



**STRATEGI PENINGKATAN SUMBER DAYA MANUSIA DI
PONDOK PESANTREN QAMARUL HUDA BAGU**
(Studi Pada Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu Di Lombok Tengah)

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh :

Kudri

NPM 22202081010



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PASCASARJANA
MALANG
2025**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu, Lombok Tengah, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh dari pimpinan pesantren, pimpinan lembaga pendidikan formal dan nonformal, serta tenaga pendidik melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Data dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kualitas SDM dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu rekrutmen berbasis kesesuaian nilai dan komitmen pesantren, pengembangan SDM melalui pembinaan spiritual yang disertai sistem penghargaan, serta evaluasi dan pengawasan kinerja secara berkala. Strategi tersebut berimplikasi terhadap peningkatan profesionalisme, loyalitas, dan kinerja tenaga pendidik, yang berdampak pada capaian prestasi pesantren hingga tingkat nasional. Faktor pendukung utama meliputi kepemimpinan pesantren yang kuat, budaya kerja religius, serta dukungan jejaring alumni dan masyarakat. Adapun faktor penghambat yang ditemukan antara lain keterlambatan anggaran dan belum optimalnya pelaksanaan manajemen program pendidikan formal dan nonformal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi nilai spiritual dan prinsip manajemen modern berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren.

Kata kunci: strategi SDM, pondok pesantren, mutu pendidikan, manajemen pendidikan Islam.

UNISMA

ABSTRACT

This study aims to analyze strategies for improving the quality of human resources (HR) at Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu, Central Lombok, and to identify supporting and inhibiting factors affecting the improvement of educational quality. This research employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected from the pesantren leadership, heads of formal and non-formal educational institutions, and teaching staff through in-depth interviews, observation, and documentation. The data were analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that HR quality improvement strategies were implemented through three main stages: recruitment based on alignment with pesantren values and commitment, HR development through spiritual guidance accompanied by a reward system, and regular performance evaluation and supervision. These strategies positively impacted the professionalism, loyalty, and performance of teaching staff, contributing to the achievement of numerous accomplishments at the national level. The main supporting factors include strong pesantren leadership, a religious work culture, and support from alumni networks and the surrounding community. Meanwhile, inhibiting factors include delays in budget allocation and the suboptimal implementation of management programs in formal and non-formal education. This study concludes that integrating spiritual values with modern management principles in HR management plays a crucial role in improving the quality of pesantren education.

Keywords: human resource strategy, Islamic boarding school, educational quality, Islamic education management.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pondok pesantren adalah institusi pendidikan Islam yang memiliki akar historis yang kuat dalam perjalanan pendidikan di Indonesia. Keberadaannya tidak semata-mata berperan sebagai wahana pengajaran ilmu keagamaan, melainkan juga sebagai lembaga sosial yang berkontribusi penting dalam pembinaan karakter dan moral peserta didik melalui pendekatan pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai Islam (Dhofier, 2025). Dalam perkembangan zaman yang semakin kompleks, pesantren dituntut untuk adaptif dan terbuka terhadap kerja sama dengan berbagai pihak guna memperkuat eksistensinya di tengah masyarakat modern (Zarkasyi, 2005).

Transformasi kelembagaan pesantren di era kontemporer dapat dilihat dari berbagai upaya yang dilakukan untuk menjalin kemitraan strategis dengan pihak eksternal, baik dari sektor pemerintahan, pendidikan tinggi, organisasi masyarakat sipil, maupun sektor swasta (Aziz, 2020). Kerja sama ini dilakukan sebagai bentuk respons terhadap tantangan-tantangan baru dalam pendidikan, perekonomian, dan kehidupan sosial masyarakat. Melalui pola kerja sama tersebut, pesantren

diharapkan dapat mengoptimalkan perannya, tidak semata-mata sebagai institusi pendidikan, tetapi juga sebagai pusat pemberdayaan masyarakat dan pengembangan sumber daya manusia. Salah satu Pondok Pesantren yang aktif melakukan kerja sama lintas sektor adalah Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu yang berlokasi di Desa Bagu, Kecamatan Pringgarata, Kabupaten Lombok Tengah, Nusa Tenggara Barat. Pesantren tersebut merupakan salah satu institusi pendidikan islam terbesar di wilayah NTB yang terus menunjukkan kemajuan dalam aspek manajerial dan jaringan kelembagaan. Dalam beberapa tahun terakhir, Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, seperti perguruan tinggi, lembaga pemerintah, organisasi non-pemerintah, hingga institusi kesehatan.

Salah satu bentuk kerja sama yang menonjol adalah program pemberdayaan santriwati untuk pencegahan stunting yang dilakukan melalui kolaborasi dengan instansi kesehatan dan tokoh masyarakat. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran santri terhadap isu kesehatan remaja dan peran mereka dalam pencegahan stunting di lingkungan sekitar (Asmawariza dan Sulaiman, 2024).

Selain itu, Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu juga menjalin kemitraan akademik dengan lebih dari 30 lembaga pendidikan formal di NTB melalui penandatanganan memorandum of understanding (MoU), yang memperkuat posisinya sebagai pusat pendidikan berbasis pesantren

yang terbuka dan progresif. Meskipun berbagai kerja sama telah dilakukan, kajian akademik mengenai bentuk, strategi, dan dampak dari kerja sama tersebut masih tergolong minim. Belum banyak penelitian yang mendokumentasikan secara sistematis bagaimana kerja sama tersebut dijalankan, apa saja faktor pendukung dan penghambatnya, serta bagaimana kontribusinya terhadap penguatan institusi pesantren dan pemberdayaan masyarakat. Padahal, pemahaman terhadap hal tersebut sangat penting dalam pengembangan model kerja sama kelembagaan yang efektif, kontekstual, dan berkelanjutan (Badrin, 2020).

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bentuk kerja sama yang dijalankan oleh Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu dengan berbagai pihak, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta dampaknya terhadap penguatan kapasitas pesantren sebagai lembaga pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan pesantren berbasis kemitraan strategis serta menjadi rujukan praktis bagi pesantren lain dalam menjalin kolaborasi lintas sektor. Pondok pesantren juga merupakan salah satu pendidikan di Indonesia yang memiliki ciri khas dengan pendidikan agama. Pendidikan pada pondok pesantren identik dengan melahirkan ulama, ahli agama, bahkan ilmuwan (Asy'ari, 2020).

Dengan demikian identitas pondok pesantren yang sangat mendalam sebagai lembaga yang memajukan kehidupan bangsa dan berperan dalam

meningkatkan pembangunan yang berkelanjutan. Pondok pesantren perlu untuk memperhatikan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan pembangunan. Pendidikan pondok pesantren dikelola harus memperhatikan kemampuan kompetensi yang diperlukan agar tercapai sesuai tuntunan zaman.

Berdasarkan sistem pendidikan nasional, pesantren merupakan sub atau bagian dari pendidikan nonformal yang proses pendidikan berlangsung diluar sistem persekolahan (Sulthon, 2016:13) Pendidikan pondok pesantren sesuai dengan filosofi pendidikan Indonesia menurut Ki Hajar Dewantara yaitu pengajaran yang bersumber dari kebebasan sebagai makhluk beragama dalam menentukan hidup tanpa adanya paksaan dalam berpikir dan dibatasi dengan aturan yang berlaku di masyarakat dengan harapan kemerdekaan berpikir dapat berkembang, Akip et al. (2022). Adapun beberapa aspek pada pondok pesantren merupakan representasi dari perbaikan pendidikan nasional. Secara tidak langsung terdapat dinamika manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam lingkup pondok pesantren akan berimplikasi pada pendidikan islam secara umum.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Wardani (2019) menerangkan bahwa lembaga pendidikan dapat mengambil peran kepemimpinan yang strategis dalam meningkatkan sumber daya manusia, terutama pada

lembaga pondok pesantren seperti Qamarul Huda. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga dakwah, tetapi juga sebagai aktor dalam transformasi sosial melalui peningkatan kualitas SDM berbasis kemitraan dan kolaborasi.

Faktanya, masih banyak pondok pesantren di Indonesia yang menghadapi tantangan dalam hal daya saing kelembagaan. Ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan sosial, teknologi, dan tuntutan mutu pendidikan membuat sebagian besar pesantren berjalan apa adanya tanpa ada upaya perbaikan yang signifikan. Banyak pesantren merasa cukup dengan sistem tradisional yang telah berjalan selama bertahun-tahun, sehingga aspek penting seperti pengelolaan sumber daya manusia (SDM) kerap terabaikan. Padahal, peningkatan kualitas SDM merupakan salah satu elemen vital dalam penguatan kelembagaan pesantren. Menurut Safira (2022), pengelolaan sumber daya manusia di pesantren umumnya belum didukung oleh kebijakan yang selaras dengan permasalahan aktual yang dihadapi. Selain itu, perencanaan program pengembangan SDM sering kali tidak relevan dengan tujuan strategis lembaga, sehingga menghambat proses transformasi pesantren menuju lembaga yang adaptif dan progresif. Kondisi ini menjadi tantangan besar yang perlu dijawab melalui inovasi kelembagaan dan kemitraan strategis dengan pihak eksternal.

Penelitian Anam (2020) manajemen pondok pesantren Darul Abror NW Enjer Kopang dengan konsep manajemen POAC. Hal tersebut terdiri dari *Planning* berupa program jangka pendek, menengah dan panjang serta *Organizing* pembagian tugas, fungsi dan wewenang kepada pengasuh pondok pesantren atau Pembina Yayasan untuk menjalankan tugasnya secara terstruktur. Kemudian dilakukan *Actuating*, serta *controlling*. Hasil penerapan manajemen tersebut pondok pesantren Darul Abror NW Enjer Kopang dalam segi keterlibatan untuk memberikan pengawasan berkaitan semua program kerja, baik dari sisi kesalahan pelaksanaan program, kelemahan, kegagalan, dan kekuatannya. Pengawasan ini dilakukan untuk perbaikan masing-masing program kerja yang telah dilakukan, Sehingga dapat meningkatkan sumber daya manusia di pondok pesantren.

