

*Komunida: Media Komunikasi dan Dakwah*  
Volume 11 Nomor 01 2021; pp.85-98; DOI: 10.35905/komunida.v11i01  
[ejurnal.iainpare.ac.id/index.php/komunida/index](http://ejurnal.iainpare.ac.id/index.php/komunida/index)  
ISSN: 2088-0669; E ISSN: 26143704

---

---

## Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Industri Media Persada TV Lamongan

A. Fikri Amiruddin Ihsani Ahmad  
Novi Febriyanti

### Article History:

Received 22 Desember 2020

Received in revised form 7 Mei 2021

Accepted 22 Juni 2021

### ABSTRACT

*This research discusses the implementation of human resource development strategies in the Persada TV Lamongan media industry. This research describes, explain and know the implementation of human resource development strategies in the Persada TV media industry as well as to describe, explain and find out human resource development strategies in the Persada TV Lamongan media industry in a review of organizational culture theory. This research uses qualitative research methods with a descriptive approach. The data collection techniques used were observation and documentation. The results of observations and documents that have been collected are then analyzed, compared and combined to form a systematic, coherent and complete study result. In this research, it is found that; (1) the human resource development strategy in Persada TV media begins with the procurement of personnel or human resources, development, education and training, compensation and integration aimed at utilizing employees to be willing to work hard and take part actively in supporting the achievement of Persada TV goals and fulfill the needs of employees. (2) In the review of organizational culture theory, there are elements that form culture in Persada TV, including the basic assumptions embedded in the vision and mission, values and symbols attached to the logo which are the manifestation of sowing mercy for the people by utilizing technology.*

**Keywords :** Media; Persada TV; Strategy;

### ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia di industri media Persada TV Lamongan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, menjelaskan, dan mengetahui implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia di industri media Persada TV serta mendeskripsikan, menjelaskan, dan mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia di industri media Persada TV Lamongan dalam tinjauan teori budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan dokumentasi. Hasil observasi dan dokumen-dokumen yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis, dibandingkan, dan dipadukan sehingga terbentuk sebuah hasil kajian yang sistematis, padu, dan utuh. Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa; (1) strategi pengembangan sumber daya manusia di media Persada TV diawali dari pengadaan tenaga kerja atau sumber daya manusia, pengembangan, pendidikan dan pelatihan, kompensasi, serta pengintegrasian yang bertujuan memanfaatkan pegawai agar bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan Persada TV serta terpenuhinya kebutuhan pegawai. (2) Dalam tinjauan teori budaya organisasi terdapat sebuah elemen-elemen pembentuk budaya di Persada TV di antaranya asumsi dasar yang tersemat dalam visi dan misi, nilai-nilai, dan simbol yang melekat pada logo yang merupakan manifestasi dari menabur rahmat bagi umat dengan memanfaatkan teknologi.

**Kata kunci :** Media; Strategi; Persada TV.

## PENDAHULUAN

Perkembangan media dan teknologi informasi komunikasi merupakan sebuah kenyataan yang memerlukan suatu penanganan yang lebih. Akibatnya, perkembangan ini banyak mempengaruhi segala sendi kehidupan manusia terutama dalam berkomunikasi. Sehingga perkembangan media dan teknologi informasi komunikasi ini menjadi sebuah tantangan tersendiri yang harus memaksa industri media meningkatkan SDM (Sumber Daya Manusia). Sehingga pada perkembangannya perusahaan atau industri media memiliki kewajiban untuk mengembangkan sumber daya manusianya guna meningkatkan daya guna dan daya saing dalam kancah media di Indonesia.

Sederhananya sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau instansi dapat diklasifikasikan menjadi tiga tingkatan, tingkatan pertama diisi oleh pimpinan atas, tingkatan kedua mewakili pimpinan tengah, dan tingkatan ketiga mewakili para pekerja atau staf. Dalam sebuah institusi, ketiga tingkatan ini tentu mempunyai peran, fungsi, dan tanggung jawab masing-masing. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam sebuah industri tentu saja mencakup keseluruhan dari ketiga tingkatan ini. Soekidjo Notoadmojo mengungkapkan bahwa sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek, yakni aspek kualitas fisik menyangkut sumber daya manusia yang dikembangkan melalui program-program. Kemudian aspek kualitas non-fisik menyangkut mutu sumber daya manusia dan kemampuan baik kecerdasan maupun mentalitas sumber daya itu sendiri (Notoadmojo, 1992).

Sehingga seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, mendorong industri media untuk mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan tersebut terlihat dalam berbagai aspek di antaranya aspek struktur, mekanisme kerja, dan operasional maupun konten yang dihasilkan oleh media. Hal ini kemudian mendesak berbagai institusi media untuk mengikuti pola-pola persaingan bisnis industri agar media tersebut bisa *survive*. Ketatnya persaingan dalam industri media, pada akhirnya akan berpengaruh terhadap makin menguatnya nilai-nilai berbasis kepentingan ekonomi (*profit*) terhadap nilai-nilai idealisme media.

Penekanan pada profit yang dilakukan oleh berbagai industri media pada akhirnya telah banyak mengubah landasan utama media, yakni jurnalisme. Banyak sekali bukti yang menunjukkan hal tersebut di antaranya ada Rupert Murdoch seorang konglomerat media yang sangat berbasis pada kepentingan ekonomi atau profit dan pertumbuhan finansial, sehingga menolak atau mendukung isi berita sesuai dengan kepentingan ekonominya saja (Vivian, 2008).

