk atau karena memang merasa tidak mampu atau karena apa kang?</p>	<p><i>dikampus dan bahkan banyak itu teman teman yang lebih mementingkan kegiatan diluar pondok dari pada di pondok kang, mungkin itu juga jadi salah satu penyebabnya teman teman itu pada tidak mau di maintain tolong jadi pengurus pondok kang.</i></p>
12.	<p>Dengan rekrutmen yang tidak jelas, tidak ada dukungan atau arahan dari pihak pengurus yayasan, dan semua permasalahan yang sampean jelaskan tadi Kira-kira sampean punya solusi tidak untuk membenahi segala permasalahan yang sampean jelaskan tadi, kalau punya, kira-kira apa solusinya kang?</p>	<p><i>Nah, solusinya itu.. langkah pertama ya.. langkah pertama pada waktu setelah dilantinknya teman – teman menjadi pengurus pondok beberapa waktu kemudian kami membuat forum yang melibatkan pengurus yayasan pondok pesantren untuk memberikan arahan tentang bagaimana mengelola pondok pesantren. Mulai dari bagaimana merapakan fungsi fungsi manajemen untuk pondok pesantren ini, bagaimana mengelola administrasinya, bagaimana mengelola akademiknya, bagaimana mengelola kegiatan ataupun program-program yang ada dipondok pesantren dan apapun yang berkaitan dengan pondok pesantren Al-Fadholi ini kang. Emmm, Kemudian, apa ya..., emm anu juga di forum ini teman-teman pengurus dipersalahkan untuk curhat tentang</i></p>

		<p>kepesantrenan kepada para pengurus yayasan.</p> <p>Dari situ diharapkan kami lebih mudah dapat arahan dan dukungan dari pihak pengurus yayasan. Eeeee...kemudian anu ya kang, kita dalam waktu dekat ini sebisa mungkin membuat podoman atau aturan-aturan yang tertulis yang berhubungan dengan pondok kang,,ya membuat buku pendoman organisasi, pedoman pengarsipan, pedoman akademik, pedoman administrasi AD ART dan lain sebagainya kang pokok e yang berhubungan sama pondok kang, biar apa ya...kita itu kalau mau melakukan perencanaan, kegiatan atau apapun wes pokok e yang berkaitan sama pondok itu ada acuannya kang yaaa paling tidak kalau sudah ada pedoman kan enak kang mau melakukan apapun itu jelas sesuai tarjet dan tujuan adapaun kalau mbeleset itu paling gk jauh jauh dan bisa kembali lagi ya kang,, ibarat apa ya kang, contohnya saja orang mau bangun rumah itu mesti di gambar dulu sebelum membangun kang, perlu arsitek untuk menggambar model dan bentuk rumah e, juga memprediksi kira kira pembangunannya</p>
--	--	---

		<i>membutuhkan apa saja kang, dengan begitu kan memudahkan para pekrja (pak tukang) untuk mengeksekusi kang..., kurang lebih begitu lah kang</i>
13.	Solusinya bagus mudahan-mudahan terlakasa. Ya sudah Terimakasih banyak kang atas informasinya.	<i>Iya sama-sama kang.</i>

## TRANSKIP WAWANCARA

Nama : A

Tanggalwawancara : 25 oktober 2016

Lokasi wawancara : Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi

Sumber data : Pengurus Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi

Kode : W2/25/10/16.15.30

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Kang pean ngganggu gk ini kang?	<i>Ngganggu kang, kenapa e?</i>
2.	Ayuk ngobrol ngobrol sambil ngopi di gazebo	<i>Oke kang...siap kalau ngopi hehehe</i>
3.	Sip. (Sambil ngopi dan Ngobrol ngobrol ringan kemudaaian peneliti mulai mewawancarai subyek) Menurut sampean kira-kira penerapan fungsi MSDM di pondok ini ada masalah tidak kang?	<i>Eeee....Gimanaya kang,..? Ya...kalau menurutku mungkin manajemen sumber daya manusia disini masih morat marit kang, itu hubungan satu fungsi dengan fungsi lainnya tidak berinteraksi secara sinergis. hubungan fungsi manajemennya mengalami gangguan kang misalnya perencanaannya, rektutmen kepengurusan, keorganisasian dan Pengelolaan administrasi masih sangat morat marit, kerena mungkin apa amanya.... Ee... gk ada mekanisme pedoman atau acuan yang secara</i>