Sejalan dengan hasil penelitin tersebut, Miranti (2023) dengan judul penelitian “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Ibnul Amin Pamangkih Puteri” memberikan hasil yang baik dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dengan menerapkan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengadaan SDM, analisa pekerjaan, seleksi SDM, pengembangan atau evaluasi, pemberian kompensasi, dan pemberhentian sumber daya manusia baik dari program pendidikan umum maupun pendidikan pesantren. Penerapan ini dikelola oleh ketua bidang

pendidikan, dengan hasil berupa peningkatan sumber daya manusia di pondok pesantren, yang dapat diukur melalui penguasaan berbagai bidang ilmu. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa SDM merupakan bagian penting dalam peningkatan kualitas pondok pesantren.

Menurut Selano et al. (2022) SDM memegang peran penting dalam pelaksanaan proses pengelolaan Lembaga termasuk faktor pendidik dan pengasuh untuk mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Oleh sebab itu, lembaga perlu memberikan perhatian serius terhadap faktor sumber daya manusia sebagai unsur penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sekalipun pondok pesantren didukung oleh sarana dan teknologi yang canggih, keberhasilan tetap tidak akan optimal apabila kompetensi tersebut tidak dikelola dan dijalankan secara efektif serta efisien oleh sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini menegaskan bahwa setiap pondok pesantren memerlukan sumber daya manusia yang kompeten dan profesional untuk menggerakkan seluruh aktivitas dan program lembaga guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun pengaruh lain terkait manajemen Sumber Daya Manusia yaitu berkaitan dengan gaya kepemimpinan pengasuh pondok pesantren. Kepemimpinan pengasuh pondok pesantren akan lebih baik jika dapat melakukan perubahan dan mengetahui kebutuhan yang diperlukan lembaga dari kebutuhan internal maupun eksternal. Menurut (Syahril, 2023) kepemimpinan sebuah organisasi atau Lembaga harus memiliki

gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja dari anggotanya. Gaya kepemimpinan suatu Lembaga sebagai faktor strategis bagi keberlangsungan dan kemajuan organisasi di masa depan. Anggota organisasi cenderung merasa bangga ketika dipimpin oleh atasan yang menerapkan gaya kepemimpinan selaras dengan nilai dan tujuan organisasi, karena gaya kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja anggota. Secara bertahap, kondisi ini mendorong munculnya motivasi internal yang memacu anggota untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kinerjanya. Kemudian secara tidak sadar mereka akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan mengikuti performa pimpinannya.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pendataan pondok pesantren yang dilakukan oleh Kementerian Agama pada tahun 2023 berhasil mendata sebanyak 16.316 pondok pesantren yang menyelenggarakan kajian kitab dan 21.310 menyelenggarakan kajian kitab dan layanan pendidikan lainnya. Adapun tenaga pendidik di pondok pesantren terdapat total 463.300 dan dibagi berdasarkan jenis kelamin yakni 163.826 laki-laki dan 299.474 perempuan. Adapun jumlah pendidik berdasarkan kualifikasi pendidikan yakni 288.629 dengan kualifikasi <S1, 168.085 dengan kualifikasi S1, dan 6.586 dengan kualifikasi >S1(Kemenag, 2023)



Gambar 1.1 Jumlah Tenaga Pendidik

Upaya penerapan strategi yang tepat, efisien dan dapat diterapkan pada pengembangan sumber daya manusia perlu memperoleh perhatian yang lebih intensif dan komprehensif. Bagi pondok pesantren pengembangan sumber daya manusia diperlukan sebagai bentuk untuk menjaga kebermanfaatan sesuai dengan kebutuhan yang ada di lapangan. Kebutuhan tersebut semakin mendesak karena arus informasi yang semakin cepat. Informasi yang dapat diperoleh secara mudah dan ilmu pengetahuan yang bergeser pada penggunaan teknologi maka bidang pendidikan perlu penyesuaian dan perbaikan tanpa menghilangkan esensi pendidikan salaf pondok pesantren.

Berdasarkan permasalahan yang ada di bidang Pendidikan pesantren, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia di lembaga pendidikan tertua di Indonesia, yakni pesantren. Peran pesantren yang memfasilitasi transformasi kelembagaan melalui pendirian lembaga pendidikan formal, dalam kemajuan pendidikan di Indonesia, serta permasalahan seputar manajemen pengembangan sumber daya manusia sebagaimana disebutkan sebelumnya,

menghadirkan sejumlah landasan empiris dan teoritis yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus yang dilaksanakan di Yayasan Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu, Lombok Tengah. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan penting. Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu merupakan salah satu pesantren besar dan berpengaruh, tidak hanya di wilayah Lombok Tengah, tetapi juga dikenal luas di luar Pulau Lombok. Pesantren ini menunjukkan dinamika kelembagaan yang progresif, di mana ia mampu mempertahankan nilai-nilai salafiyah sambil tetap responsif terhadap perkembangan zaman. Ciri adaptif tersebut terlihat dari pendirian berbagai lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren, seperti RA Qamarul Huda Bagu, MI Qamarul Huda Bagu, MTs Qamarul Huda Bagu, MA Qamarul Huda Bagu, SMK Qamarul Huda Bagu, Institut Agama Islam Qamarul Huda (IAIQH), hingga Universitas Qamarul Huda Badauddin (UNIQHBA). Keberadaan lembaga pendidikan tersebut merupakan bentuk konkret dari integrasi nilai-nilai keislaman tradisional dengan sistem pendidikan modern.

Selain itu, pesantren ini juga telah menerapkan penataan manajemen berbasis pendekatan modern, baik dalam aspek pembelajaran maupun pengelolaan kelembagaan. Dengan perkembangan tersebut, menjadi penting bagi pesantren untuk memiliki strategi yang efektif dan relevan

dengan kebutuhan zaman, khususnya dalam hal peningkatan sumber daya manusia (SDM). Penelitian mengenai strategi peningkatan kualitas SDM di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu menjadi sangat penting dilakukan sebagai bentuk keseriusan dalam memperkuat kualitas pendidikan pesantren sebagai lembaga khas Indonesia. Strategi ini diharapkan mampu menciptakan sistem pendidikan pesantren yang unggul, sekaligus melahirkan generasi yang tidak hanya memiliki kompetensi akademik dan keterampilan, tetapi juga berakhlakul karimah.

Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu menerapkan berbagai strategi dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dengan mengintegrasikan pendekatan pendidikan umum, formal, dan tradisional berbasis salaf. Strategi yang diterapkan tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi santri selama berada di pesantren, tetapi juga diarahkan untuk membentuk alumni yang unggul, kompetitif, serta memiliki loyalitas tinggi terhadap lembaga. Hal ini menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan pesantren dalam mengatasi berbagai tantangan pengelolaan SDM di era modern.

Strategi pengembangan tersebut secara nyata turut berdampak pada peningkatan mutu pendidikan pesantren dan memperkuat daya saing lembaga, khususnya di wilayah Lombok Tengah. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam bentuk konstruksi teori yang berbasis pada realitas empirik, serta menjadi

referensi dalam pengembangan model strategi peningkatan kualitas SDM di lingkungan pondok pesantren.

Berdasarkan berbagai uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu merupakan aspek strategis yang mendukung keunggulan institusi, baik dalam aspek pendidikan maupun sosial kemasyarakatan. Strategi yang diterapkan tidak hanya menjawab kebutuhan internal lembaga, tetapi juga menciptakan alumni yang memiliki daya saing dan loyalitas tinggi.

Selanjutnya penelitian ini disusun untuk mengkaji secara mendalam strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia yang diterapkan oleh Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu, serta bagaimana strategi tersebut berkontribusi dalam memperkuat keunggulan kompetitif lembaga. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan pemahaman empirik terhadap praktik manajemen SDM di pesantren, tetapi juga memberikan konstruksi teoritis yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini mengambil judul: **"Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu di Lombok Tengah)".**

1.2 Fokus penelitian

Fokus penelitian ini diarahkan pada strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) di lingkungan pondok pesantren. Penelitian membatasi diri pada aspek-aspek berikut:

1. Fokus penelitian pondok pesantren yang dikaji dalam penelitian ini hanya terbatas pada Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu, Kecamatan Pringgarata, Kabupaten Lombok Tengah, Provinsi Nusa Tenggara Barat.
2. Objek yang dikaji dalam penelitian ini adalah strategi pimpinan pondok dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM), yang mencakup tenaga pendidik, staf pelaksana, serta unsur pendukung lainnya di lingkungan pondok pesantren antara lain:
 - 1) Penguatan konsep manajemen SDM berbasis nilai-nilai pesantren untuk memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam.
 - 2) Identifikasi strategi pengembangan SDM yang aplikatif dan relevan bagi kebutuhan pengelola pesantren, pendidik, serta praktisi pendidikan.
 - 3) Evaluasi implementasi strategi pengelolaan SDM yang telah diterapkan di pesantren, khususnya terkait rekrutmen, pembinaan, serta pengembangan karier pendidik dan tenaga kependidikan.