Beberapa penelitian terkait strategi pengembangan di antaranya penelitian mengenai pengelolaan unit usaha di pesantren yang menjelaskan mengenai proses manajemen unit usaha ekonomi di pondok pesantren yang pengembangannya memiliki dampak positif untuk mencapai kesejahteraan bersama (Azizah, 2014). Berikutnya penelitian mengenai strategi pembiayaan mandiri pondok pesantren yang mengungkapkan bahwa pembiayaan pesantren berasal dari pemerintah, peserta didik, dan usaha kreatif pesantren (Rifqi, 2014). Berikutnya penelitian mengenai pola manajemen di pondok pesantren yang menunjukkan bahwa pesantren mulai bergerak menuju bentuk pesantren modern (Yakin, 2014). Selain itu, ada juga penelitian mengenai strategi pengembangan kapasitas pondok pesantren yang menjelaskan bahwa tumbuhnya unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren yang pengelolaan keuangannya dilakukan secara rutin dan benar yang mana keuntungan tersebut kemudian disalurkan untuk pengembangan pondok pesantren (Oktafia, 2018).



Oleh karena itu, dalam hal ini penulis tertarik untuk mengkaji dan membahas lebih dalam mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia dalam industri media terutama yang memiliki corak keislaman yang kental. Hal tersebut dikarenakan konseptualisasi mengenai klasifikasi media Islam masih samar-samar, alhasil untuk mendapatkan objek penelitian mengenai industri media Islam, penulis memilih media Persada TV. Tentu saja alasannya dikarenakan dikelola oleh lembaga atau institusi Islam, staf atau pegawainya juga orang-orang Islam, ditambah lagi dengan corak Islam yang tampak jelas dalam setiap program yang disajikannya.

Persada TV Lamongan sendiri merupakan unit usaha dari Pondok Pesantren Sunan Drajat yang berkonsentrasi pada bidang dakwah melalui media komunikasi. Sehingga dalam hal ini, Persada TV diciptakan untuk mendukung penyiaran yang dilakukan oleh pondok pesantren, agar dapat menjangkau masyarakat yang lebih luas. Oleh karena itu, kemudian dikembangkan pula bisnis di sektor media. Pada sektor ini, tentu tidak hanya berorientasi pada sisi bisnis, melainkan lebih pada dakwah yang disampaikan oleh pondok pesantren Sunan Drajat dapat diterima pula oleh masyarakat sekitar yang tidak berada di dalam lingkungan pondok pesantren melalui media baik audio maupun audio visual (Oktafia, 2018).

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, menjelaskan, dan mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia di industri media Persada TV Lamongan serta mendeskripsikan, menjelaskan, dan mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia di industri media Persada TV Lamongan dalam tinjauan teori budaya organisasi. Dengan demikian, diharapkan karya tulis ini memberi pemahaman mengenai implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia di industri media Persada TV Lamongan secara komprehensif. Kemudian juga sebagai sumbangan pemikiran dalam khazanah keilmuan masyarakat guna pengembangan ilmu terkait. Selain itu, karya tulis ini dapat memberi informasi tambahan atau mungkin pembandingan bagi peneliti atau penulis lain dalam persoalan terkait dan sebagai pengingat bahwa eksistensi media bercorak Islam itu sangat penting dalam kehidupan masyarakat.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan di industri media Persada TV Lamongan. Hasil observasi industri media dan dokumen-dokumen yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis, dibandingkan, dan dipadukan sehingga terbentuk sebuah hasil kajian yang sistematis, padu, dan utuh. Jadi, peneliti tidak hanya mengumpulkan, menuliskan, dan melaporkannya dalam bentuk kutipan-kutipan mengenai sejumlah dokumen yang dilaporkan dalam penelitian, melainkan hasil analisis terhadap data yang berhasil diperoleh tersebut.

Sehingga dalam hal ini, analisis data kualitatif merupakan usaha yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data-data, mengorganisasikan data, memilah data menjadi satu kesatuan yang dapat dikelola, dipadukan, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang bisa dipelajari. Kemudian memutuskan apa yang sekiranya dapat disampaikan dengan baik serta mudah dipahami oleh orang lain.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Strategi**

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yakni *strategos* yang merupakan penggabungan dari dua

kata *stragos* atau tentara dan ego atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan yang dituju. Jadi, pada dasarnya strategi merupakan sebuah alat untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Menurut Marrus, strategi didefinisikan sebagai sebuah proses penentuan rencana pada pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai oleh penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai (Marrus, 2002).

Sedangkan Quinn mengungkapkan bahwa strategi merupakan suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh (Quinn, 1999). Sehingga apabila strategi dapat dimaksimalkan dan diformulasikan dengan baik akan dapat membantu menyusun serta mengalokasikan sumber daya yang dimiliki industri menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Oleh karena itu, strategi yang baik dapat dibentuk berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan,antisipasi perubahan di lingkungan sekitar, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh para pesaing.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka strategi dapat dipahami sebagai sebuah rencana yang disusun oleh manajemen atau pemimpin puncak untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Rencana ini dapat dibagi menjadi tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus oleh suatu lembaga atau instansi dalam mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan, terutama industri atau lembaga yang mengutamakan profit.

### **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Secara umum pengembangan sering dipahami sebagai suatu usaha yang dilakukan terus menerus untuk mengeksplorasi kemampuan-kemampuan dan kualitas-kualitas yang dimiliki oleh seseorang namun belum digunakan sepenuhnya. Sedangkan menurut versi bank dunia yang dikutip oleh Tadjudin Noer dalam bukunya, disebutkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya pengembangan yang menyangkut pengembangan aktivitas dalam bidang pendidikan dan latihan serta peningkatan kemampuan penelitian serta pengembangan teknologi (Efendi, 1995).

