

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Fondasi peradaban manusia yang bermartabat sesungguhnya bertumpu pada kualitas pendidikan yang diselenggarakan suatu bangsa. Melampaui sekadar fungsi transfer pengetahuan, pendidikan kini dipahami sebagai ruang strategis bagi pembentukan karakter, aktualisasi potensi individu, serta persiapan generasi dalam menghadapi perubahan dunia yang kian dinamis. Arah ini selaras dengan paradigma pendidikan abad ke-21 yang menempatkan critical thinking, creativity, collaboration, dan communication sebagai kompetensi utama yang perlu dikuasai peserta didik.¹ Pendidikan yang berkualitas memerlukan sistem manajemen yang efektif, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset paling strategis dalam proses pendidikan.²

Dalam perspektif Islam, pendidikan memiliki makna yang lebih mendalam sebagai proses *tarbiyah* (التربية / pendidikan), *ta'lim* (التعليم / pengajaran), dan *ta'dib* (التأديب / penanaman adab).³ Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Baqarah ayat 151:

كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُوا عَلَيْنَكُمْ ءَايَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ

¹ Bernie Trilling And Charles Fadel, *21st Century Skills: Learning For Life In Our Times* (Jossey-Bass, 2009), Hlm.48-67.

² Trilling And Fadel, *21st Century Skills: Learning For Life In Our Times*.

³ Aldila Winda Pramita And Others, 'Hakikat Pendidikan Islam: Tarbiyah, Ta'lim Dan Ta'dib', 1 (2023), Pp. 83–89.

Kandungan ayat tersebut menawarkan kerangka normatif pendidikan Islam yang terwujud dalam empat fungsi yang saling melengkapi: pertama, tilawah al-ayat, yakni pembacaan ayat-ayat Allah yang merepresentasikan penyebaran ilmu pengetahuan teoritis (al-kitab); kedua, tazkiyah, yaitu proses penyucian jiwa sebagai perwujudan pembentukan karakter dan spiritualitas; ketiga, ta'lim al-kitab, berupa pengajaran Al-Qur'an selaku pondasi intelektual; dan keempat, ta'lim al-hikmah, yaitu penanaman kebijaksanaan yang memadukan pengetahuan dengan praktik kehidupan nyata. Keempat fungsi ini berpadu membentuk paradigma pendidikan holistik yang merangkul dimensi kognitif, afektif, psikomotorik, sekaligus spiritual dalam rangka melahirkan insan kamil (manusia paripurna).⁴

Keseriusan negara dalam mewujudkan pendidikan berkualitas di Indonesia tercermin melalui berbagai kebijakan legislatif. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya Pasal 3, menegaskan bahwa pendidikan nasional mengemban fungsi ganda: mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, serta bertujuan menumbuhkembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁵ Melengkapi regulasi tersebut, Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren secara eksplisit mengakui kedudukan dan kontribusi strategis pesantren dalam sistem

⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an. Vol 1* (Lentera Hati, 2002).

⁵ Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sekretariat Negara, 2003), Pasal 3

pendidikan nasional, terutama dalam aspek pendidikan keagamaan dan pembentukan karakter bangsa.⁶

Keberadaan pesantren sebagai institusi pendidikan Islam memiliki akar yang sangat dalam dalam sejarah dan budaya Indonesia, sehingga peran historisnya dalam membentuk watak serta jati diri bangsa tidak dapat diabaikan begitu saja.⁷ Perjalanan panjang pesantren sejak masa pra-kemerdekaan hingga era kontemporer telah menorehkan kontribusi nyata dalam berbagai bidang: penyebaran ilmu-ilmu keislaman, pembinaan akhlak mulia para santri, pemberdayaan komunitas lokal, hingga partisipasi aktif dalam perjuangan kemerdekaan. Berdasarkan data Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2023, tercatat lebih dari 28.194 pondok pesantren beroperasi di seluruh nusantara dengan jumlah santri yang mencapai 4,2 juta orang. Volume yang demikian masif ini menjadikan pesantren sebagai social capital yang tidak ternilai bagi pembangunan sumber daya manusia Indonesia yang berkarakter, berkualitas, dan berakar pada nilai-nilai keislaman.