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan merujuk pada fokus penelitian, tujuan dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis berbagai strategi yang diterapkan oleh Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu dalam meningkatkan kualitas SDM, meliputi aspek rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, serta pembinaan kepribadian tenaga pendidik dan staf.
2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat efektivitas strategi peningkatan SDM di lingkungan Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu, termasuk budaya pesantren, dukungan kelembagaan, dan kondisi eksternal lainnya.
3. Menjelaskan implikasi dari strategi peningkatan SDM terhadap peningkatan mutu pendidikan, profesionalisme tenaga pendidik, serta kesiapan pondok pesantren dalam menjawab kebutuhan zaman dan dinamika masyarakat.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep dan model strategi

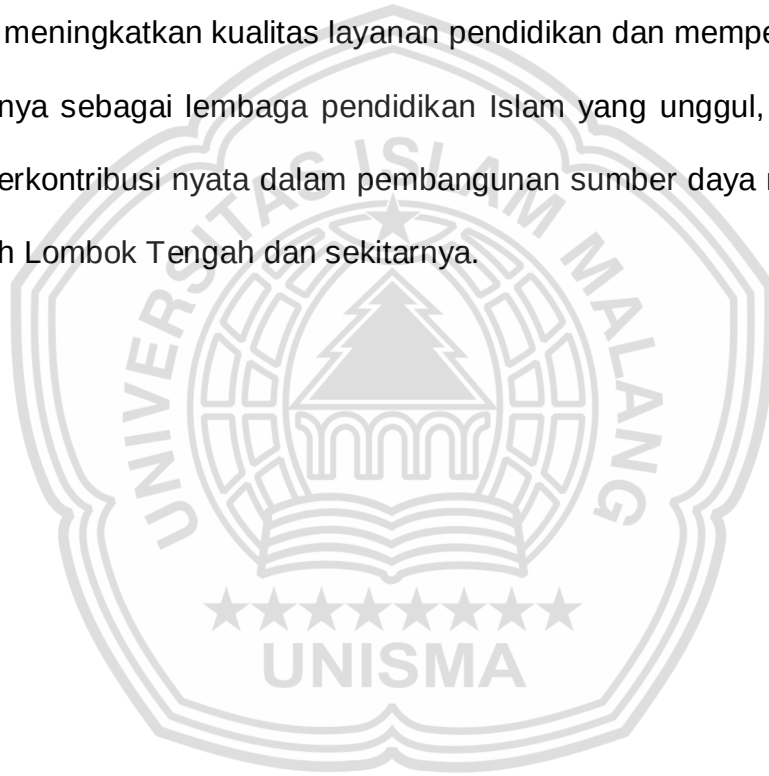
peningkatan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren. Hasil penelitian ini dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam, dengan menekankan pada pendekatan integratif antara sistem pendidikan formal dan tradisional (salaf). Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu mengisi kekosongan kajian ilmiah mengenai praktik manajemen SDM berbasis nilai-nilai pesantren, yang selama ini masih terbatas dalam kajian manajemen modern konvensional.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi berbagai pihak, baik pengelola pesantren, praktisi pendidikan, maupun peneliti dalam menerapkan strategi pengembangan SDM yang kontekstual, sederhana, dan efektif. Penelitian ini juga dapat memberikan inspirasi bagi pesantren lain dalam mengembangkan sistem manajemen yang lebih adaptif terhadap perubahan sosial dan tuntutan zaman, tanpa meninggalkan identitas keislaman. Selain itu, temuan penelitian ini dapat digunakan dalam pengambilan kebijakan di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan pesantren, termasuk dalam merancang pelatihan, evaluasi kinerja, dan penguatan loyalitas kelembagaan.

3. Manfaat bagi Objek Penelitian (Pesantren)

Bagi Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis dalam mengembangkan sistem pengelolaan SDM yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Temuan penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam mengevaluasi dan menyempurnakan strategi yang telah berjalan, khususnya dalam aspek rekrutmen, pembinaan, dan pengembangan karier pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, pesantren dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan mempertahankan posisinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul, kompetitif, dan berkontribusi nyata dalam pembangunan sumber daya manusia di daerah Lombok Tengah dan sekitarnya.



BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Pembahasan Hasil Temuan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu dilaksanakan melalui tiga tahap utama, yakni rekrutmen, pengembangan SDM, serta evaluasi dan pengawasan kinerja. Ketiga strategi tersebut membentuk siklus berkelanjutan dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang berorientasi pada nilai-nilai Islam dan visi pesantren.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Rivai, Ramly, Yulis dan Arafah (2014) yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya menekankan pada aspek kompetensi teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai organisasi. Dalam konteks pesantren, hal ini diartikulasikan melalui pendekatan moral dan spiritual yang menjadi fondasi dalam setiap proses manajerial.

5.1.1 Strategi Rekrutmen

Menurut Dessler (2023) menjelaskan bahwa rekrutmen tenaga pendidik merupakan tahapan sistematis yang meliputi proses pencarian, seleksi, serta penerimaan individu baru untuk memenuhi kebutuhan suatu organisasi. Tujuan utama kegiatan ini ialah memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi,

pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan tuntutan jabatan yang tersedia. Dalam konteks strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu, kegiatan rekrutmen tidak sekadar diarahkan pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara administratif, melainkan difokuskan pada upaya menjaring calon pendidik yang memiliki kesesuaian nilai, kepribadian, serta komitmen terhadap prinsip-prinsip keagamaan pesantren.

Pendekatan tersebut menjadi bagian penting dari strategi peningkatan mutu SDM, sebab Pondok Pesantren Qamarul Huda menempatkan aspek moral dan spiritual sebagai fondasi utama dalam membentuk tenaga pendidik yang unggul. Selanjutnya proses rekrutmen di lembaga ini tidak hanya bertujuan memperoleh individu yang kompeten secara profesional, tetapi juga membangun kader pendidik yang berintegritas, loyal, serta mampu menjadi teladan bagi para santri. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia di pesantren sangat bergantung pada sistem rekrutmen yang berorientasi pada nilai dan karakter.

Hasil penelitian pada Bab IV menunjukkan bahwa proses rekrutmen di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu dilakukan dengan pendekatan berbasis nilai dan karakter. Pondok lebih mengutamakan aspek kepribadian, komitmen keagamaan, serta kemampuan calon tenaga pendidik untuk beradaptasi dengan kultur

pesantren. Seleksi dilaksanakan melalui mekanisme rekomendasi internal, wawancara, dan observasi terhadap dedikasi calon tenaga pendidik.

Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Lubis (2021) yang menegaskan bahwa lembaga pendidikan Islam perlu mengintegrasikan dimensi spiritual dalam proses rekrutmen agar tercipta tenaga pendidik yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga berakhlak dan loyal terhadap nilai-nilai lembaga. Hal ini diperkuat oleh Hasibuan (2020) yang menyatakan bahwa rekrutmen yang efektif harus mampu menyaring individu yang memiliki kesesuaian nilai (*value alignment*) dengan organisasi, sebab kesesuaian nilai merupakan faktor utama dalam pembentukan kinerja jangka panjang dan budaya kerja yang solid.

Dengan demikian, strategi rekrutmen di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu mencerminkan perpaduan antara prinsip profesionalisme sebagaimana dijelaskan oleh Dessler (2023) dan nilai-nilai spiritual sebagaimana disampaikan oleh Lubis (2021) serta Hasibuan (2020). Pendekatan ini tidak hanya menghasilkan tenaga pendidik yang kompeten, tetapi juga membentuk kader pendidikan yang menjadi agen nilai dan panutan moral bagi peserta didik, sehingga memperkuat identitas pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis karakter dan spiritualitas.

5.1.2 Pengembangan SDM (Motivasi, Reward, Promosi)

Hasil penelitian lewat wawancara yang ditampilkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia di seluruh lembaga di bawah naungan Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu dilakukan secara terpadu melalui tiga pendekatan utama, yaitu motivasi spiritual, pemberian penghargaan (reward), dan promosi jabatan. Ketiganya saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, loyal, dan berorientasi pada nilai-nilai keislaman.

1. Motivasi Spiritual dan Pengabdian

Sebagaimana lembaga pendidikan menempatkan motivasi spiritual sebagai landasan utama dalam pengembangan tenaga pendidik. Nilai-nilai seperti *“jangan maju karena dipuji, jangan mundur karena dicela”*, *mencari ridha Allah SWT*, dan *mengabdikan kepada masyarakat* merupakan pesan moral yang konsisten disampaikan oleh TGH. L. Turmudzi Badaruddin, pendiri dan pengasuh pondok.

Motivasi ini bersifat transendental, bukan material. Artinya, dorongan kerja tenaga pendidik tumbuh dari kesadaran religius dan rasa pengabdian, bukan semata-mata insentif ekonomi. Menurut Robbins dan Judge (2021), motivasi yang berasal dari nilai intrinsik lebih tahan lama dibandingkan dengan motivasi yang berbasis imbalan material. Dalam konteks pesantren, motivasi spiritual ini

menjadi kekuatan utama yang menjaga stabilitas komitmen dan moralitas kerja.

Selain itu, dosen di IAIQH dan UNIQHBA juga memperoleh motivasi dalam bentuk peluang pengembangan karier seperti promosi jabatan akademik dan beasiswa studi lanjut (S3) bagi yang berprestasi. Ini memperlihatkan bahwa pesantren tidak hanya mengandalkan pendekatan moral, tetapi juga membuka ruang peningkatan profesionalitas. Pendekatan tersebut sejalan dengan pandangan Noe et al. (2022) bahwa pengembangan karier merupakan bentuk motivasi intrinsik yang menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga.

2. Sistem Reward bagi Tenaga Pendidik Berprestasi

Sistem penghargaan (reward) di lingkungan pesantren bersifat berjenjang dan variatif, mulai dari penghargaan simbolik hingga insentif akademik. Bentuk penghargaan yang paling umum adalah kenaikan jabatan bagi guru atau dosen berprestasi, diikuti dengan dukungan material, serta beasiswa pendidikan lanjutan bagi tenaga pendidik yang menunjukkan kinerja unggul.

Reward seperti ini menunjukkan bahwa lembaga memiliki komitmen dalam mengakui dan menghargai kontribusi individu. Menurut Rivai dan Sagala (2019), penghargaan yang diberikan

secara adil dan transparan mampu meningkatkan loyalitas pegawai serta memperkuat hubungan emosional antara lembaga dan tenaga pendidik.

Hal tersebut juga sejalan dengan Mangkunegara (2019) yang menjelaskan bahwa penghargaan berfungsi sebagai penguat perilaku positif (*positive reinforcement*), yang dapat menumbuhkan semangat kerja, rasa percaya diri, dan stabilitas kinerja. Secara khusus, pemberian beasiswa S2 dan S3 kepada tenaga pendidik di MA Qamarul Huda, IAIQH, dan UNIHQBA menjadi strategi penting dalam meningkatkan kualitas akademik dan profesionalisme tenaga pendidik di bawah naungan pondok. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren telah melakukan pembinaan berorientasi jangka panjang dengan memperhatikan *career sustainability* pendidik.