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan suatu bentuk usaha pengembangan yang bersifat integral, baik yang terkait sumber daya manusia sebagai individu dan sebagai sistem, maupun organisasi sebagai wadah sumber daya manusia untuk dapat memenuhi kebutuhan suatu organisasi. Dalam pengembangan sumber daya manusia ini tentu saja dilakukan secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Rochaeni, 2008).

Sedangkan dalam sumber lain dijelaskan bahwa pengembangan merupakan cara atau hasil yang mengembangkan. Oleh karena itu, pengembangan terjadi dikarenakan adanya unsur-unsur yang berasosiasi sebagai suatu unsur yang sedikit semakin lama semakin banyak dan kompleks. Sehingga pengembangan merupakan suatu perubahan yang menunjukkan ke arah yang lebih besar dan lebih banyak. Hal tersebut dikarenakan oleh dua unsur atau lebih yang saling berhubungan hingga kecil menjadi besar yang diusahakan oleh individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Soekamto, 1983).

Pengembangan atau pertumbuhan menggambarkan sebuah proses mengenai meningkatnya kemampuan dan kapasitas untuk mempertahankan eksistensi serta beradaptasi terhadap lingkungannya. Kemudian beberapa hal tersebut harus diwujudkan secara efektif, sehingga proses perkembangan tersebut berjalan sesuai dengan teori yang diterapkan di antaranya evolusionisme, yakni menggambarkan perkembangan yang mengikuti jenjang tahap demi tahap menuju ke arah kemajuan (progresif) menuju arah yang lebih sempurna. Kemudian adaptasi, yakni setiap perubahan yang senantiasa berusaha untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Sehingga mempunyai kehendak untuk menciptakan struktur baru, bersifat inovasi dan modernisasi sehingga proses tersebut lebih kepada bentuk perkembangan (Kartodirjo, 1993).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah jalannya proses suatu usaha yang dilaksanakan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Pengembangan dengan demikian dilaksanakan melalui proses yang panjang sebagai sarana untuk mencapai sesuatu tujuan yang telah dirumuskan oleh lembaga maupun perseorangan. Sedangkan sumber daya manusia adalah segenap potensi manusia yang dapat diaktualisasikan untuk dapat melaksanakan suatu hal dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya (Depdikbud, 1988). Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah proses untuk merencanakan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu yang maksimal (Notoatmjo, 1992). Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah lembaga atau instansi pada hakikatnya adalah upaya untuk merencanakan (*planning*), meningkatkan kemampuan dengan pendidikan dan pelatihan (*education and training*), serta mengelola (*management*) sehingga sumber daya manusia yang ada dapat lebih produktif (Handoko, 2009).

### **Persada TV Lamongan**

Televisi termasuk salah satu instrumen media yang sangat penting dalam kaitannya dengan strategi dakwah. Selain sebagai media atau alat bantu dalam memaksimalkan proses dakwah, media televisi juga merupakan bagian dari sistem aktivitas dakwah yang memiliki asas efektifitas dan efisiensi. Televisi sebagai media komunikasi berbasis audio visual yang murah, merakyat, dan dapat dilihat di mana saja. Kemudian televisi juga dapat menyiarkan informasi ke segala penjuru tanpa mengenal jarak jauh sekalipun. Dalam hal ini, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas siaran televisi di antaranya daya langsung, daya tembus, dan daya tarik (Kusnawan, 2004).

Persatuan Santri dan Alumni Sunan Drajat (Persada TV) adalah stasiun televisi swasta lokal milik Pondok Pesantren Sunan Drajat yang mengudara secara lokal di Lamongan dan sekitarnya. Persada TV berdiri pada 9 Juli 2006 yang dulunya masih 49 Tv, SD TV, DTV. Kemudian pada tanggal 14 April 2007 KH. Abd. Ghofur meresmikan Persada TV Lamongan sebagai televisi dakwah yang membawa visi misi mewujudkan masyarakat yang beragama dan berbudaya, dengan meningkatkan *ukhuwah Islamiyah*, siaran yang sehat dan bermutu yang dapat dijadikan sebagai media perubahan atau agen perubahan dalam kehidupan masyarakat, yang dapat memberikan pendidikan, pemberdayaan, pencerahan, dan menumbuhkan rasa nasionalisme, siaran yang sehat dan bermutu dengan memberikan tuntunan tidak sekedar tontonan. Selain itu, mampu memfilter budaya-budaya Barat yang sedang marak di televisi (Barriroh, 2015).

Tayangan Persada TV Lamongan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan wawasan seluruh anggota keluarga, mulai dari orang tua, remaja hingga anak-anak. Demikian pula keinginan dan selera segala lapisan masyarakat untuk tayangan yang kreatif, variatif, dan bermutu. Akan tetapi, tetap santun

selaras dengan etika dan moralitas bangsa. Karena itu, diperlukan juga sarana dan prasarana yang memadai. Dengan demikian, Pondok Pesantren Sunan Drajat akan memberi kontribusi yang baik kepada lembaga, dalam hal ini Persada TV Lamongan yang akan meningkatkan kualitas dan mutu siaran dengan melakukan pembelian sarana dan prasarana yang berteknologi bari. Sehingga tidak kalah dengan televisi lain yang telah lama berdiri dan sudah mendapatkan perhatian dari semua elemen masyarakat yang ada.

Hal tersebut direalisasikan pada tahun 2011, Persada TV bisa memiliki pemancar baru dengan kekuatan 2000 watt. Kemudian pada awal Maret 2013 Persada TV dapat membeli pesawat baru lagi dengan daya pancar 4000 watt, sehingga dengan demikian Persada TV saat ini sudah mengudara tidak hanya di Lamongan saja, melainkan sudah bisa dinikmati di Gresik, Tuban, dan Bojonegoro. Siaran Persada TV dimulai dari pukul 05.00 – 24.00 WIB (19 jam per hari). Dengan berbagai program dakwah yang bervariasi dan menarik seperti halnya pengajian KH. Abd. Ghofur, Tadarus Budaya, Komedi Sudra, Doremi, Kelana Desa, dan lagu-lagu islami daerah.