Di balik peran strategisnya, pesantren kini berhadapan dengan serangkaian tantangan yang semakin kompleks seiring perubahan zaman. Derasnya arus globalisasi, laju perkembangan teknologi informasi, tekanan standarisasi mutu pendidikan, serta persaingan ketat dengan institusi pendidikan formal memaksa pesantren untuk bertransformasi secara adaptif tanpa harus meninggalkan karakter dan nilai-nilai esensial yang selama ini menjadi kekuatannya.⁸ Penelitian mengenai

⁶ Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren* (Jakarta: Sekretariat Negara, 2019), Pasal 1-4.

⁷ Z. Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. (LP3ES, 2019), Hlm. 79-102

⁸ Ronald A. Lukens-Bull, 'Teaching Morality: Javanese Islamic Education In A Globalizing Era', 28 *Journal Of Arabic And Islamic Studies*, 3 (2000).

integrasi pengembangan kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik di lingkungan pesantren memperlihatkan bahwa pendekatan pembelajaran yang berhasil memadukan ketiga ranah tersebut terbukti melahirkan santri yang tidak semata unggul dalam teori, tetapi juga memiliki sikap dan kecakapan praktis yang matang.⁹ Keberhasilan pendekatan holistik ini pada akhirnya sangat bergantung pada kapasitas pesantren dalam menyusun program pembinaan santri yang terencana, konsisten, dan dapat terukur hasilnya.¹⁰

Inti dari seluruh proses pendidikan di pesantren adalah pengembangan santri yang diarahkan pada terwujudnya insan kamil — sosok pribadi yang sempurna dan harmonis dalam dimensi spiritual, intelektual, emosional, maupun sosial.¹¹ Dalam konteks pesantren, pembinaan santri tidak terbatas pada pendalaman ilmu agama semata, melainkan juga mencakup penanaman karakter mulia (*akhlaq al-karimah*), pembekalan keterampilan hidup (*life skills*), serta pembentukan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika zaman tanpa melepaskan identitas keislaman. Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ

Melalui sabda tersebut,¹² jelaslah bahwa muara tertinggi dari setiap proses pendidikan adalah kesempurnaan akhlak, yang menjadi landasan kokoh bagi segala bentuk keilmuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang. Berangkat dari

⁹ Fajar Indarsih, 'Integrasi Pengembangan Kemampuan Kognitif, Afektif, Dan Psikomotorik Di Pesantren', *MOMENTUM: Jurnal Sosial Dan Keagamaan*, 11.1 (2022), Pp. 83–93.

¹⁰ Azyumard Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Di Tengah Tantangan Milenium III* (Kencana Prenada Media Group, 2012).

¹¹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (INIS, 1994), Hlm. 55-58

¹² Ahmad Ibn Husain Al-Baihaqi, *Syur'ab Al-Iman. Juz 6* (Dar Al-Kutub Al-Ilmiyyah), Hlm. 323

pemahaman ini, program pengembangan santri di pesantren sudah seharusnya didesain secara menyeluruh dan terpadu guna mewujudkan keseimbangan yang harmonis antara kecerdasan intelektual (*'aqliyah*), kecerdasan spiritual (*ruhiyah*), dan kecerdasan sosial (*ijtima'iyah*).¹³

Manajemen sumber daya manusia (SDM) pengajar merupakan salah satu unsur utama dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren. SDM pengajar yang terdiri atas ustadz, ustadzah, dan kiai tidak hanya menjalankan fungsi transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga berperan sebagai teladan hidup (*uswatun hasanah*), pembimbing spiritual (*murabbi*), dan pendamping dalam kehidupan keseharian santri. Oleh karena itu, kajian mengenai MSDM pengajar penting ditempatkan sebagai salah satu fokus tersendiri dalam memahami tata kelola pesantren. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Ahzab ayat 21:¹⁴

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Prinsip *uswatun hasanah* yang termaktub dalam ayat tersebut menjadi landasan filosofis yang menegaskan bahwa setiap pengajar di pesantren wajib memiliki integritas moral, kompetensi keilmuan, dan dedikasi spiritual yang tinggi.¹⁵ Dengan demikian, tata kelola SDM pengajar yang efektif merupakan bagian penting dalam menjaga mutu penyelenggaraan pendidikan pesantren.¹⁶

¹³ Al-Rasyidin And Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam: Pendekatan Historis, Teoritis Dan Praktis*. (Ciputat Press, 2005).