3. Promosi dan Publikasi Lembaga

Pada hasil wawancara bahwa seluruh lembaga di bawah Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu memiliki strategi promosi yang cukup luas, melibatkan berbagai media dan jejaring sosial. Bentuk promosi yang digunakan antara lain partisipasi masyarakat, dukungan tenaga pendidik, media sosial, brosur, banner, baliho, hingga kegiatan lomba, pengajian, dan jaringan alumni.

Strategi ini mencerminkan bahwa promosi lembaga bukan hanya aktivitas pemasaran, melainkan juga bentuk partisipasi sosial dan kultural yang memperkuat citra pesantren di tengah masyarakat. Menurut Kotler dan Keller (2020), promosi yang efektif di lembaga pendidikan harus mampu mengomunikasikan nilai, visi, dan keunggulan lembaga secara konsisten melalui berbagai saluran.

Dalam konteks pesantren, promosi tidak hanya bertujuan menarik peserta didik baru, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik (public trust) terhadap mutu pendidikan Islam. Keterlibatan alumni, masyarakat, dan tenaga pendidik dalam kegiatan promosi menandakan adanya sense of belonging yang kuat, di mana seluruh elemen lembaga turut menjaga reputasi pesantren sebagai pusat pembinaan moral dan keilmuan.

4. Analisis Keseluruhan

Dari ketiga aspek di atas adalah motivasi, reward, dan promosi ini dapat disimpulkan bahwa Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu telah membangun sistem pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi antara nilai spiritual dan profesionalisme modern. Motivasi berbasis keikhlasan dan ridha Allah SWT menumbuhkan ketulusan dalam mengajar; sistem reward menumbuhkan rasa

penghargaan; dan promosi kelembagaan menciptakan rasa bangga terhadap identitas pesantren.

Pendekatan ini sejalan dengan hasil penelitian Faizah et al. (2024) dalam jurnal *Leadership and Teacher Recruitment Strategies in Pesantren*, yang menegaskan bahwa pesantren modern mampu mengembangkan sistem manajemen SDM berbasis spiritualitas dengan tetap menjaga prinsip profesionalitas dan kompetensi.

5.1.3 Evaluasi dan Pengawasan

Hasil penelitian Berdasarkan data wawancara seluruh lembaga di bawah Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu menerapkan pola evaluasi dan pengawasan yang relatif seragam, yakni melalui rapat berkala, evaluasi akhir semester, serta koordinasi tahunan dengan pihak yayasan. Temuan ini sejalan dengan penjelasan Stufflebeam (2007) dalam model CIPP yang menegaskan bahwa evaluasi formatif dan sumatif merupakan elemen penting untuk mengukur keberhasilan program pendidikan. Pelaksanaan rapat bulanan dan evaluasi akhir semester oleh RA, MI, MTs, MA, SMK, IAIQH, hingga UNIQHBA mencerminkan bahwa lembaga mampu menjalankan evaluasi secara sistematis dan berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian program dengan tujuan kelembagaan.

Dalam konteks pengawasan, data menunjukkan bahwa hampir seluruh lembaga menerapkan pengawasan langsung oleh kepala sekolah, serta pengawasan eksternal oleh pemerintah kabupaten untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah. Hal ini mengonfirmasi pandangan Terry (2018) bahwa fungsi pengawasan merupakan mekanisme untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai standar, melalui proses monitoring, koreksi, dan penegakan akuntabilitas. Keberadaan pengawasan internal dan eksternal juga memperkuat konsep Good Governance dalam pendidikan sebagaimana dikemukakan J.B. Suryosubroto (2017) bahwa lembaga yang sehat harus memiliki sistem kontrol berlapis dan dapat dipertanggungjawabkan.

Secara khusus, lembaga pendidikan tinggi seperti IAIQH dan UNIQHBA menerapkan pengawasan berbasis Sistem Informasi Manajemen (SIM) online, yang menunjukkan adanya modernisasi tata kelola. Pola ini sejalan dengan teori Robbins & Coulter (2019) yang menekankan bahwa digitalisasi pengawasan memungkinkan proses kontrol yang lebih cepat, transparan, dan terstruktur. Sementara itu, Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu menerapkan bentuk pengawasan khas pesantren mulai dari supervisi langsung oleh ketua pondok, pengawasan saat ujian kitab, hingga penyimakan hafalan kitab dan Al-Qur'an setiap hari. Praktik ini mendukung

pandangan Dhofier (2025) bahwa pesantren membutuhkan pola pengawasan berjenjang dengan keterlibatan langsung para ustaz untuk menjaga mutu pendidikan diniyah.

Dengan demikian, hasil penelitian pada aspek evaluasi dan pengawasan menunjukkan bahwa lembaga-lembaga di bawah Yayasan Qamarul Huda Bagu telah menjalankan fungsi kontrol secara komprehensif, menggabungkan pendekatan modern berbasis manajemen pendidikan dengan model pengawasan tradisional pesantren. Kombinasi ini memberi kontribusi signifikan terhadap stabilitas mutu, kedisiplinan program, dan keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan di seluruh unit lembaga.

5.1.4 Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan hasil temuan pengembangan sumber daya manusia di seluruh lembaga pendidikan di bawah naungan Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu menunjukkan adanya sejumlah faktor pendukung dan penghambat yang bersifat internal maupun eksternal. Secara umum, faktor internal yang mendukung adalah ketersediaan SDM berkualitas, nilai akhlak karimah yang dijunjung tinggi, kesinambungan antarjenjang pendidikan, serta dukungan spiritual dari Tuan Guru sebagai figur sentral pesantren. Sementara itu, faktor eksternal yang memperkuat pengembangan lembaga mencakup

kerja sama masyarakat, kontribusi alumni, dan kemitraan strategis dengan berbagai pihak pendukung.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Sedarmayanti (2017) yang menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi (kualitas individu, kepemimpinan, dan budaya organisasi) serta lingkungan eksternal (dukungan sosial dan jaringan kemitraan). Dalam konteks pesantren, nilai spiritualitas dan moral menjadi pilar fundamental dalam menjaga kualitas SDM, sebagaimana ditegaskan oleh Suyatno & Hidayah (2021) bahwa penguatan karakter religius dan integritas moral merupakan inti dari sistem pembinaan SDM di lembaga pendidikan Islam.

1. Faktor Pendukung

Salah satu faktor pendukung utama adalah komitmen pimpinan pesantren yang tinggi terhadap pengembangan SDM. Kepemimpinan yang visioner dan konsisten menjadi energi penggerak bagi seluruh elemen lembaga. Hal ini sejalan dengan pandangan Rivai et al. (2014) yang menyatakan bahwa keberhasilan pengelolaan SDM sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberikan teladan bagi bawahannya.

Faktor pendukung berikutnya adalah budaya kerja religius yang mengakar kuat di lingkungan pesantren. Nilai-nilai seperti disiplin, keikhlasan, dan tanggung jawab menjadi modal sosial yang memperkuat pelaksanaan manajemen SDM. Hal ini senada dengan hasil penelitian Rahmawati et al. (2023) menegaskan bahwa nilai-nilai Islam mampu menjadi dasar motivasi kerja dan memperkuat integritas tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam.

Selain itu, dukungan masyarakat dan alumni juga menjadi faktor signifikan. Jaringan alumni yang aktif membantu dalam kegiatan rekrutmen, promosi lembaga, serta penyediaan bantuan dana pendidikan. Hal ini sesuai dengan temuan Huda (2022) menekankan bahwa sinergi antara lembaga dan masyarakat merupakan pilar penting dalam pengembangan lembaga pendidikan berbasis pesantren.

2. Faktor Penghambat

Meskipun demikian, implementasi strategi pengelolaan SDM di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu juga menghadapi sejumlah kendala. Salah satu hambatan utama adalah terbatasnya anggaran operasional untuk mendukung kegiatan pengembangan SDM secara berkelanjutan. Keterbatasan dana menyebabkan program pelatihan guru dan tenaga kependidikan belum dapat dilakukan secara rutin.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Puspito (2021) menjelaskan bahwa banyak lembaga pendidikan Islam masih menghadapi kendala finansial dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik.

Faktor penghambat lainnya adalah keterbatasan jumlah tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi akademik sesuai standar nasional. Beberapa guru masih dalam proses penyetaraan atau belum mengikuti pelatihan profesional. Hal ini diperkuat oleh pendapat Mangkunegara (2019) yang menegaskan bahwa kompetensi SDM tidak hanya ditentukan oleh pengalaman, tetapi juga oleh pendidikan formal dan pelatihan berkelanjutan.

Kendala lain yang turut berpengaruh adalah minimnya sistem penghargaan berbasis kinerja, yang terkadang menurunkan motivasi guru untuk berinovasi. Padahal, menurut teori motivasi Herzberg, aspek pengakuan (*recognition*) dan pencapaian (*achievement*) memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik (Herzberg, 2017).

3. Sintesis Analisis

Secara keseluruhan, faktor pendukung di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu lebih dominan dibandingkan faktor penghambat. Kekuatan utama terletak pada nilai religius, kepemimpinan visioner, dan dukungan sosial. Namun, untuk meningkatkan efektivitas jangka

panjang, pesantren perlu memperkuat manajemen keuangan dan sistem insentif berbasis kinerja. Dengan kombinasi antara spiritualitas dan profesionalisme, diharapkan pesantren mampu mencetak tenaga pendidik yang unggul, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

5.2 Implikasi Penelitian

Penelitian tentang “Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu” memiliki sejumlah implikasi penting, baik dalam tataran teori, praktik, maupun kebijakan pengelolaan pesantren modern. Hasil temuan ini memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan manajemen pendidikan Islam berbasis pesantren yang berorientasi pada mutu dan keberlanjutan.