### **Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Industri Media**

Segala upaya manajemen media pada dasarnya adalah memproduksi informasi untuk kemudian secara fisik memproduksi media dan mendistribusikannya. Bagian redaksi dinilai sebagai bagian yang terpenting dalam manajemen media. Meskipun demikian, dalam manajemen sebuah media, tidak ada unsur yang lebih unggul baik sumber daya manusia, baik produksi, maupun bagian pemasaran juga mempunyai tingkat kepentingan yang sama dalam pengelolaan media.

Untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai konsep manajemen media, hal tersebut dapat dilihat dari konsep manajemen media yang diungkapkan oleh James Stoner dkk, yang merumuskan jika manajemen memiliki empat fungsi di antaranya sebagai berikut. *Pertama*, perencanaan (*planning*), menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya berdasar suatu cara, rencana, atau logika, bukan asal tebak saja. *Kedua*, pengorganisasian (*organization*), berarti para manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengerahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja, dengan makin terpadu dan makin terarahnya pekerjaan akan menghasilkan makin efektifnya organisasi. Mendapatkan koordinasi yang sedemikian itu adalah salah satu tugas manajer.

*Ketiga*, memimpin (*to lead*), menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk tugas tertentu, dengan menciptakan suasana yang tepat, mereka membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin. *Keempat*, pengendalian (*controlling*), berarti para manajer berusaha untuk meyakinkan bahwasannya organisasi bergerak dalam ranah tujuan. Apabila salah satu bagian dari organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkannya kembali pada tujuan yang benar (Stoner, 1995).

Bidang-bidang atau sumber daya tersebut perlu diberdayakan kemampuan dan fungsinya agar dicapai hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Lebih lanjut, Fink mengungkapkan bahwa konsep manajemen yang kurang lebih mirip seperti yang diungkapkan Stoner di antaranya sebagai berikut. *Pertama*, *research in the newsroom*, yakni media terlebih dahulu memahami khalayak yang dapat dilakukan dengan menganalisis keadaan geografis dan demografis pasar yang hendak dituju. *Kedua*,

*planning in the newsroom*, yakni kegiatan ini meliputi dua hal di antaranya merencanakan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan menyiapkan mekanisme jurnalistik baku untuk menciptakan kualitas berita. *Ketiga, how to manage the newsroom's resource*, yakni media mengelola empat elemen utama di antaranya sumber daya manusia, uang, sumber eksternal (narasumber, kantor berita, iklan, dll), dan *newshole* (kolom, halaman, desain media, editing, dll). *Keempat, evaluating in the newsroom*, yakni melakukan kontrol dan evaluasi untuk melihat keberhasilan rencana pengelolaan dan implementasinya (Fink, 1996).

Industri media memiliki masing-masing populasi terdiri dari media-media yang secara tidak langsung membentuk suatu kelompok yang hidup dari sumber daya yang sama, misalnya populasi radio, populasi surat kabar, atau populasi televisi. Pada dasarnya terdapat tiga sumber utama yang menjadi sumber penunjang kehidupan industri media di antaranya adalah modal (*capital*), misalnya pemasukan iklan dan iuran berlangganan. Kemudian jenis isi media (*type of content*), misalnya kuis, sinetron, dan informasi. Berikutnya jenis khalayak sasaran (*type of audiens*), misalnya usia, berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, dan lain sebagainya (Kriyantoro, 2006).

Sedangkan Smythe membagi tiga hal yang dapat digunakan sebagai patokan untuk mengidentifikasi karakteristik suatu industri media di antaranya adalah *customer requirement*, (merujuk kepada harapan konsumen tentang produk yang mencakup aspek kualitas, diversitas, dan ketersediaan). Berikutnya *competitive environment*, (lingkungan pesaing yang dihadapi oleh perusahaan). Selain itu, *social expectation*, (berhubungan dengan tingkat harapan masyarakat terhadap keberadaan industri) (Mufid, 2007). Sedangkan untuk industri media Islam sangat berkaitan erat dengan peningkatan kualitas dan kuantitas subjek dakwah baik secara moral, akhlak, intelektual, spiritual, dan sosial. Insan akademik dan pertelevisian perlu melakukan pengembangan kemampuan sumber daya baik melalui pendidikan atau pelatihan agar menghasilkan subjek dakwah yang berkualitas, kreatif, komunikatif, marketable dalam program dakwah televisi (Fatmawati, 2009).

Mengingat masyarakat Indonesia yang heterogen, maka sebaiknya pembaharuan kemasan program dakwah televisi saat ini harus mengacu pada aspek kehidupan psikologis dan sosiologis komunikasi yang menyimak siaran dakwah tersebut di antaranya adalah mad'u menyangkut aspek sosiologis berupa masyarakat terasing, pedesaan, perkotaan, masyarakat marjinal dan kota besar. Mad'u menyangkut struktur kelembagaan berupa masyarakat pemerintah dan keluarga. Mad'u menyangkut sosial kultural berupa golongan priyayi, abangan, santri, dan masyarakat Jawa. Mad'u menyangkut tingkat usia berupa kelompok anak-anak, remaja, dan orang tua. Mad'u menyangkut okupasional (profesi/pekerjaan), menyangkut tingkat ekonomi, menyangkut jenis kelamin, dan menyangkut golongan khusus seperti pekerja seks komersial, tuna wisma, nara pidana, dan lain sebagainya.