¹⁴ Muriithi Gituma And Tadesse Beyene, 'Strategic Human Resource Management Practices And Organizational Performance: A Case Of National Insurance Corporation Of Eritrea (Nice)', 18.1 (2018).

¹⁵ Kandiri Kandiri And Arfandi Arfandi, 'Building Students' Moral Through Uswatun Hasanah Principles: A Systematic Literature Review', *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 15.1 (2021), Pp. 109–28.

¹⁶ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*.

Dalam praktiknya, pesantren masih menghadapi berbagai persoalan dalam pengelolaan SDM pengajar. Sistem rekrutmen yang belum terdokumentasi dengan baik, keterbatasan program pengembangan profesional yang berkelanjutan, kesejahteraan tenaga pengajar yang beragam, serta mekanisme evaluasi kinerja yang belum seragam merupakan persoalan yang ditemukan pada sejumlah pesantren. Kajian mutakhir menunjukkan bahwa pesantren perlu mengembangkan tata kelola SDM yang mampu mengakomodasi administrasi modern, penguatan kapasitas pedagogis, dan sistem penghargaan yang layak, tanpa menghilangkan tradisi, nilai pengabdian, serta model kepemimpinan yang menjadi identitas kelembagaannya. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa MSDM pengajar merupakan bidang kajian yang penting untuk dibandingkan pada tipologi pesantren yang berbeda.¹⁷

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia yang berlandaskan Islam, tata kelola SDM seharusnya berangkat dari prinsip-prinsip fundamental yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits. QS. An-Nisa' ayat 58 hadir sebagai pijakan normatif yang menegaskan urgensi penempatan seseorang pada posisi yang sesuai dengan kapasitasnya (*the right man in the right place*):

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

Ayat ini mengandung dua prinsip fundamental dalam manajemen SDM: (1) prinsip *al-amanah* yang menekankan pentingnya kompetensi dan integritas dalam penempatan personel, dan (2) prinsip *al-'adl* yang menggarisbawahi keharusan

¹⁷ Asep Amaludin, 'Transformasi Manajemen SDM Di Pondok Pesantren: Antara Tradisi Dan Inovasi', *TADBIR: Jurnal Manajemen Dakwah*, 7.2 (2025), Pp. 243–56.

keadilan dalam seluruh aspek pengelolaan.¹⁸ Lebih lanjut, Rasulullah SAW menegaskan urgensi profesionalisme dalam sebuah hadits:

إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. قِيلَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Hadits tersebut secara gamblang memperingatkan bahwa menempatkan orang yang tidak kompeten pada suatu jabatan niscaya akan berujung pada kegagalan bahkan kehancuran sistem yang bersangkutan. Dalam konteks kelembagaan pesantren, pesan hadits ini bermakna bahwa manajemen SDM pengajar harus dijalankan secara profesional dengan memastikan setiap ustadz maupun ustadzah menduduki posisi yang selaras dengan kompetensi, kualifikasi, dan bidang keahliannya masing-masing.

Di Indonesia, pondok pesantren dapat dipilah ke dalam berbagai tipologi berdasarkan sejumlah kriteria yang berbeda-beda. Salah satu pengelompokan yang relevan untuk dikaji secara mendalam adalah tipologi berdasarkan pola kepemilikan dan model kepemimpinan, yang menghasilkan dua kategori utama: pesantren berbasis keluarga (family-based pesantren) dan pesantren berbasis non-keluarga (non-family-based pesantren). Pesantren berbasis keluarga merujuk pada lembaga pesantren yang pendirian, kepemilikan, dan kepemimpinannya terpusat pada satu keluarga atau jalur keturunan sang pendiri, dengan corak kepemimpinan yang cenderung karismatik-patriarkal dan diwariskan melalui jalur nasab (keturunan) dari generasi ke generasi. Zamakhsyari Dhofier menegaskan bahwa ikatan

¹⁸ Sindi Saputri, Sri Wet Susanti, And Milya Sari, 'Manpower Planning Dalam Pendidikan Islam : Integrasi Nilai Tauhid, Amanah, Dan Masalahah', 5.3 (2025), Pp. 553–69.