5.2.1 Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian tentang manajemen sumber daya manusia dalam konteks pesantren dengan menegaskan pentingnya pendekatan spiritual manajerial. Artinya, pengelolaan SDM tidak hanya dipahami sebagai aktivitas administratif, tetapi juga sebagai proses pembinaan moral, loyalitas, dan spiritualitas tenaga pendidik serta peserta didik.

Temuan ini memperkuat teori Manajemen Pendidikan Islam Integratif yang dikemukakan oleh Syamsuddin (2022), yang menegaskan bahwa efektivitas manajemen SDM pesantren

bergantung pada keseimbangan antara sistem profesional (kompetensi, evaluasi, dan pelatihan) dan nilai spiritual (ikhlas, amanah, dan adab). Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis berupa model konseptual “Strategi SDM Berbasis Spiritual Profesional”, yang dapat dijadikan rujukan dalam pengembangan teori manajemen SDM pesantren di masa depan.

5.2.2 Implikasi Praktis

Secara praktis, memberikan arahan bagi para pengelola pondok pesantren, khususnya dalam aspek perencanaan dan pelaksanaan program peningkatan kualitas SDM. Beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan antara lain:

1. Pelatihan berkelanjutan berbasis kebutuhan lembaga, agar tenaga pendidik kompeten secara akademik, tetapi juga relevan dengan perkembangan teknologi pendidikan.
2. Penguatan sistem kaderisasi alumni, untuk menjamin regenerasi SDM yang memiliki loyalitas terhadap pesantren.
3. Optimalisasi kemitraan eksternal, baik dengan lembaga pendidikan tinggi maupun pemerintah daerah, guna memperluas dukungan sumber daya.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Fauzi (2023) bahwa efektivitas pelatihan tenaga pendidik di pesantren sangat bergantung

pada desain program yang kontekstual dan berbasis kebutuhan lokal. Dengan demikian, strategi SDM di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu dapat menjadi model replikasi bagi pesantren lain yang sedang bertransformasi menuju sistem manajemen modern.

5.2.3 Implikasi Kebijakan

Dalam tataran kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penyusunan kebijakan strategis di tingkat pesantren maupun pemerintah daerah terkait penguatan kapasitas SDM lembaga keagamaan. Beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat diambil antara lain:

1. Pemerintah daerah dan Kemenag perlu memperluas program bantuan peningkatan kompetensi guru pesantren, termasuk dukungan sertifikasi dan insentif pelatihan.
2. Pesantren perlu membangun unit manajemen SDM internal yang berfungsi mengatur perencanaan, rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi tenaga pendidik.
3. Diperlukan regulasi internal pesantren yang mengintegrasikan nilai spiritual dengan sistem penilaian kinerja profesional, agar kualitas tenaga pendidik terjaga secara berkelanjutan.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Khasanah (2024) menyebutkan bahwa kebijakan berbasis profesionalisme guru pesantren perlu diformulasikan dalam kerangka manajemen mutu terpadu. Integrasi nilai spiritual dan sistem manajemen modern menjadi dasar pembentukan SDM unggul di lembaga keagamaan.

5.3 Kontribusi Penelitian

Penelitian mengenai “Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu” memberikan kontribusi penting dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam ranah pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai spiritual dan profesionalitas kerja. Kontribusi ini dapat dikelompokkan menjadi tiga aspek utama: teoretis, empiris, dan praktis.

5.3.1 Kontribusi Teoretis

Penelitian ini memberikan sumbangan teoretis yang penting bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, terutama dalam ranah lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pengelolaan SDM di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu tidak sekadar mengadopsi kaidah manajemen modern, tetapi juga memadukan nilai-nilai spiritual dan budaya pesantren ke dalam satu kesatuan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang komprehensif.

Pertama, penelitian ini memperluas pemahaman terhadap teori “Value-Based Human Resource Management” yang dikembangkan oleh Dessler (2023), dengan menambahkan dimensi religio-kultural dalam penerapannya. Dalam konteks pesantren, nilai-nilai seperti *ikhlas*, *tawadhu*, *amanah*, dan *ukhuwah* menjadi pilar utama yang membentuk perilaku kerja para pendidik. Dengan demikian, teori manajemen SDM tidak hanya dipahami dalam kerangka kompetensi teknis dan kinerja, tetapi juga dalam konteks moralitas dan spiritualitas tenaga pendidik.

Kedua, penelitian ini memperkuat konsep “Integrasi antara Etika dan Profesionalisme” dalam teori manajemen pendidikan. Temuan empiris di lapangan menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan di bawah naungan Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu sangat ditopang oleh keseimbangan antara keahlian profesional dan internalisasi nilai-nilai keislaman. Hal ini sejalan dengan gagasan Suyatno dan Hidayah (2021) yang menegaskan bahwa pengelolaan SDM berbasis etika Islam mampu membentuk perilaku kerja yang berorientasi pada pengabdian (*servant leadership*) dan tanggung jawab sosial.

Ketiga, penelitian ini memberikan sumbangan teoretis pada pengembangan konsep motivasi intrinsik spiritual dalam manajemen pendidikan Islam. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa motivasi

utama para tenaga pendidik tidak hanya didorong oleh faktor material, melainkan oleh keinginan untuk memperoleh *ridha Allah SWT* dan *barakah* dari tuan guru. Temuan ini memperkaya teori motivasi Herzberg dan McClelland yang umumnya menitikberatkan pada kebutuhan duniawi, dengan menambahkan unsur transendental sebagai faktor utama pendorong kinerja dalam konteks lembaga keagamaan.

Keempat, secara teoretis, penelitian ini juga berkontribusi dalam memperkuat kerangka konseptual tentang manajemen SDM holistik, yakni sistem pengelolaan sumber daya manusia yang memadukan aspek struktural, fungsional, dan spiritual. Model ini dapat dijadikan referensi bagi pengembangan teori manajemen SDM di lembaga pendidikan Islam lainnya, khususnya pesantren yang tengah bertransformasi menuju tata kelola modern tanpa kehilangan nilai-nilai keasliannya.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya khazanah teori manajemen SDM dalam pendidikan Islam, tetapi juga membuka ruang bagi formulasi teori baru tentang manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai pesantren yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian lanjutan dan pengembangan kebijakan pendidikan berbasis keagamaan di Indonesia.

5.3.2 Kontribusi Empiris

Memberikan Penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang relevan terhadap pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam, khususnya Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu. Melalui temuan-temuan lapangan, penelitian ini tidak hanya memperkuat teori yang telah ada, tetapi juga menegaskan pentingnya konteks sosial, budaya, dan religius dalam penerapan manajemen SDM di pesantren.

Pertama, secara empiris penelitian ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu tidak hanya didasarkan pada kompetensi akademik dan pengalaman kerja, tetapi juga pada komitmen moral dan loyalitas terhadap nilai-nilai pesantren. Hasil ini membuktikan bahwa praktik rekrutmen berbasis nilai mampu menghasilkan tenaga pendidik yang berintegritas tinggi dan memiliki rasa tanggung jawab spiritual terhadap lembaga. Temuan ini memperkuat pandangan Rahmawati et al. (2023) bahwa seleksi berbasis nilai-nilai Islam berperan penting dalam membangun karakter tenaga pendidik yang profesional dan berakhlak mulia.

Kedua, dari sisi pengembangan dan motivasi tenaga pendidik, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pemberian motivasi spiritual, reward non-material, serta peluang pengembangan diri berbasis

pengabdian memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas guru. Fakta ini memberikan pembuktian empiris terhadap teori motivasi Herzberg, di mana faktor “motivator” seperti pengakuan, tanggung jawab, dan makna kerja terbukti menjadi pendorong utama dalam lingkungan pendidikan berbasis nilai-nilai Islam. Penelitian ini juga memperkuat temuan Kurniawan (2022) yang menegaskan bahwa sistem penghargaan berbasis moral dan spiritual berdampak positif terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik.

Ketiga, dalam aspek promosi dan pengembangan karier, penelitian ini menemukan bahwa pola promosi di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu lebih menekankan pada asas keadilan, pengabdian, dan kepercayaan. Promosi tidak semata-mata didasarkan pada lama masa kerja, melainkan pada kontribusi nyata, kesetiaan, dan kecakapan dalam mengemban amanah. Temuan ini memberikan bukti empiris baru bahwa model promosi berbasis kepercayaan dan nilai religius dapat berjalan efektif tanpa menimbulkan konflik internal. Hal ini mendukung teori Mangkunegara (2019) tentang pentingnya sistem promosi yang adil dan berbasis kinerja dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Keempat, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa keberhasilan pengelolaan SDM di pesantren bergantung pada harmonisasi antara nilai spiritual dan profesionalisme kerja. Integrasi

tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menumbuhkan semangat kolektif, serta meningkatkan produktivitas lembaga. Secara empiris, hal ini memperkaya khazanah penelitian tentang manajemen pendidikan Islam yang selama ini lebih banyak berfokus pada aspek administratif dan struktural, bukan pada aspek nilai dan budaya organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa penerapan manajemen SDM di lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren dapat menjadi model alternatif yang efektif dalam membentuk tenaga pendidik yang kompeten, berakhlak, dan berdedikasi tinggi. Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk studi lanjutan yang berorientasi pada pengembangan model Manajemen SDM Pesantren yang adaptif terhadap perkembangan zaman tanpa mengabaikan nilai-nilai spiritual dan tradisi pesantren.

5.3.3 Kontribusi Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis yang penting bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam, khususnya di lingkungan Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu. Temuan penelitian lapangan ini memperkuat pandangan para ahli bahwa pengelolaan SDM di lembaga pendidikan harus berorientasi pada keseimbangan antara profesionalisme dan spiritualitas.