		<p>tertulis dan dengan jelas kang, dan gk ada pengarahan dari pimpinan tentang bagaimana model berorganisasi di pondok ini, jadi teman – teman itu melaksanakan tugas ya ala teman teman sendiri, juga mungkin kebanyakan teman teman di pondok ini loyalitasnya terhadap pondok rendah ya kang, terbagi dengan kesibukan dikampus dan bahkan banyak itu teman teman yang lebih mementingkan kegiatan diluar pondok dari pada di pondok. Eee gimana ya kang..... eee.... disini kita dalam penerapan fungsi manajemen mengalami masalah, kami jarang di beri arahan, jarang diapresiasi kang, dikontrol juga jarang kang, Walaupun pengetahuan tentang fnugsi MSDM kami sangat minim, mau gk mau kami tetap harus bergerak menerapkan fungsi-fungsi MSDM di pesantren ini demi keberlanjutan keberadaan pesantren kang. Tapi ternyata tidak mudah ya kang, contohnya saja melakukan rekrutmen, penempatan jabatan, mengembangkan SDM yang ada itu kami disini dengan cara kami sendiri, entah yang kami lakukan itu benar</p>
--	--	---

		<p><i>atau tidak kami pun tidak tahu kang.. anu kang ada yang lucu klo merekrut teman-teman itu disini dirayu – rayu dulu, digombalin kang hhehehe..... setelah teman-teman sudah direkrut jadi pengurus ternyata teman-teman banyak yang bingung tidak mengerti terhadap apa yang mau meraka kerjakan, ini membuat teman teman juga tidak semangat, dikarenakan apa..... anu apa.... eesssstt apa namanya.... dari atasan itu kurang memberi pengarahan yang jelas kang, tapi kalau atasan meniginkan sesuatu itu terkesannn..... .terkesan harus mau dan harus bisa, kalau bahasa jawanya mungkin “Sak dek, Sak Nyet”</i></p>
4.	<p>Jadi jarang diberi arahan, Jarang diapresiasi, juga jarang dikontrol ya kang, jadi intinya kira-kira fungsi-fungsi MSDM di sini masih belum terlaksana dengan baik ya kang. terus Menurut sampean dengan keadaan yang seperti itu</p>	<p><i>Eeee ya pimpinan-pimpinan yang ada di pondok ini kang, maaf ya contohnya ketua pondok, pengasuh pondok, sama pihak yayasan kang. eee kalo ditanya berpengaruh atau tidak terhadap kinerja pengurus ya sangat berpengaruh kang, soalnya sebetulnya disini teman-teman banyak yang bingung, tidak mengerti terhadap apa yang mau meraka kerjakan, ini jadi apa ee... membuat teman teman juga tidak semangat, saya sendiri juga</i></p>

	<p>kira-kira itu berpengaruh tidak kang terhadap kinerja pengurus pondok ini?</p> <p>Oh iya maaf kang yang sampean maksud jarang memberi arahan, Jarang mengapresiasi, juga jarang mengontrol ini siapa kang?</p>	<p><i>sama ketika jadi di minta jadi bendahara itu saya gk paham sama sekali dengan system keuangan disini, akhirnya saya hanya merekap adanya pemasukan dan pengeluaran saja. Jadi kalo yang di sini itu..ya... apa namanya.... kalau ingin mengetahui bagai mana berorganisasi kami belajar sendiri sama senior senior kami, soalnya yayasan tidak memberi arahan, job discription tentang tugas tugas pada tiap bagian itu saja kami sendiri juga yang buat.</i></p>
5.	<p>Dengan semua permasalahan yang sampean jelaskan tadi Kira-kira sampean punya solusi tidak untuk membenahi segala permasalahan yang sampean jelaskan tadi, kalau punya, kira-kira apa solusinya kang?</p>	<p><i>"iya kang kami mengharapkan ada arahan atau pemantauan langsung dari yayasan kang paling tidak 1 atau 3 bulan sekali, agar apa namanya... teman – teman ini ada yang memandu sehingga mungkin bisa jadi menambah semangat teman teman pengurus untuk mengurus pondok. juga mungkin teman-teman pengurus jadi lebih terpantau, lebih terpantau dan lebih.. lebih terlihat misalnya terutama ini ni untuk melihat perkembangan pengelaan SDM, contohnya menentukan kepengurusan, melakukan perencanaan terus dapat terkontrol oleh pihak yayasan, pihak</i></p>