genealogis antara kyai dengan para penerus kepemimpinan pesantren merupakan ciri khas utama tipologi ini, di mana legitimasi otoritas kyai bertumpu sekaligus pada kedalaman ilmu agama, kesalehan pribadi, dan garis keturunan yang dipandang mulia oleh komunitas pesantren.¹⁹ Mastuhu juga mencatat bahwa dalam pesantren model ini, kyai memegang otoritas penuh atas seluruh aspek pengelolaan lembaga — mulai dari kurikulum, rekrutmen pengajar, hingga pengambilan keputusan strategis — sebagai konsekuensi dari posisinya sebagai pewaris tunggal otoritas pendiri.²⁰ Di sisi lain, pesantren berbasis non-keluarga adalah lembaga yang didirikan serta dikelola oleh organisasi atau yayasan yang tidak terikat pada garis keturunan keluarga tertentu, dengan pola kepemimpinan yang ditentukan melalui mekanisme musyawarah kelembagaan dan struktur organisasi yang lebih formal.

Perbedaan tipologi kepemilikan dan kepemimpinan tersebut melahirkan karakteristik manajerial, budaya organisasi, dan pola pengelolaan yang berbeda. Pada pesantren berbasis keluarga, hubungan emosional dan spiritual antara kiai, pengajar, dan santri cenderung kuat. Dhofier menjelaskan bahwa relasi tersebut tidak semata-mata dibentuk oleh kedudukan struktural, tetapi juga oleh kharisma personal kiai yang bersumber dari kedalaman ilmu dan kesalehan, sehingga pengambilan keputusan kelembagaan sering berpusat pada figur kiai. Sebaliknya, pesantren berbasis non-keluarga cenderung mengandalkan struktur organisasi yang

¹⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Edisi Revisi (Jakarta: LP3ES, 2011), Hlm. 55-56. Lihat Juga: Zainal Arifin, *Kepemimpinan Kiai Dalam Ideologisasi Pemikiran Santri Di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017), Hlm. 67-94.

²⁰ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), Hlm. 55-60. Lihat Juga: M. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), Hlm. 87-91.

lebih formal, pembagian tugas dan kewenangan yang lebih terperinci, serta mekanisme pengambilan keputusan kolektif-institusional.²¹ Ridlwan Nasir mencatat bahwa pesantren model ini mengelola SDM dan program pendidikan berdasarkan aturan organisasi yang disepakati bersama.²² Kedua tipologi tersebut memiliki karakteristik yang perlu dipahami secara proporsional melalui perbandingan pada aspek MSDM pengajar dan pengembangan santri.

Di Kalimantan Selatan terdapat sejumlah pondok pesantren yang memperlihatkan perbedaan model kepemilikan dan kepemimpinan. Pondok Pesantren Manbaul Ulum Kabupaten Banjar dan Pondok Pesantren Al-Falah Kota Banjarbaru dipilih sebagai representasi dua tipologi tersebut. Pondok Pesantren Manbaul Ulum Kabupaten Banjar merupakan pesantren berbasis keluarga yang kepemimpinannya berkembang dalam lingkungan keluarga pengasuh, dengan corak kepemimpinan kiai yang kuat dan relasi personal yang erat. Sementara itu, Pondok Pesantren Al-Falah Kota Banjarbaru merupakan pesantren berbasis non-keluarga yang dikelola secara kelembagaan melalui yayasan, struktur organisasi formal, pembagian tugas, dan mekanisme kepemimpinan kolektif.

Kajian komparatif mengenai MSDM pengajar dan pengembangan santri pada kedua tipologi pesantren tersebut penting dilakukan karena beberapa alasan. Pertama, secara teoretis, penelitian ini dapat memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam mengenai variasi tata kelola pesantren berdasarkan karakteristik kelembagaannya. Kedua, secara empiris, penelitian ini dapat menunjukkan

²¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Edisi Revisi (Jakarta: LP3ES, 2011), Hlm. 55-56.

²² M. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), Hlm. 87-91.

persamaan dan perbedaan MSDM pengajar serta pengembangan santri pada pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga. Ketiga, secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi bahan refleksi bagi pengelola pesantren dan pemangku kebijakan dalam merumuskan pembinaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing lembaga.²³

Penetapan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Kabupaten Banjar dan Pondok Pesantren Al-Falah Kota Banjarbaru sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, kedua pesantren memiliki reputasi yang mapan dan memberikan kontribusi penting bagi pendidikan Islam di Kalimantan Selatan. Kedua, keduanya memperlihatkan perbedaan model kepemilikan, kepemimpinan, dan tata kelola yang cukup jelas sehingga memungkinkan dilakukannya studi komparasi. Ketiga, kedua pesantren memiliki jumlah pengajar dan santri yang memadai untuk mendukung pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif. Keempat, akses terhadap data serta keterbukaan pihak pesantren mendukung pelaksanaan penelitian secara mendalam dan dapat dipertanggungjawabkan.²⁴