Dengan mengacu pada masing-masing golongan masyarakat di atas, subjek dakwah dan tim kreatif televisi memerlukan pendekatan khusus untuk mengakomodir aspirasi dan persoalan dari komunikasi dalam mengemas dakwah di televisi agar dapat diterima secara efektif dan efisien. Lebih jauh lagi harapannya adalah pesan-pesan dakwah yang disiarkan dapat diaplikasikan dalam kehidupan umat (Fatmawati, 2009).

### **Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Media Persada TV**

*Pertama, recruitment*, yakni pengadaan tenaga kerja atau sumber daya manusia. Pengadaan sumber



daya manusia merupakan suatu proses kegiatan pengisian formasi yang kosong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, sampai dengan penerimaan dan penempatan. Dalam hal ini, pengadaan harus didasarkan pada prinsip apa dan harus siapa. Apa artinya terlebih dahulu harus menetapkan pekerjaan-perkerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (*job description*) yang dalam Persada Tv meliputi *executive produser*, produser, *associate produser*, *script writer*, *administration staff*, *creative*, *floor director*, *reporter*, *host*, *switcher/switcherman*, editor, cameramen operator, cameramen, *technical director*, dan *lighting director*. Siapa artinya Persada Tv harus mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut sesuai spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Pengadaan pegawai berdasarkan siapa kemudian baru apa akan menimbulkan mismanajemen dalam penempatannya. Penempatan pegawai yang jauh dari di bawah kemampuannya ataupun di luar kemampuannya mengakibatkan moral kerja dan kedisiplinan pegawai rendah. Jadi, Persada TV menugaskan seorang pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan memberikan pekerjaan yang disenanginya.

Fungsi pengadaan tenaga kerja pada Persada TV meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu dan jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para calon tenaga kerja, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai dan memberi pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru. Dalam hal ini, manajemen Persada TV banyak merekrut santri maupun alumni yang dianggap berkompeten pada bidangnya, terutama para santri atau alumni dari SMEA Sunan Drajat jurusan Multimedia.

*Kedua, development*, di media Persada TV ini pengembangan dibagi menjadi dua, yakni pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal. Pengembangan secara informal, yakni pegawai atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan dan jabatan. Dalam hal ini, manajemen Persada TV hanya menyediakan sarana dan prasarana berupa perpustakaan. Sedangkan pengembangan secara formal, yakni pegawai ditugaskan oleh manajemen Persada TV untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan manajemen sendiri maupun yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan untuk teknik pengembangannya sendiri, manajemen Persada TV mengacu metode *on the job training method* and *off the job training method*. *On the job training method* merupakan metode di mana pegawai dilatih mengenai pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Biasanya menggunakan praktik-praktik di antaranya rotasi jabatan, yakni memberikan pengetahuan mengenai bagian-bagian organisasi yang berbeda dan berbagai keterampilan manajerial. Latihan instruktur pekerjaan, dengan cara diberikan petunjuk secara langsung mengenai pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang. Magang, merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang berpengalaman. *Coaching*, atasan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Penugasan sementara, merupakan penempatan pegawai pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

Sedangkan *off the job training method* merupakan pendekatan teknik presentasi informasi, bertujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang biasa digunakan, yakni metode presentasi informasi di antaranya kuliah, presentasi video,





konferensi, *programmed instruction*, dan studi sendiri yang biasanya menggunakan modul tertulis, kaset, atau video tape. Kemudian juga ada metode simulasi, yakni pendekatan di mana pegawai atau peserta latihan menerima presentasi tiruan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti pada keadaan yang sebenarnya. Dan yang terakhir adalah metode simulasi, yakni di antaranya metode studi kasus, *role playing*, *business games*, *vestibule training*, latihan laboratorium, dan program-program pengembangan eksekutif, yakni program latihan yang diselenggarakan di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang berada di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan.

*Ketiga, education and training*, pelatihan merupakan suatu proses keterampilan kerja dengan timbal balik yang bersifat membantu (Badriyah, 2015). Oleh karena itu, dalam pelatihan seharusnya dapat menciptakan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan serta perilaku yang lebih spesifik berkaitan dengan pekerjaan. Sehingga dapat menjadi pendorong untuk dapat bekerja lebih baik. Manajemen Persada TV menerapkan pendidikan dan pelatihan untuk mempelajari hal-hal baru dalam lingkup industri media, memahami ketentuan dan regulasi media serta merasakan secara langsung bagaimana industri media dijalankan dengan menerapkan prinsip kepatuhan serta regulasi yang berlaku.

Program ini menerapkan prinsip pendidikan dan pelatihan yang mengkombinasikan pembelajaran melalui pengalaman, pembelajaran dalam kelas, dan pembelajaran melalui orang lain. Bagian terbesar dalam program pendidikan dan pelatihan ini akan didapatkan melalui kegiatan *On the Job Training* (OJT) di mana setiap peserta akan diarahkan dan didampingi oleh para mentor yang merupakan manajer senior, yang handal dan berpengalaman dalam bidangnya.

Adanya pendidikan dan pelatihan akan membuat Persada TV memperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan memenuhi standar kerja industri media, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan Persada TV yang akan meningkatkan prestasi kerja pegawai itu sendiri. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan dapat dijadikan alat untuk menghasilkan prestasi kerja yang mempunyai pengaruh penting dalam tercapainya tujuan Persada TV.