Menurut Rahmawati et al. (2023), pengelolaan SDM pendidikan berbasis nilai-nilai Islam dapat menciptakan tenaga pendidik yang tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga berkarakter dan berintegritas tinggi. Dalam konteks Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu, hal ini tampak pada proses rekrutmen dan pembinaan tenaga pendidik yang menekankan pada nilai keikhlasan, loyalitas, dan pengabdian. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan praktis bagi pimpinan lembaga dalam menyusun pedoman rekrutmen berbasis nilai (*value-based recruitment*), seperti yang juga disarankan oleh Mangkunegara (2019) mengenai pentingnya kesesuaian nilai individu dengan visi lembaga untuk mencapai kinerja optimal.

Kemudia penguatan partisipasi serta motivasi pendidik dan tenaga kependidikan menjadi faktor yang sangat penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu tidak semata diukur dari keberhasilan akademik peserta didik, melainkan juga dari perkembangan aspek holistik, seperti pembentukan karakter, keterampilan sosial, serta penguatan nilai-nilai moral (Fauzia et al., 2024).

Selain itu, berdasarkan pandangan Dessler (2023), promosi jabatan yang adil dan berbasis prestasi merupakan bentuk penghargaan yang dapat mendorong kinerja jangka panjang.

Penerapan prinsip tersebut di lembaga-lembaga Qamarul Huda menunjukkan bahwa promosi bukan hanya bentuk penghargaan administratif, melainkan juga sarana penguatan motivasi kerja dan kepercayaan diri tenaga pendidik. Oleh karena itu, lembaga lain dapat menjadikan model ini sebagai rujukan dalam membangun sistem karier yang sehat dan transparan.

Secara kelembagaan, penelitian ini juga memberikan masukan praktis bagi Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu untuk memperkuat koordinasi antar unit pendidikan. Konsistensi nilai dan komunikasi efektif antar lembaga seperti RA, MI, MTS, MA, SMK, IAIQH, dan UNIQHBA merupakan kunci dalam menciptakan sinergi manajerial. Temuan ini mempertegas gagasan Hasibuan (2020) bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada sinergi antarbagian dan kesesuaian arah kebijakan.

Terakhir, secara eksternal, hasil penelitian ini dapat menjadi model pengelolaan SDM pesantren adaptif, yang dapat dijadikan acuan oleh pemerintah daerah maupun Kementerian Agama. Sejalan dengan Lubis (2021), lembaga pendidikan Islam harus mampu mengembangkan sistem manajemen yang modern tanpa kehilangan ruh spiritualitasnya. Dengan demikian, praktik pengelolaan SDM di Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu dapat direplikasi oleh

lembaga lain yang berorientasi pada integrasi antara nilai, profesionalisme, dan pengabdian.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan kualitas manajemen SDM memiliki Pendekatan yang menggabungkan aspek spiritual dan profesional terbukti efektif kepada tenaga pendidik sehingga berkualitas, berintegritas, serta loyal terhadap lembaga.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Dalam setiap penelitian, keterbatasan merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Keterbatasan muncul karena adanya kendala teknis, waktu, sumber daya, maupun subjektivitas peneliti yang memengaruhi proses dan hasil penelitian (Creswell & Poth, 2018). Penelitian ini pun memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui agar pembaca memahami ruang lingkup serta batas interpretasi dari temuan yang dihasilkan. Secara umum, keterbatasan penelitian ini mencakup tiga aspek utama: keterbatasan data, waktu, dan analisis.

5.4.1 Keterbatasan Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menghadapi beberapa keterbatasan data yang perlu dicatat sebagai bahan refleksi akademik dan pertimbangan untuk penelitian berikutnya. Keterbatasan ini tidak mengurangi keabsahan hasil, namun

menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam pengumpulan dan pengolahan data di masa depan.

Pertama, keterbatasan utama terletak pada cakupan responden yang belum menyeluruh. Penelitian ini hanya melibatkan pimpinan lembaga di bawah naungan Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu. Menurut Creswell (2018), keterbatasan jumlah dan variasi responden dapat memengaruhi keluasan interpretasi serta validitas eksternal dari hasil penelitian kualitatif. Dengan demikian, penelitian ini masih terbatas pada perspektif manajerial tanpa menggali secara mendalam pandangan tenaga pendidik maupun santri.

Kedua, ketersediaan data dokumentatif dan administratif di beberapa lembaga pendidikan masih minim. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2022), salah satu tantangan utama dalam penelitian lapangan di lembaga pendidikan tradisional adalah keterbatasan sistem dokumentasi yang sistematis, sehingga peneliti sering kali bergantung pada wawancara sebagai sumber utama data. Kondisi ini berpotensi menimbulkan bias subjektivitas dari informan.

Ketiga, dari sisi waktu penelitian, proses pengumpulan data dilakukan bersamaan dengan masa ujian dan kegiatan pondok. Hal ini sesuai dengan temuan Moleong (2019) bahwa keterbatasan waktu di lapangan dapat memengaruhi kedalaman observasi dan

konsistensi triangulasi data. Beberapa jadwal wawancara harus diundur karena padatnya aktivitas lembaga, yang berdampak pada terbatasnya eksplorasi data pendukung.

Keempat, penelitian ini juga belum memasukkan secara penuh variabel eksternal, seperti kebijakan pendidikan nasional, perubahan kurikulum, dan dinamika sosial ekonomi masyarakat sekitar. Menurut Nawawi (2021), faktor-faktor eksternal memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan, khususnya yang berbasis keagamaan.

Akhirnya, keterbatasan lain muncul dari kerangka teori yang digunakan. Penelitian ini masih berfokus pada teori manajemen sumber daya manusia dan manajemen pendidikan Islam tanpa mengombinasikannya dengan pendekatan sosiologis atau ekonomi pendidikan. Sebagaimana disarankan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2018), penggunaan pendekatan multidisipliner dapat memperkaya interpretasi temuan penelitian dan memperkuat validitas konseptual.

5.4.2 Keterbatasan Waktu

Selain keterbatasan data, penelitian ini juga dihadapkan pada keterbatasan waktu yang cukup signifikan dalam proses pengumpulan, analisis, dan verifikasi data. Keterbatasan waktu ini

merupakan salah satu tantangan umum dalam penelitian lapangan, terutama di lingkungan lembaga pendidikan berbasis pesantren yang memiliki ritme kegiatan padat dan tidak selalu sejalan dengan jadwal akademik formal.

Menurut Creswell dan Creswell (2018), keterbatasan waktu sering kali membatasi peneliti untuk melakukan *prolonged engagement* atau keterlibatan jangka panjang di lapangan, yang padahal diperlukan untuk mendapatkan data yang mendalam dan valid. Dalam konteks penelitian ini, waktu yang singkat menyebabkan peneliti belum sepenuhnya dapat mengeksplorasi dinamika internal setiap lembaga secara mendalam, khususnya dalam aspek implementasi kebijakan SDM di tingkat operasional.

Selain itu, kegiatan pondok pesantren yang bertepatan dengan masa ujian, kegiatan santri, serta acara keagamaan, membuat peneliti harus menyesuaikan jadwal wawancara dan observasi. Hal ini berdampak pada keterbatasan dalam frekuensi interaksi langsung dengan narasumber. Sejalan dengan pendapat Moleong (2019), keterbatasan waktu dapat mengurangi intensitas observasi partisipatif, sehingga kedalaman data yang diperoleh menjadi terbatas pada konteks tertentu saja.

Di sisi lain, proses analisis data juga dipengaruhi oleh tenggat waktu penyusunan laporan tesis yang ketat. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2022), penelitian kualitatif membutuhkan waktu yang panjang dalam proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan data. Waktu yang terbatas menyebabkan proses validasi silang (*member check* dan *triangulasi*) tidak dapat dilakukan secara maksimal terhadap semua responden.

Keterbatasan waktu ini juga membuat peneliti belum dapat melakukan follow up study atau penelitian lanjutan untuk memantau keberlanjutan hasil implementasi strategi SDM di lembaga-lembaga pendidikan di bawah Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu. Menurut Miles, Huberman, dan Saldaña (2018), penelitian yang bersifat longitudinal akan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai perubahan dan konsistensi kebijakan manajerial dalam jangka waktu tertentu.

5.4.3 Keterbatasan Analisis

Keterbatasan lain yang dihadapi dalam penelitian ini adalah pada tahap analisis data, terutama dalam upaya mengintegrasikan hasil temuan empiris dengan teori-teori manajemen sumber daya manusia di lingkungan pesantren. Analisis data dalam penelitian kualitatif menuntut ketelitian tinggi serta kemampuan reflektif untuk menafsirkan makna di balik fenomena sosial, sebagaimana

dijelaskan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2018) bahwa proses analisis bukan sekadar kegiatan teknis, tetapi juga melibatkan proses konseptual yang mendalam.

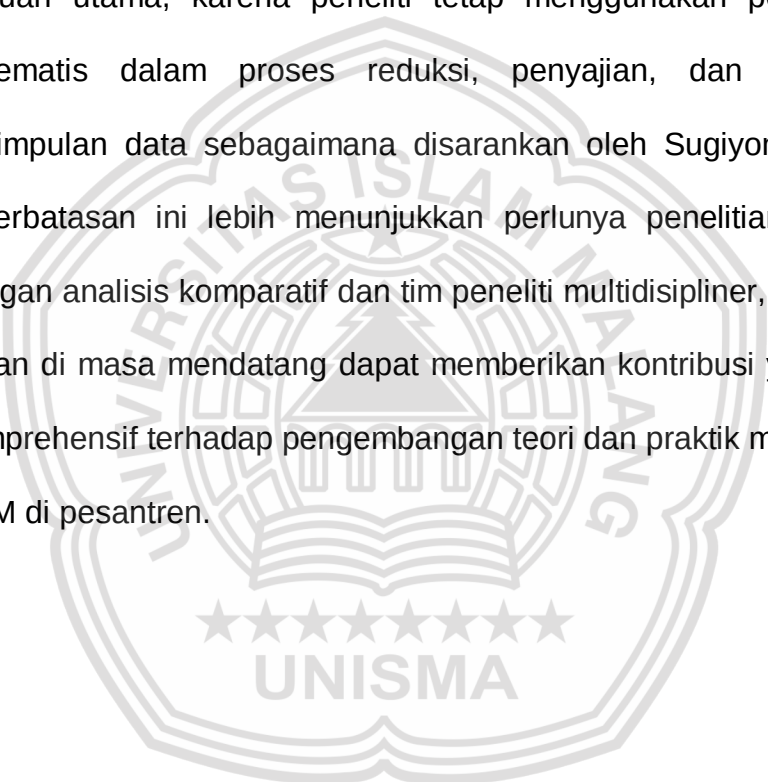
Dalam konteks penelitian ini, keterbatasan muncul karena data yang diperoleh sangat beragam antar lembaga, baik dari segi budaya organisasi, sistem manajerial, maupun gaya kepemimpinan. Kondisi tersebut membuat proses analisis memerlukan upaya ekstra untuk menemukan pola umum tanpa mengabaikan kekhasan tiap lembaga. Menurut Creswell dan Poth (2018), kompleksitas konteks penelitian dapat memunculkan tantangan dalam menjaga konsistensi interpretasi antarunit analisis.