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas MSDM di pesantren dan lembaga pendidikan Islam. Syadiyah dan Rindaningsih membahas strategi MSDM pada pesantren²⁵, sedangkan Suryana mengkaji penerapan prinsip-prinsip Islam

²³Cascio, Wayne F. And John W. Boudreau. *Investing In People: Financial Impact Of Human Resource Initiatives*. 3rd Ed. New Jersey: FT Press, 2019, Hlm. 134-167.

²⁴Yin, Robert K. *Case Study Research And Applications: Design And Methods*. 6th Ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2018, Hlm. 89-134.

²⁵Syadiyah, Cholifatatus And Ida Rindaningsih. "Effective Human Resource Management Strategies In Islamic Boarding Schools." *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol. 1, No. 4, 2024, Pp. 94-100.

dalam MSDM pesantren modern²⁶. Wisuda dan Fatimah²⁷ serta Padilah dkk.²⁸ mengulas pengelolaan SDM pada sekolah Islam dan profesionalisme tenaga pendidik, sementara Alfuhailah dan Alkrood menelaah pengembangan MSDM pada sekolah swasta²⁹. Kajian-kajian tersebut memberikan dasar penting mengenai rekrutmen dan seleksi pengajar, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, kesejahteraan, nilai-nilai Islam dalam pengelolaan SDM, pembinaan peserta didik secara holistik, serta karakteristik kepemimpinan pesantren. Meskipun demikian, penelitian yang ada umumnya berfokus pada satu lembaga, satu tipologi, atau satu aspek kajian, dan belum secara khusus membandingkan dua fokus penelitian tersebut pada pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga dalam konteks yang sama.

Penelaahan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap). Belum ditemukan penelitian yang secara khusus dan empiris membandingkan MSDM pengajar serta pengembangan santri pada pesantren berbasis keluarga dan pesantren berbasis non-keluarga dengan menggunakan pendekatan mixed methods. Penelitian sebelumnya cenderung mengkaji MSDM, pengembangan peserta didik, atau tipologi kelembagaan secara terpisah. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada komparasi dua

²⁶Suryana, Dian. "Implementation Of Islamic Human Resource Management In Modern Islamic Boarding Schools." *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 12, No. 1, 2024, Hlm. 27-40.

²⁷Wisuda, Ani Himah And Siti Fatimah. "Towards The Era Of Society 5.0: Human Resources Management In Integrated Islamic Schools." *Tafkir: Interdisciplinary Journal Of Islamic Education*, Vol. 7, No. 2, 2023, Pp. 521-536.

²⁸Padilah, Noviatun, Et Al. "The Role Of Human Resource Management In Increasing The Professionalism Of Islamic Teachers." *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, Vol. 8, No. 2, 2024, Hlm. 156-174.

²⁹Alfuhailah, Ibrahim Z. And Maryam A. Alkrood. "Developing Human Resources Management In Saudi Private Schools To Achieve Competitive Advantage." *Journal Of Scientific Research In Education*, Vol. 25, No. 3, 2024, Pp. 1-32.

tipologi pesantren melalui dua fokus kajian yang berdiri sejajar, yaitu MSDM pengajar dan pengembangan santri, disertai pendalaman terhadap faktor manajerial, kultural, dan nilai-nilai pendidikan Islam yang menjelaskan persamaan maupun perbedaannya.³⁰

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya bertumpu pada pendekatan kualitatif yang mampu menghasilkan pemahaman mendalam, namun memiliki keterbatasan dari sisi generalisasi dan pengujian hipotesis secara statistik.³¹ Di sisi lain, penelitian-penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif pada umumnya hanya mengukur satu variabel tunggal tanpa menjalankan analisis komparatif antar model kelembagaan yang berbeda. Atas dasar itu, penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan mixed methods (metode campuran) yang memadukan kekuatan analisis kuantitatif dan kualitatif guna menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh, mendalam, dan dapat digeneralisasi.³²

Pilihan terhadap pendekatan mixed methods didasarkan pada sejumlah pertimbangan metodologis yang kuat. Pertama, kerumitan fenomena yang menjadi objek kajian — yang mencakup dimensi struktural, kultural, manajerial, dan spiritual sekaligus — menuntut perspektif yang beragam agar dapat dipahami secara utuh. Kedua, data kuantitatif akan menyediakan gambaran objektif tentang tingkat kondisi serta perbedaan yang signifikan di antara kedua model pesantren,

³⁰Cohen, Louis, Lawrence Manion, And Keith Morrison. *Research Methods In Education*. 8th Ed. London: Routledge, 2018, Hlm. 267-298.