*Keempat, compensation*, strategi remunerasi pegawai di Persada TV tetap didasarkan pada prinsip *pay for performance* dan dengan mengacu pada standar yang berlaku di industri khususnya di kelompok industri media. Paket remunerasi pegawai berupa gaji dan tunjangan juga ditinjau dari waktu ke waktu dan disesuaikan terhadap faktor kenaikan biaya hidup (inflasi) maupun peningkatan pada kemampuan finansial Persada TV. Sedangkan kemampuan finansial Persada TV. Sedangkan kemampuan finansial Persada TV ditunjang melalui bisnis yang ada mulai dari jus “Mengkudu Sunan”, perkebunan mengkudu, industri pupuk, pembuatan air mineral “Aidrat”, peternakan sapi, pembudidayaan ikan lele, usaha pengrajinan kayu, pembuatan madu asma “Tawon Bunga”, pembuatan minyak kayu putih, usaha bordir dan konveksi, penyewaan alat berat, dan rumah makan “Sunan Drajat” di Malaysia.

Secara keseluruhan strategi remunerasi pegawai dirancang untuk dapat memotivasi peningkatan kinerja pegawai, mempertahankan pegawai yang berkinerja tinggi, dan menjadi daya tarik bagi calon pegawai untuk bergabung dengan Persada TV. Sehingga kompensasi sangat penting bagi pegawai itu sendiri sebagai individu, dikarenakan besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar tentu

pegawai akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Apabila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi, motivasi dan kepuasan kerja pegawai akan menurun. Kompensasi bukan hanya penting untuk pegawai saja, melainkan juga penting bagi Persada TV sendiri, hal tersebut dikarenakan program-program kompensasi merupakan pencerminan supaya industri mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki.

*Kelima, integration*, pengelolaan hubungan industrial di Persada TV didasarkan pada prinsip kesetaraan dan kewajaran/keadilan dalam penyelesaian masalah-masalah hubungan industrial antara manajemen Persada TV dan pegawai, serta niat untuk menjaga hubungan yang baik dan bermanfaat dengan seluruh pegawai. Dikarenakan Persada TV berada di lingkungan Pondok Pesantren, maka juga harus mengintegrasikannya dengan ajaran keislaman, yang mana dalam hal ini manajemen Persada TV berpedoman bahwa Islam menggariskan aturan berupa sistem perlindungan kerja agar tidak ada praktik pelanggaran hak ketidakadilan yang kemungkinan akan terjadi. Berkaitan dengan industri media Islam, hubungan manusia dalam pekerjaan sering disebut sebagai bentuk muamalah dalam kerjasama seluruh aktivitas, baik sektor industri, pertanian, pemerintahan, pendidikan, maupun sosial.

Hal yang demikian itulah yang dilakukan dalam Islam sebagai pola perilaku manajemen yang didasarkan pada penghormatan setiap individu sebagai potensi kapabilitas, pengalaman, hak dan kewajiban masing-masing. Hubungan industrial atau hubungan kerjasama harus dilakukan secara amanah dan profesional. Sehingga integritas adalah fondasi yang diperlukan sistem apa pun berdasarkan supremasi hukum dan objektivitas dan merupakan salah satu yang paling penting dan sering mengutip istilah kebajikan. Tujuannya adalah memanfaatkan pegawai agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan Persada TV serta terpenuhinya kebutuhan pegawai. Sehingga dengan tercapainya tujuan dari Persada TV, perusahaan akan mendapat laba besar dan terpenuhinya kebutuhan pegawai di Persada TV, maka loyalitas pegawai akan tercipta.

### **Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Persada TV dalam Tinjauan Budaya Organisasi**

Dalam teori budaya organisasi terdapat sebuah elemen-elemen pembentuk budaya organisasi, elemen tersebut di antaranya asumsi dasar, nilai-nilai, norma-norma, perilaku, dan simbol. Untuk membedah lebih jauh mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia pada media Persada TV dalam tinjauan teori budaya organisasi, penulis akan memaparkan terlebih dahulu masing-masing elemen pembentuk budaya organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia pada media Persada TV sebagai berikut.

*Pertama*, asumsi dasar, yakni inti dari sebuah organisasi yang biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi. Maka dalam industri media Persada TV di antaranya mempunyai visi mencerdaskan bangsa melalui audio visual. Berikutnya mempunyai misi memberikan dakwah dan pendidikan melalui media televisi dengan materi dakwah dan pendidikan teoritis maupun praktis serta aplikatif kepada masyarakat Kota Lamongan khususnya dan warga Jawa Timur pada umumnya. Dalam hal ini, sumber daya manusia yang ada dalam organisasi Persada TV diharapkan dapat mengembangkan potensi dirinya selaras dengan visi mencerdaskan bangsa melalui media televisi.

*Kedua*, nilai-nilai, dalam hal ini media Persada TV mengacu pada nilai-nilai yang terdapat dalam

NU. Hal tersebut terangkum dalam lima prinsip dasar yang kemudian disebut *al-Mabadi al-Khamsah* di antaranya sebagai berikut. (1) *Assidqu* (memiliki integritas kejujuran). Butir ini mengandung arti kejujuran kepada diri sendiri, sesama dan kepada Allah sebagai pencipta. *Assidqu* juga mengandung arti kebenaran, kenyataan, kesungguhan, dan keterbukaan. Kejujuran dan kebenaran adalah satu kata dengan perbuatan, ucapan dengan pikiran. Apa yang diucapkan, sama dengan yang dibatin. Jujur dalam hal ini, berarti tidak plin plan dan tidak dengan sengaja memutar balikkan fakta atau memberikan informasi yang menyesatkan. (2) *Al-amanah wa wafa' bil 'ahdi* (terpercaya dan taat memenuhi janji). Butir ini memuat dua istilah yang saling terkait, yakni *al-amanah* dan *al-wafa' u bil ahdi*. Yang pertama secara lebih umum meliputi semua beban yang harus dilaksanakan, baik ada perjanjian maupun tidak. Sedangkan yang disebut belakangan hanya berkaitan dengan perjanjian. Kedua istilah ini digabungkan untuk memperoleh satu kesatuan pengertian yang meliputi, "Dapat dipercaya, setia dan tepat janji."