Selain itu, analisis data dilakukan oleh peneliti tunggal, sehingga terdapat potensi bias interpretatif yang tidak sepenuhnya tereliminasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Moleong (2019) bahwa subjektivitas peneliti merupakan bagian tak terpisahkan dari penelitian kualitatif, namun perlu dikontrol melalui proses refleksi dan triangulasi yang ketat. Dalam penelitian ini, triangulasi memang dilakukan, tetapi belum optimal pada semua kategori data karena keterbatasan waktu dan akses terhadap informan.

Keterbatasan analisis juga disebabkan oleh minimnya referensi empiris yang secara spesifik membahas manajemen SDM pada

lembaga pesantren dengan pendekatan kolaboratif antarunit pendidikan. Sebagian besar literatur masih berfokus pada lembaga formal seperti sekolah umum atau universitas. Hal ini menyebabkan ruang interpretasi teoritik menjadi lebih luas namun juga lebih rentan terhadap subjektivitas analisis.

Meski demikian, keterbatasan ini tidak mengurangi validitas temuan utama, karena peneliti tetap menggunakan pendekatan sistematis dalam proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan data sebagaimana disarankan oleh Sugiyono (2022). Keterbatasan ini lebih menunjukkan perlunya penelitian lanjutan dengan analisis komparatif dan tim peneliti multidisipliner, agar hasil kajian di masa mendatang dapat memberikan kontribusi yang lebih komprehensif terhadap pengembangan teori dan praktik manajemen SDM di pesantren.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, F. (2024). Peran perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia. *EDUCAZIONE: Jurnal Multidisiplin*, 1(1).
- Akip, M., Rahmat, A., Paizar, T., & Armaya, D. (2022). Konsep Merdeka Belajar perspektif Ki Hajar Dewantara dan relevansinya terhadap pendidikan Islam (Edisi ke-7). *Jurnal Tazkirah: Transformasi Ilmu-Ilmu Keislaman*, 7(2), 120–128. <https://doi.org/10.53888/tazkirah.v7i2.526>
- Albariki, A. Y., & Sunarto, S. (2020). The effect of Islamic boarding school environment and student learning interest on student learning outcomes in social sciences subjects. *International Journal of Social Studies (IJSS)*, 3(1), 31–36. <https://doi.org/10.26740/ijss.v3n1.p31-36>
- Amri, N., Kusnadi, K., & Walian, A. (2023). Manajemen pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Tahfidz dan Dakwah Laa Roiba serta perannya dalam mewujudkan santri yang unggul. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(6), 2125–2138. <https://doi.org/10.56799/jim.v2i6.1582>
- Anam, H., & Hariyanto, I. (2020). Manajemen pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia pada Pondok Pesantren Darul Abror NW Enjer Kopang. *Jurnal UIN Mataram*, 1(2), 124–136.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Asmawariza, S., & Sulaiman. (2024). Pemberdayaan santriwati Pondok Pesantren Qamarul Huda untuk meningkatkan peran dan kontribusi remaja dalam pencegahan stunting. *Sasambo: Jurnal Abdimas*, 6(2), 143–151. <https://doi.org/10.55123/sasamboabdimas.v6i2.1715>
- Asy'ari, H., & Islam, M. R. L. (2020). Strategi peningkatan kualitas santri Pondok Pesantren Sunanul Huda Sukabumi Jawa Barat. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 1–15. <https://doi.org/10.30868/im.v3i2.867>
- Azizah, N. (2023). *Pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi.

Aziz, M. A. (2020). Strategi Transformasi Pesantren di Era Modern. *Jurnal Al-Tadzkiyyah*, 11(1), 23–35.

Badrun. (2020). Kontribusi pondok pesantren dalam menanamkan karakter washatiyah di Yayasan Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu. *PALAPA: Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan*, 8(2), 428–444. <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/palapa/article/view/936>

Dacholfany, M. I. (2017). Inisiasi strategi manajemen lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia Islami di Indonesia dalam menghadapi era globalisasi. *Attajdid: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1). <http://dx.doi.org/10.24127/att.v1i01.330>

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Detri Karya, Kusumastuti, S. Y., Kabul, E. R., Mantong, J., & Sjukun. (2024). *Metodologi penelitian kualitatif*. Padang: Takaza Innovatix Labs.

Dessler, G. (2023). *Human resource management*. Pearson.

Dhofier, Z. (2025). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kyai*. Jakarta: LP3ES.

Ghiny, M. A. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Faizah, N., Siswanto, & Mutmainnah. (2024). Leadership and teacher recruitment strategies in pesantren: Building a sustainable education system. *International Journal Multidisciplinary*, 1(4), 81–93. <https://doi.org/10.61796/ijmi.v1i4.251>

Fauzia, D., Viola, R., Aulia, R., Piola, M., & Syahfitri, Y. (2024). Strategi mengembangkan sekolah efektif dan guru efektif untuk meningkatkan

mutu sekolah. *IJAM-EDU (Indonesian Journal of Administration and Management in Education)*, 1(2), 135–141.

Fauzi, M. (2023). Efektivitas program pelatihan pendidik pesantren dalam meningkatkan kompetensi profesional. *Jurnal Al-Idarah: Manajemen Pendidikan Islam*, 13(1). <https://journal.iainkediri.ac.id/index.php/al-idarah/article/download/1941/1429>

Febrian, D. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.

Fitrianita, T., & Ismiasih, D. (2020). Examining human resources management issues in Pondok Pesantren Daarul Ukhuwah (PPDU) Malang. *Islamic Insights Journal*, 2(1), 47-54. <https://islamicinsights.ub.ac.id/index.php/insights/article/view/40>

Hackman, J. R., & Katz, N. (2010). *Group behavior and performance*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 105–126). Washington, DC: American Psychological Association.

Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman strategi bisnis dan kewirausahaan*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Hasibuan. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hertina, D., Sarjono, H., Hidayat, A. C., Badruddin, S., Junaidi, W., Hadiyat, Y., Judijanto, L., Indrawati, N. S., Suharyanto, & Susanto, A. (2023). *Buku ajar manajemen sumber daya manusia*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>

Hidayat, R., & Kusnadi, A. (2025). Promoting eco-pesantren: Sustainable facility development in Islamic boarding schools. *Journal of Islamic Education Studies*, 7(1), 45–60.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2023). Data-driven strategy development: Insights from big data. *Strategic Management Review*, 17(4), 115–130. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2023.07.004>
- Huda, M. (2022). Islamic education learning management based on religious moderation values. *MindSet: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 27–39. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.27>
- Jamrizal, J., Samsu, S., Hasdiana, S., & Agustina, N. D. (2025). Strategi pengelolaan SDM untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif di pondok pesantren. *Moral: Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 2(1), 93–102. <https://doi.org/10.61132/moral.v2i1.504>
- Kamil, S. A., & Diyanti, F. P. (2020). Strategi benchmarking dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sekolah. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*, 2(2), 218–235. <https://doi.org/10.52627/ijeam.v2i2.78>
- Kaimudin, R., Sa'id, M. M., & Ahmadi, R. (2023). Strategy for improving the quality of public services in permit management in Article 4 of Law Number 25 of 2009 concerning public service. *Jurnal Hukum dan Kenotariatan*, 7(3)
- Khasanah, N. (2024). Kebijakan Pengembangan SDM Pesantren dalam Perspektif Manajemen Mutu Terpadu. *Jurnal Tarbawi*, Vol. 14 No. 1. <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/tarbawi/article/download/2355/1667>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Pondok pesantren dalam angka 2023*. <https://satudata.kemenag.go.id/publikasi/read/pondok-pesantren-dalam-angka-tahun-2023>
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2021). *Laporan ketenagakerjaan dan daya saing SDM di Indonesia*.
- Kim, K. N., Wang, J., & Williams, P. (2024). Self-leadership: a value-added strategy for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 48(10), 1-15.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management* (16th ed.). London: Pearson Education Ltd.

Kusuma, R. C. S. D., Sudirman, A., Juwita, M., Marlina, M., Wardhana, A., Sastradinata, B. L. N., Nofriadi, Reniawaty, D., Sriharyati, S., & Merta, I. K. (2023). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Lubis, L., Nahar, S., & Luciana. (2021). Policy directions for curriculum development in madrasah: Managerial review. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(3), 210–222. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i3.3203>

Lutfiananda, L., Sa'id, M. M., & Abidin, A. Z. (2025). Analisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Malang). *Jurnal Respon Publik*, 19(3), 19–26.

Maimun, M., & Haris, A. (2021). Civic education pesantren salaf di Madura: Sinergi pendidikan karakter dan upaya deradikalisasi. *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 16(2), 411–424. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v16i2.5137>

Mahdi, A. (2013). Sejarah dan Peran Pesantren dalam Pendidikan di Indonesia. *Islamic Review: Jurnal Riset Dan Kajian Keislaman*, 2(1), 1–20.