³¹Johnson, R. Burke And Anthony J. Onwuegbuzie. "Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come." *Educational Researcher*, Vol. 33, No. 7, 2004, Pp. 14-26.

³²Teddle, Charles And Abbas Tashakkori. "Foundations Of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative And Qualitative Approaches." *Educational Researcher*, Vol. 38, No. 1, 2009, Pp. 7-16.

sementara data kualitatif akan mengungkap makna, konteks, dan proses yang tersembunyi di balik angka-angka statistik. Ketiga, triangulasi data dari berbagai sumber dan metode pengumpulan akan memperkuat validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Keempat, perpaduan kedua pendekatan ini akan menjadikan hasil penelitian lebih aplikatif, karena tidak hanya mampu menjawab pertanyaan *what* (apa perbedaannya) dan *how much* (seberapa besar), tetapi juga *why* (mengapa terjadi perbedaan) dan *how* (bagaimana prosesnya berlangsung).

Penelitian ini memiliki urgensi teoretis karena diharapkan memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam mengenai karakteristik pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga. Temuan penelitian akan memberikan gambaran empiris tentang variasi MSDM pengajar dan pengembangan santri pada dua model kelembagaan pesantren. Selain itu, penggunaan instrumen kuantitatif dan pendalaman kualitatif memungkinkan penelitian menghasilkan pemahaman komparatif yang lebih utuh serta dapat menjadi rujukan bagi penelitian sejenis pada konteks pesantren lainnya.³³

Kedua, dari sudut pandang praktis, penelitian ini akan menghasilkan evidence-based knowledge yang dapat dijadikan acuan oleh para pemangku kebijakan dan praktisi pendidikan pesantren.³⁴ Hasil penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi best practices dalam tata kelola SDM pengajar yang memungkinkan adopsi kekuatan dari kedua model — mempertahankan keunggulan tradisi pesantren keluarga sekaligus mengintegrasikan profesionalisme manajemen

³³ Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012, Hlm. 98-127.

³⁴ Robert K. Yin, *Case Study Research And Applications: Design And Methods*. (Sage Publications, 2018), Hlm.189-214

modern ala pesantren non-keluarga. Bagi Kementerian Agama dan pemerintah daerah, temuan penelitian dapat menjadi basis empiris dalam perumusan kebijakan pembinaan dan pengembangan pesantren yang lebih tepat sasaran serta berbasis data.³⁵

Ketiga, dari perspektif strategis pembangunan pesantren, penelitian ini akan mendorong terjadinya refleksi kritis pada kedua tipe pesantren dalam rangka melaksanakan perbaikan yang berkesinambungan. Pesantren berbasis keluarga dapat memanfaatkan temuan ini untuk memahami arti penting profesionalisasi manajemen tanpa harus mengorbankan nilai-nilai tradisi yang selama ini menjadi keunggulannya.³⁶ Sebaliknya, pesantren berbasis non-keluarga dapat mengambil pelajaran tentang betapa pentingnya menjaga dimensi spiritualitas dan intensitas relasi guru-murid yang menjadi ruh pesantren di tengah arus modernisasi kelembagaan yang kian deras.³⁷

Keempat, dalam cakupan yang lebih luas, penelitian ini memberikan kontribusi berarti bagi upaya peningkatan kualitas pendidikan di tingkat nasional. Mengingat jumlah santri yang terus bertumbuh di lebih dari 28.000 pondok pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia, optimalisasi efektivitas pengelolaan pesantren akan berdampak signifikan terhadap kualitas SDM bangsa.³⁸ Pesantren yang dikelola secara efektif dan profesional akan mampu mencetak lulusan yang

³⁵ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif Teori, Aplikasi Dan Kondisi Objektif Dalam Pendidikan Di Indonesia* (Rajagrafindo Persada, 2015), Hlm.234-267

³⁶ Muhammad Takbir Malliongi, 'Negosiasi Antara Tradisi Dan Modernitas Di Pesantren As'adiyah Sengkang Sulawesi Selatan Muhammad Takbir Malliongi', 4.2, Pp. 220–33.