(3) *Al-'adalah* (tegak lurus dalam meneguhkan rasa adil dan keadilan). Bersikap adil (*al-'adalah*) mengandung pengertian objektif, proporsional, dan taat asas. Butir ini mengharuskan orang berpegang pada kebenaran objektif dan menempatkan segala sesuatu pada tempatnya. Distorsi penilaian sangat mungkin terjadi akibat pengaruh emosi, sentimen pribadi atau kepentingan egoistik. Distorsi semacam ini dapat menjerumuskan ke dalam kesalahan fatal dalam mengambil sikap terhadap suatu persoalan. (4) *At-ta'awun* (saling menolong). Merupakan sendi utama dalam tata kehidupan masyarakat, yakni manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan pihak lain. Pengertian *ta'awun* meliputi tolong menolong, setia kawan, dan gotong royong dalam kebaikan dan takwa. Imam al-Mawardi mengaitkan pengertian *al-birru* (kebaikan) dengan kerelaan manusia dan takwa dengan ridha Allah ﷻ.

(5) *Al-istiqamah* (konsisten dan taat asas). Istiqamah mengandung pengertian "Ajeg-ajeg, berkesinambungan dan berkelanjutan." *Ajeg-ajeg* artinya tetap dan tidak bergeser dari jalur (*thariqah*) sesuai dengan ketentuan Allah ﷻ dan Rasul-Nya. Tuntutan yang diberikan oleh *shalafus-sholeh* dan aturan main serta rencana-rencana yang disepakati bersama. Kesenambungan artinya keterkaitan antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lain dan antara satu periode dengan periode yang lain, sehingga semuanya merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan dan saling menopang seperti sebuah bangunan. Sedangkan makna berkelanjutan adalah bahwa pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut merupakan proses yang berlangsung terus menerus tanpa mengalami kemandegan, merupakan suatu proses maju, bukannya berjalan di tempat (*jumud*) (Imron, 2012). Dalam hal ini, sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi Persada TV diharapkan bisa mengimplementasikan nilai-nilai yang telah tersebut di atas.

*Ketiga*, norma. Merupakan aturan, pedoman, atau petunjuk hidup dengan sanksi-sanksi untuk mendorong seseorang atau kelompok dan masyarakat untuk mencapai dan mewujudkan nilai-nilai dalam kultural organisasi, biasanya tertuang dalam bentuk formal tertulis dalam tata tertib. Sehingga dalam hal ini, individu dalam organisasi harus dikembangkan agar mampu beradaptasi dan mentaati peraturan dan norma yang berlaku. *Keempat*, perilaku, meliputi upacara-upacara atau ritual, cara berkomunikasi, tradisi atau kebiasaan, dan sistem *reward* atau bentuk hukuman. Dalam hal ini, bentuk hukuman dan imbalan bisa disesuaikan dengan situasi dan kondidi. *Kelima*, simbol. Kata Persada TV dimaknai sebagai suatu bentuk aktualisasi Persatuan Santri dan Alumni Sunan Drajat yang senantiasa memperjuangkan nilai berlandaskan ajaran Islam dalam bentuk pengabdian secara luas. Bentuk segitiga yang meruncing mempunyai makna bahwa Persada TV Lamongan adalah sebagai bentuk spiritualitas dalam pencerahan terhadap sesama manusia pada umumnya dan umat Islam pada khususnya. Warna merah melambangkan semangat dalam memperjuangkan dakwah selalu dimiliki

oleh setiap generasi. Warna putih pada *background* mencerminkan kedamaian dan kesederhanaan sebagai dasar dalam setiap penyampaian dakwah. Biru muda melambangkan kejayaan Persada TV Lamongan dalam menyiarkan dakwah melalui kekuatan teknologi. Biru keunguan melambangkan pengaruh Persada TV Lamongan atau bentuk pencapaian Persada TV dalam berdakwah terhadap peningkatan kekuatan spiritual.

Asumsi pertama, berkaitan dengan pentingnya anggota di dalam kehidupan industri media. Secara khusus masing-masing individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Individu-individu ini mencakup semua anggota di dalam industri media. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki oleh industri media. Jika dalam Persada TV ada *al-Mabadi al-Khamsah* yang termasuk di dalamnya *assidqu* (memiliki integritas kejujuran), *al-amanah wal wafa' bil 'ahdi* (terpercaya dan taat memenuhi janji), *al-'adalah* (tegak lurus dalam meneguhkan rasa adil dan keadilan), *at-ta'awun* (saling menolong), dan *al-istiqamah* (konsisten dan taat asas). Nilai merupakan standar dan prinsip-prinsip dalam sebuah budaya yang memiliki nilai instrinsik dari sebuah budaya. Nilai menunjukkan kepada anggota industri media mengenai apa yang penting. Pacanowsky melihat bahwasannya nilai berasal dari pengetahuan moral dan orang menunjukkan pengetahuan moral mereka melalui narasi atau kisah.

Asumsi kedua, realitas dan budaya industri media sebagiannya juga ditentukan oleh simbol-simbol, simbol merupakan representasi dari makna. Anggota-anggota industri media menciptakan, menggunakan dan menginterpretasikan simbol setiap hari. Seperti halnya Persada TV yang mempunyai simbol segitiga sebagai peningkatan spiritualitas yang merupakan manifestasi dari menabur rahmat bagi umat, teguh pada nilai, Islam *ahlussunnah*, berakar tradisi, menghormati tradisi lama yang baik, unik, budaya santri, peduli, santun, akrab, dekat teduh, sejuk, *rahmatan lil alamin*, rileks, santai, nyaman, dan sederhana. Dengan demikian, perilaku pimpinan dan pegawai tidak boleh keluar dari kaidah-kaidah tersebut di atas.