Madjid, N. (1997). *Bilik-bilik pesantren: Sebuah potret perjalanan*. Jakarta: Paramadina.

Manab, A. (2015). *Penelitian pendidikan: Pendekatan kualitatif*. Yogyakarta: Kalimedia.

Mangkunegara, A. P. (2019). *Perilaku dan budaya organisasi*. Bandung: Refika Aditama.

McGrath, R. G. (2023). Who learns fastest, wins: Lean startup and discovery driven growth. *Journal of Management*, 50(8), 3162–3182. <https://doi.org/10.1177/01492063231204870>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Miranti. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Ibnu Amin Pamangkih Puteri. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP)*, 1(3), 526–536.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). New York: McGraw-Hill LLC.
- Moleong, L. J. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.
- Mu'is, A. (2021). Manajemen pengembangan SDM di Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember. *Fenomena: Jurnal Penelitian*, 20(1), 45–60. <https://doi.org/10.35719/fenomena.v20i1.45>
- Mufid, K (2019). Efek Sosiologis Keberadaan Pondok Pesantren Lirboyo Terhadap Masyarakat Kelurahan Lirboyo: Analisis Perspektif Teori Tipologi Masyarakat Dari Clifford Geertz. *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Kajian* 9 (2), 239-252. <https://ejournal.iai-tribakti.ac.id/index.php/intelektual/index>
- Munandar. (2020). Manajemen strategik dan mutu pendidikan Islam NUR EL-ISLAM. *Jurnal Pendidikan dan Sosial Keagamaan*, 6(2), 73–97. <https://doi.org/10.51311/nuris.v6i2.132>
- Nihwan, M., & Paisun. (2019). Tipologi Pesantren (Mengkaji Sistem Salaf dan Modern). *Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman*, 2(1), 59–81.
- Ningrum, E. (2016). Pengembangan sumber daya manusia bidang pendidikan. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1).
- Nuraidah, A. Y. (2023). *Manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga untuk meningkatkan kualitas pendidikan: Penelitian di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Azami Cianjur* Tesis Magister, UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Pardjono, Sugiyono, & Budiyo. (2015). Developing a model of competency and expertise certification tests for vocational high school students. *REiD (Research and Evaluation in Education)*, 1(2), 129–145. <https://doi.org/10.21831/reid.v1i2.6517>

Porter, M. E. (2008). The Five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Pulungan, H. J. S. (2019). *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenada Media.

Puspito, G. W. (2021). *Manajemen strategi pengembangan pendidikan non formal (Studi kasus di PKBM Wana Bhakti Kecamatan Ngasem, Kabupaten Bojonegoro)* [Tesis Magister, Institut Pesantren KH. Abdul Chalim]. Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Islam, Institut Pesantren KH. Abdul Chalim.

Putri, R. E., & Sumartik. (2024). Transformational leadership boosts employee performance in Indonesia: Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan di Indonesia. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 15(2). <https://ijccd.umsida.ac.id/index.php/ijccd/article/view/1045>

Qori, I. (2019). Analisis implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren. *Management and Business Review*, 3(2), 83–94. <https://doi.org/10.21067/mbr.v3i2.4605>

Qomariah, N. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, aplikasi dan studi empiris* (Cetakan ke-1). Jember: CV. Pustaka Abadi.

Ramadhani, M. A. (2022). *Pesantren: Dulu, Kini, dan Mendatang*. Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren.

<https://ditpdpontren.kemenag.go.id/artikel/pesantren--dulu--kini--dan-mendatang>

- Rahmawati, C., Nurhayani, E., Karimah, H., Elisya, Q., & Suharyat, Y. (2023). Perspektif Islam terhadap manajemen sumber daya manusia. *Journal of Creative Student Research (JCSR)*, 1(4), 42–56. <https://doi.org/10.55606/jcsrpolitama.v1i3.2213>
- Rachman, A., Gobel, D., Ahmad, L., Talarima, E., Maliki, Y., & Nainggolan, E. Z. (2024). *Dasar-dasar organisasi*. CV. Tohar Media.
- Rais, M. (2015). Eksistensi Pesantren sebagai Sub Sistem Pendidikan Nasional; Perspektif Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia. *Artikel: STAIN Sorong Papua*.
- Nasir, M. R. (2008). *Mencari tipologi format pendidikan ideal: Pondok pesantren di tengah arus perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rifa'i, M. (2013). Pesantren dalam meningkatkan kualitas santri. *Jurnal Potensia*, 13(2).
- Rivai, V., Ramly, H. M., Yulis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (Edisi ke-3). Depok: Rajawali Pers (PT RajaGrafindo Persada).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management* (14th ed.). London: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (16th ed.). London: Pearson Education.
- Ruchman, B. (2006). *The founding father pesantren modern Indonesia*. Jakarta: Inchies.
- Sabki. (2023). *Fungsi Pengembangan Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu Lombok Tengah*. Tesis, UIN Mataram. <https://etheses.uinmataram.ac.id/7781/>
- Safira, I. D., Said, M. M., & Sunariyanto. (2022). Implementasi kebijakan perencanaan kegiatan event olahraga pada pandemi COVID-19 (Studi kasus di Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kota Malang). *Jurnal Respon Publik*, 16(3), 12–17.

- Sari, E. P., Ahmad, S., & Destiniar. (2021). The influence of school facilities and the work environment on teachers performance. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, 6(2), 472-477. <https://doi.org/10.29210/021073jpgi0005>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Selano, J. J., Said, M. M., & Sekarsari, R. W. (2022). Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam rangka pelayanan Palang Merah Indonesia (PMI) kepada masyarakat di Kota Malang. *Jurnal Respon Publik*, 16(4), 7–14. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/rpp/issue/view/1112>
- Siagian, S. P. (2019). *Fungsi Pengawasan dalam Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1994). *Metode penelitian survey*. Jakarta: LP3ES.
- Soehadi, S. (2001). *Pengantar metodologi penelitian*. Yogyakarta: Pena Persada Press.
- Srikanth, P. B. (2020). The relative contribution of personality, cognitive ability and the density of work experience in predicting human resource competencies. *Personnel Review*, 49(8), 1573–1590. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0329>
- Stufflebeam, D. L. (2007). *Educational Evaluation and Decision Making*. Netherlands: Kluwer-Nijhoff.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, A. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta.

- Suhartini, K. W. (2024). Pemikiran pendidikan pesantren KH. Hasyim Asy'ari dan relevansinya terhadap pengembangan pendidikan Islam di Indonesia. *RAIS: Journal for the Study of Religion and Ideologies*, 8(4). <https://doi.org/10.37274/rais.v8i4.1263>
- Sulthon, M., & Khusnuridlo, M. (2016). *Manajemen pondok pesantren dalam perspektif global*. Yogyakarta: LB. Pressindo.
- Supriyanto. (2011). *Pemberdayaan ekonomi komunitas pesantren dalam perspektif pendidikan ekonomi: Studi multi situs di Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pesantren Paragempal Banyuwangi Jawa Timur* (Disertasi doktor, Universitas Negeri Malang). Universitas Negeri Malang Repository.
- Supardi. (2023). *Pola komunikasi dakwah pondok pesantren pada masyarakat era modern*. UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Suryosubroto, J. B. (2017). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suyatno, & Hidayah, N. (2021). *Model pengembangan SDM berbasis nilai-nilai Islam di lembaga pendidikan Islam*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 145–160. <https://doi.org/10.14421/jpi.2021.102-09>
- Syahril, M., Said, M. M., & Abidin, A. Z. (2023). Implementasi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik (Studi pada Kantor Kecamatan Sape Kabupaten Bima Nusa Tenggara Barat). *respon publik* 17(8). <https://jim.unisma.ac.id/index.php/rpp/article/view/21927>
- Syamsuddin, A. (2022). Manajemen Pendidikan Islam Integratif. *Jurnal Al-Falah: Kajian Pendidikan Islam*, Vol. 22 No. 2. <https://jurnal.uinantasari.ac.id/index.php/alfalah/article/download/3298/2195>
- Terry, G. R. (2018). *Principles of Management*. Illinois: Irwin.
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 545–568. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>.

- Toha, M., & Parisi. (2020). Peningkatan mutu pesantren melalui penerapan manajemen sumber daya manusia. *Maharot: Journal of Islamic Education*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.28944/maharot.v4i1.408>
- Usman, N. (2012). *Manajemen peningkatan mutu kerja guru*. Bandung: Cipta Pusaka Media Perintis.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 191*.
- Valentine, S. R., Meglich, P. A., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2024). *Human resource management* (17th ed.). Cengage Learning.
- Wahid, A. (2001). *Pendidikan di pesantren: Perspektif pendidikan Islam*. Yogyakarta: LKiS.
- Wajdi, M. B. N., Irsyadiah, N., Marlina, Y., & Aziz, A. A. (2024). Integration of technology in Islamic boarding school: Opportunities and challenges for Islamic education. *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity*, 2(2). <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh>
- Wardani, D. K. (2019). Analisis benchmarking terhadap kinerja perusahaan kontraktor di Dinas Kota Blitar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(8), 56–63.
- Widiastuti, M. A., & Ernawati, R. (2025). Promoting Eco-Pesantren: Islamic Boarding Schools' Role in Sustainable Facility Development and Environmental Management. *EMARA: Indonesian Journal of Architecture*, 9(1), 79–93. <https://jurnalsaintek.uinsa.ac.id/index.php/EIJA/article/view/2268>
- Witono, N. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Utsman Bin Affan Batam. *UNISAN Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 2(2), 49-55.
- Wirosukarto, A. H., Hamzah, A., & Zarkasyi, I. (1996). *KH. Imam Zarkasyi dari Gontor: Merintis pesantren modern*. Ponorogo: Gontor Press.



Zaid, Z. S., Adriani, Z., & Solikhin, A. (2024). The influence of spiritual leadership on individual performance: The role of organizational culture as a mediation. *Journal of Business Studies and Management Review*, 7(2), 139–150. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v7i2.35223>