		<p><i>yayasan sehingga akan lebih mengetahui tentang persoalan persoalan yang ada di pondok mengetahui program – program yang belum terlaksana dengan maksimal, kekurangannya di ini ini, jadi ada pemantauan. Jadi apa namanya.... lebih terpantau pengurus itu. Tp itu semua tergantung pengurus yayasan dan pengurus pondoknya juga sich. kami membuat model-model yang bagus, tapi semua itu tergantung pengurus yayasan dan pengurus pondok itu sendiri mau melaksanakan atau tidak ya”</i></p>
6.	<p>Solusinya bagus mudahan-mudahan terlakasa. Ya sudah Terimakasih banyak kang atas informasinya.</p>	<p><i>Amiiin..iya sama-sama kang.</i></p>

## TRANSKIP WAWANCARA

Nama : H  
Tanggal wawancara : 29 oktober 2016  
Lokasi wawancara : Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi  
Sumber data : Pengurus Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi  
Kode : W3/29/10/16.15.30

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Permisi kang, aku mau nanya Tanya boleh kang?	<i>Silahkan kang, koyok apa saja, tinggal Tanya saja kang, mau tanya apa ya?</i>
2.	Hehehe iya kang, eh sampean mondok di Al-Fadholi ini kira kira sudah berapa lama kang	<i>Emm... saya masuk awal tahun 2015 berarti kira kira sekitar sudah 2 tahun kang. Kenapa e kang?</i>
3.	Gpp kang... kerasan ya kang?	<i>Alhamdulillah kang, buktinya bisa sampai 2 tahun, walaupun kadang juga pingin pindah tapi ya Alhamdulillah sampai sekarang masih tetap bertahan di pondok kang</i>
4.	kenapa kang sempat pingin pindah?	<i>Anu kang,. soalnya kadang merasa kurang nyaman kang dengan keadaan yang ada disini... eh tapi pyn jangan bilang siapa siapa lho ya..</i>
5.	Oke kang santai ae.	<i>Eee anu kan, ini lho kang saya kan mondok itu</i>

	<p>Yang membuat pean tidak nyaman apa kira – kira kang?</p>	<p><i>salah satunya saya ingin menjadi orang yang rajin, tertib, disiplin baik dan tidak sombong hehehe, saya kira pondok pesantren kan mengajarkan juga menerapkan tentang nilai nilai yang saya sebutkan tadi, eh tapi ternyata tidak seperti yang saya kira kang, yo opo yo kang disini saya kira anaknya rajin rajin kang tapi ternyata teman-teman kalau ngaji banyak yang tidak hadir kang, yang hadir bisa dihitung, misalkan kang A seminggu rajin aktif mengaji tp seminggu berikutnya gk ikut ngaji dan itu hampir rata rata temen temen disini tu begitu kang, jadi kelas tidak pernah penuh. yang hadir 10 orang itu sudah bagus kang, padahal santrinya ada skitar 30. Kayak gitu itu tidak cuma ngaji kang, kegiatan kegiatan lainnya juga sama, diba'an, khataman, istighotsah semua sama kang banyak yang tidak ikut, yang ikut paling ya itu itu saja orang e. Apa lagi pas ro'an (kerja bakti) yang mau roan paling hanya 5 orang kang, saya sendiri akhirnya kadang kadang yo jadi males kang. Terus anu kang saya kan dulu mondok itu niatnya pingin bisa banyak mengerti ilmu agama, syukur-syukur bisa baca kitab kuning, juga pingin kumpul</i></p>
--	---	--

		<p><i>sama orang baik, karena saya kira dipondok ini banyak diajarkan tentang ilmu agama juga diajari baca kitab kuning, dan pastinya anak-anaknya baik baik ya kang, nah tapi selama 2 tahun ini saya kok merasa pengetahuanku tentang agama kok masih minim, kayak gk ada perkembangan gt kang apa lagi baca kitab kuning, sampai sekarang saya masih belum bisa, baca Al-Qur'an juga masih belum lancar, kadang aku berfikir apa lebih baik pindah saja ya kang..</i></p>
6.	<p>Kira kira menurut sampean yang membuat sampean tidak berkembang itu apa kang?</p>	<p><i>Entah kang.. Mungkin karena metode atau model pembelajaran di pondok ini tidak pas untuk saya kang, saya sering tidak paham apa yang di jelaskan ustadz ustadz saat ngaji kang, soale ustadz kalau menjelaskan pake bahasa jawa kitab e lha saya gk paham bahasa jawanya kitab kang. Sudah gitu disini kami hanya mendengarkan dari ustadz saja, trus kita memaknai kitab. Eeee model belajar kayaknya kayak gitu itu kurang efektif ya kang,,soalnya apa namanya ustadz</i></p>