Asumsi ketiga, budaya organisasi dalam industri media sangatlah bervariasi, persepsi mengenai tindakan dan aktifitas di dalam budaya-budaya ini juga seberagam buday itu sendiri. Persepsi dan partisipasi dalam budaya yang satu mungkin akan berbeda dalam budaya yang lain. Seperti halnya Persada TV dengan pendidikan dan dakwahnya tentu corak keislamannya sangat berbeda dengan Islam yang berada di Timur Tengah dikarenakan mengadopsi ajarannya, bukan mengubah budaya Nusantara menjadi budaya Arab. Sehingga media Persada TV melabeli dirinya dengan pendidikan dan dakwah dengan memanfaatkan teknologi.

## SIMPULAN

Strategi pengembangan sumber daya manusia di industri media Persada TV diawali dari pengadaan tenaga kerja atau sumber daya manusia (*recruitment*) yang mana dalam hal ini manajemen Persada TV banyak merekrut santri maupun alumni yang dianggap berkompeten pada bidangnya, terutama para santri maupun alumni dari SMEA Sunan Drajat jurusan Multimedia. Pengembangan (*development*) dalam hal ini manajemen Persada TV membagi menjadi dua, yakni pengembangan formal dan informal. Pendidikan dan pelatihan (*education and training*) yang mana manajemen Persada TV mengkombinasikan pembelajaran melalui pengalaman, pembelajaran dalam kelas, dan pembelajaran melalui orang lain. Kompensasi (*compensation*) Persada TV mengacu pada prinsip *pay for performance* dan dengan mengacu pada standar yang berlaku di industri khususnya di kelompok industri media.

Pengintegrasian (*integration*) tujuannya adalah memanfaatkan pegawai agar mereka bersedia berkerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan Persada TV serta terpenuhinya kebutuhan pegawai.

Apabila ditinjau dari teori budaya organisasi, maka terdapat sebuah elemen-elemen pembentuk budaya dalam industri media Persada TV di antaranya, yakni asumsi dasarnya yang tersemat dalam visi dan misi. Kemudian nilai-nilai yang mendasarinya terangkum dalam *al-Mabadi al-Khamsah* yang termasuk di dalamnya *assidqu* (memiliki integritas kejujuran), *al-amanah wal wafa'bil 'ahdi* (terpercaya dan taat memenuhi janji), *al-'adalah* (tegak lurus dalam meneguhkan rasa adil dan keadilan), *at-ta'awun* (saling menolong), dan *al-istiqamah* (konsisten dan taat asas). Kemudian simbol yang melekat pada logo segitiga yang merupakan manifestasi dari menabur rahmat bagi umat, teguh pada nilai, Islam *ahlussunnah*, berakar tradisi, menghormati tradisi lama yang baik, unik, budaya santri, peduli, santun, akrab, dekat, teduh, sejuk, *rahmatan lil alamin*, rileks, santai, nyaman, dan sederhana. Dengan demikian, perilaku pimpinan dan pegawai tidak boleh keluar dari kaidah-kaidah tersebut di atas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, S. N. (2014). Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi. 09 (01), 103-115.
- Badriyah, Mila. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Barriroh, Rosyidatul. (2015). *Televisi Pondok Pesantren: Studi Eksplorasi Tentang Eksistensi Persada TV. Skripsi*, Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya, Jawa Timur.
- Depdikbud. (1988). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Efendi, Tadjudin Noer. (1995). *Sumber Daya Manusia: Peluang Kerja dan Kemiskinan*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Fatmawati. (2009). Paradigma Baru Mengemas Dakwah melalui Media Televisi di Era Globalisasi. *Jurnal Komunika*, 03 (02).
- Fink, Conrad. (1996). *Strategic Newspaper Management*. USA: Allyn & Bacon.
- Handoko, T. Hani. (2009). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Imron, Fuad Amin. (2012). *Syaikhona Kholil Bangkalan: Penentu Berdirinya Nahdlatul Ulama*. Surabaya: Khalista.

- Kartodirjo, Sartono. (1993). *Pendekatan Ilmu Sosial dalam Metodologi Sejarah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Kriyantono, Rachmat. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Kusnawan, Aep. (2004). *Komunikasi Penyiaran Islam*. Bandung: Benang Merah.
- Marrus. (2002). *Desain Penelitian Manajemen Strategis*. Jakarta: Rajawali Press.
- Mufid, Muhammad. (2007). *Komunikasi dan Regulasi Penyiaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Notoatmojo, Soekidjo. (1992). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Oktafia, Renny dan Budi Haryanto. (2018). Pengelolaan Keuangan Unit Usaha: Strategi Pengembangan Kapasitas Pondok Pesantren. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, 02 (02), 141-151.
- Rifqi, A. M. (2014). Strategi Peningkatan dan Pemanfaatan Sumber Pembiayaan Mandiri di Pondok Pesantren. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 24 (04), 325-328.
- Rochaeni, Atik. (2008). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Kompetisi. *Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 06 (12).
- Soekamto, Soerjono. (1983). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Stoner, James AF dkk. (1995). *Management Sixth Edition*. London: Prentice-Hall International.
- Quinn, J.B. (1999). *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*. Sloan Management Review.
- Vivian, John. (2008). *Teori Komunikasi Massa*. Jakarta: Kencana.
- Yakin, N. (2014). Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren al-Raisiyah di Kota Mataram. *Jurnal Ulumuna*, 18 (01).