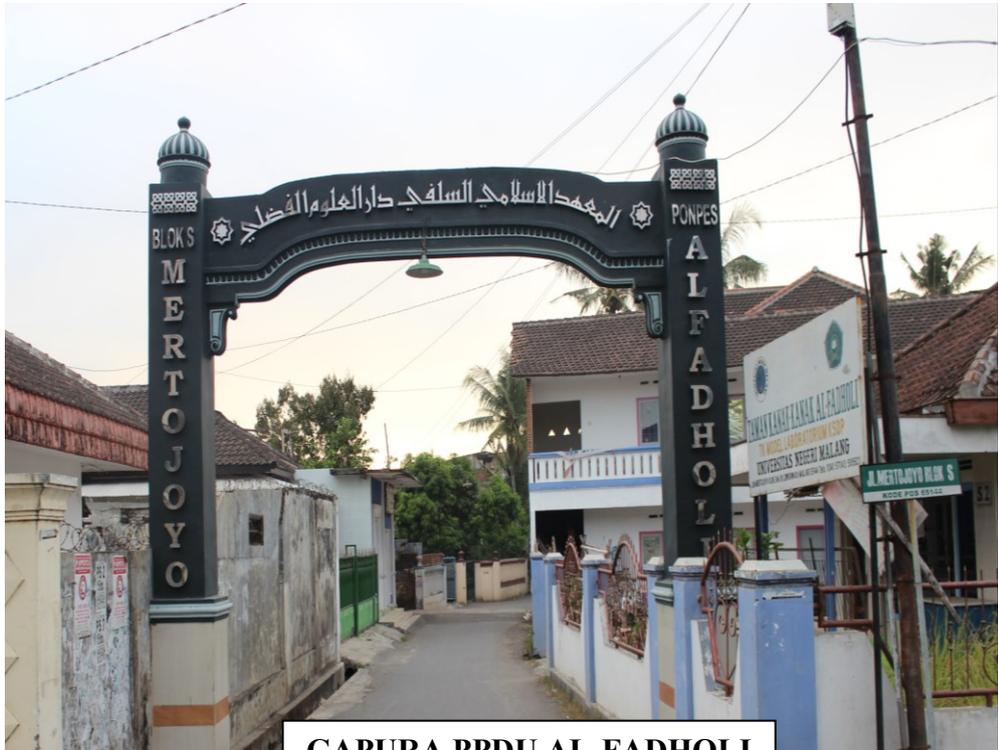
		<p><i>menerangkannya pake bahasa jawa kitab trus ngajinya hanya terpusat di ustadz saja, sedangkan teman-teman santri banyak yang tidak bisa baca kitab gundul atau kuning memaknai dengan bahasa jawa kitab juga belum banyak yang bisa termasuk saya hehehe, mereka kesulitan, mereka mengeluh kalau tidak gk paham dengan penjelasn ustadz, mau bertanya ke ustadz tidak berani heheheeee.</i></p>
7.	<p>Jadi banyak yang mengeluh tidak paham penjelasan ustadz ya kang. sampean sebagai pengurus pondok Kira-kira apa yang sampean lakukan agar teman-teman sampean itu paham dengan apa yang di jelaskan ustadz?</p>	<p><i>Apa ya kang, ee gak tau saya kang. anu mungkin kalau ustadz menjelaskannya pake bahasa Indonesia mungkin paham kang.</i></p>
8.	<p>sampean dulu kok bisa jadi pengurus itu gimana ceritanya?</p>	<p><i>emm.....itu...Kalau saya sih itu dulu mau menjadi pengurus lantaran sungkan ya kang, sudah dimintain tolong masak ya tidak mau, walaupun sebenarnya saya itu tidak ada pengalaman berorganisasi tapi saya sudah dimintain tolong tapi saya</i></p>

		<p><i>sungkan mau nolaknya kang. Karena saya tidak ada pengalaman organisasi jadi saya banyak yang gk paham dengan apa yang harus saya kerjakan, sudah gitu gak ada pelatihan – pelatihan tentang organisasi, jarang di beri arahan bagaimana berorganisasi yang baik dan benar kang, akhirnya saya Nunggu kalau ada perintah baru saya kerjakan sebisa saya,. Saolnya apa ya emmm....mau ikut organanisasi kampus itu juga dibatasi kang, dengan alasan kalau teman teman pada ikut organisasi di kampus nanti banyak tidak mengikuti kegiatan pondok</i></p>
9.	<p>Jadi sampean jadi pengurus itu lantaran sungkan ya. Kira-kira sampean mondok di Al-Fadholi ini tujuannya apa kang?</p>	<p><i>emmm....iya sungkan kang, sebetulnya sih saya tidak mau kang jadi pengurus itu, ini saja saya terpaksa kang, soalnya apa ya memang tujuan saya ke malang awalnya kuliah, bukan mondok, jadi saya ya lebih fokus kuliah lah, dipondok pokoknya saya mengikuti ngaji sama jamaah itu sudah cukup bagi saya,.. intinya saya lebih mengutamakan kuliah kang, dan saya kira teman-teman semua disini sama tujuan</i></p>

		<i>awalnya kuliah bukan mondok kang jadi wajar kalau kami itu berpikir dua kali kalau diminta jadi pengurus kang...</i>
10.	permasalahan yang sampean jelaskan tadi Kira-kira sampean punya solusi tidak untuk membenahi segala permasalahan yang sampean jelaskan tadi, kalau punya, kira-kira apa solusinya kang?	<i>apa ya kang..., mungkin komunikasi dipondok ini perlu ditingkatkan lagi ya kang, yaaa komusikasinya dari berbagai pihak kang, mulai dari santri, pengurus pondok, pengurus yayasan dan lain lain kang, tapi komunikasinya yang baik kang mungkin dengan ini ada keterbuakaan terkait permasalahan dipondok, kalau komunikasinya baik bisa jadi kita semua saling pengengertian, trus kalau bisa teman teman diberi ini dibebaskan untuk berkreasi untuk pondok sesuai dengan kemampuan mereka masing – masing kang ., trus anu kang teman teman di pondok ini kalau bisa tidak hanya diberi tugas untuk kepentingan pondok saja kang, tapi coba pondok ini juga memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para santri, pengurus, pengurus yayasan. Semua lah yaaaa, contohnya ya santri disini kan mayoritas mahasiswa dan mahasiswa itu</i>

		<p><i>sering sekali dapat tugas dari kampus ya kang, nah coba pondok ini memfasitasi atau memberi wadah yang sekiranya bisa membantu menyelesaikan tugas kampusnya kang, entah itu berupa materi, berupa layanan atau apa lah kang. Mungkin dengan itu teman teman akan lebih merasa nyaman dan loyal terhadap pondok peantren kang.</i></p>
11.	<p>Solusinya bagus mudahan- mudahan terlakasa.  Ya sudah Terimakasih  banyak kang atas informasinya.</p>	<p><i>Amiiin..iya sama-sama kang.</i></p>

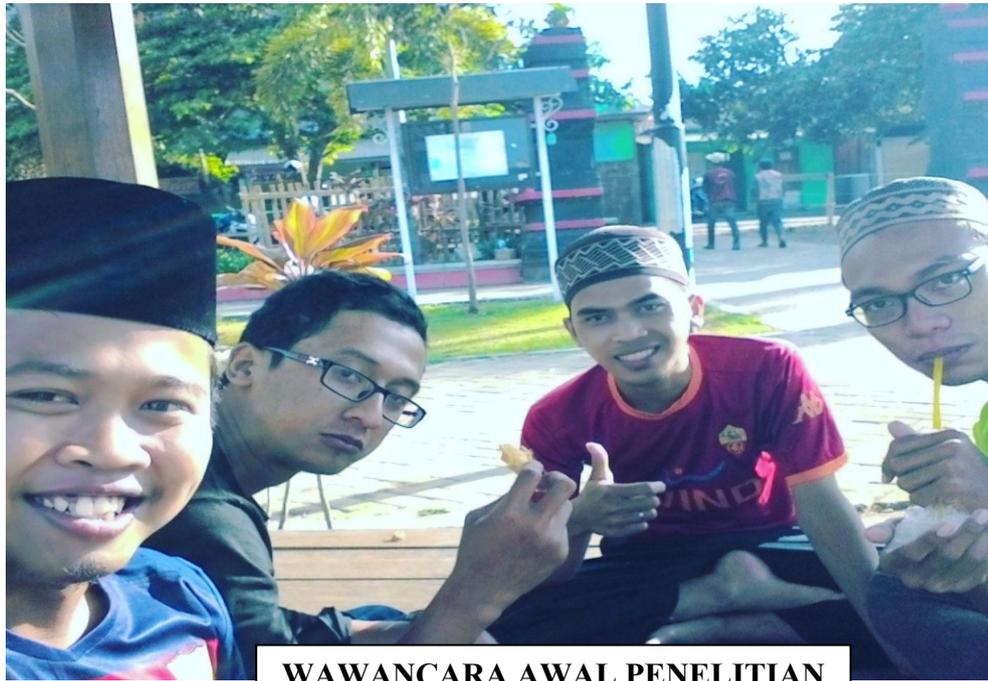
## DOKUMENTASI



**GAPURA PPDU AL-FADHOLI**



**GEDUNG PPDU AL-FADHOLI**



**WAWANCARA AWAL PENELITIAN**



**WAWANCARA DENGAN PENGURUS**



**WAWANCARA DENGAN PENGURUS**



**KEGIATAN PENGAJIAN SEHARI-HARI**



**FOTO BERSAMA SETELAH  
PENGAJIAN MINGGUAN**



**FOTO BERSAMA SETELAH  
PENGAJIAN HARIAN**



**PERINGATAN ISRA' MI'RAJ**



**KEGIATAN DIBA'IIYAH**



**RO,AN (KERJABAKTI)  
PEMBENGUNAN PPDU AL-FADHOLI**





المعهد الإسلامي دار العلوم الفاضلي

**PONDOK PESANTREN DARUL ULUM AL - FADHOLI**

Sekretariat : JL. Mertojoyo Blok S No. 9 Merjosari – Lowokwaru Malang 65144 Telp. (0341)585523 Fax. (0341) 571143

**SURAT KETERANGAN**

No: 170/YPPDU-A/IV/2017

Yang bertandatangan dibawah ini pengasuh Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadhli dengan ini menerangkan bahwa

Nama : Humam Syaharuddin  
NIM : 10410173  
Jurusan : Psikologi  
Fakultas : Psikologi  
Perguruan Tinggi : Univesitas Negeri Islam Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah melaksanakan penelitian di pondok pesantren darul ulum Al-Fadhli dalam rangka penyelesaian pembuatan skripsi, Adapun penelitian tersebut dimulai tanggal 06 juli 2016

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 13 April 2017

Pengasuh Pondok Pesantren

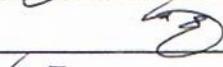
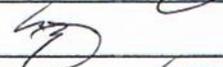
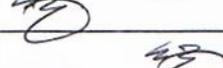
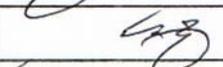
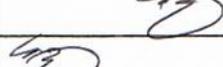
Darul Ulum Al-Fadhli



**Hj.Siti Nurul Aminah**

## LAPORAN KONSULTASI SKRIPSI

Nama : Humam Syaharuddin  
Dosen Pembimbing : M. Jamaluddin Ma'mun, M.Si.  
NIP : 19801108 200801 1 007  
Judul Skripsi : Problematika Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren  
(Studi Deskriptif pada Pondok Peantren Darul Ulum Al-Fadholi)

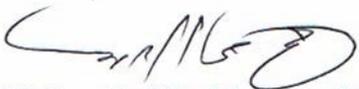
No.	Tanggal	Konsultasi	Paraf
1	06 Juli 2016	Judul	
2	18 September 2016	Judul	
3	20 September 2016	BAB I	
4	15 November 2016	BAB I	
5	19 November 2016	BAB, III	
6	22 November 2016	ACC Seminar Proposal	
7	28 November 2016	BAB I	
8	30 November 2016	BAB I	
9	3 Februari 2017	ACC BAB I,	
10	10 Februari 2017	BAB II, III	
11	13 Februari 2017	ACC BAB II, III	
12	16 Februari 2017	BAB IV	
13	13 Maret 2017	BAB IV	
14	26 Maret 2017	BAB V	
15	13 April 2017	ACC Keseluruhan	

Malang, April 2017

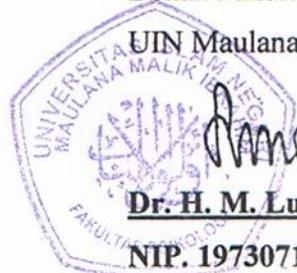
Dekan Fakultas Psikologi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dosen Pembimbing

  
**M. Jamaluddin Ma'mun, M.Si**

NIP. 19801108 200801 1 007



**Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M.Ag**

NIP. 19730710 200003 1 002