³⁷ Mujamil. Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. (Erlangga, 2002), Hlm.178-203

³⁸ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*.

tidak hanya menguasai ilmu agama secara mendalam, melainkan juga memiliki kematangan karakter, kecakapan hidup, dan kapasitas untuk berkontribusi secara positif bagi pembangunan bangsa.³⁹

Kelima, ditinjau dari perspektif pembangunan berkelanjutan (sustainable development), penelitian ini memiliki keselarasan yang kuat dengan Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya tujuan ke-4 tentang pendidikan yang berkualitas dan inklusif. Sebagai lembaga pendidikan yang telah berakar kuat di tengah masyarakat, pesantren menyimpan potensi besar untuk tampil sebagai agen perubahan dalam mewujudkan pendidikan yang berkeadilan dan berkelanjutan. Penelitian ini hadir untuk memberikan landasan ilmiah yang diperlukan bagi upaya optimalisasi peran strategis pesantren tersebut dalam mencapai tujuan pembangunan global.⁴⁰

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Santri pada Pondok Pesantren Berbasis Keluarga dan Non-Keluarga (Studi Komparasi di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Kabupaten Banjar dan Pondok Pesantren Al-Falah Kota Banjarbaru)” penting dilakukan. Penelitian ini diarahkan untuk mendeskripsikan dan membandingkan MSDM pengajar serta pengembangan santri pada kedua tipologi pesantren, kemudian menjelaskan persamaan dan perbedaannya melalui faktor manajerial, kultural, dan nilai-nilai pendidikan Islam. Dengan fokus tersebut, penelitian

³⁹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 2021, Hlm. 245-278.

⁴⁰ Et Al. Haedari, Amin, *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas Dan Tantangan Kompleksitas Global* (IRD Press, 2004).

diharapkan menghasilkan temuan yang komprehensif, kontekstual, dan bermanfaat bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berfokus pada komparasi manajemen sumber daya manusia (SDM) pengajar dan pengembangan santri pada dua tipologi pondok pesantren, yaitu pesantren berbasis keluarga dan pesantren berbasis non-keluarga. Pendekatan mixed methods digunakan untuk memperoleh gambaran kuantitatif mengenai tingkat dan perbedaan kedua fokus kajian serta penjelasan kualitatif mengenai karakteristik dan faktor yang melatarbelakanginya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan dalam pengembangan santri pada Pondok Pesantren Berbasis Keluarga dan Pondok Pesantren Berbasis Non-keluarga?
2. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia pengajar pada pondok pesantren berbasis keluarga dan Pondok Pesantren berbasis non-keluarga?
3. Bagaimana tingkat pengembangan santri pada pondok pesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga?
4. Bagaimana tingkat Manajemen Sumber Daya Manusia pengajar pada pondok pesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga?
5. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi pengembangan santri dan manajemen sumber daya manusia pengajar pada pondok pesantren berbasis

keluarga dan non-keluarga ditinjau dari aspek manajerial, kultural, dan nilai-nilai pendidikan Islam?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini disusun sebagai arah dan pedoman pelaksanaan penelitian agar selaras dengan rumusan masalah yang telah dirumuskan. Sesuai dengan pendekatan metode campuran (*mixed methods*), tujuan penelitian ini mencakup tujuan yang bersifat deskriptif, komparatif, serta eksploratif-eksplanatoris untuk memperoleh pemahaman yang utuh dan mendalam mengenai permasalahan yang diteliti.

1. Tujuan Umum

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan pengembangan santri serta manajemen sumber daya manusia (SDM) pengajar pada pondok pesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga, serta mengungkap faktor-faktor manajerial, kultural, dan nilai-nilai pendidikan Islam yang memengaruhinya.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Menganalisis perbedaan tingkat pengembangan santri pada pondok pesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga.
- b. Menganalisis perbedaan tingkat manajemen sumber daya manusia pengajar pada pondok pesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga.

- c. Mendeskripsikan tingkat pengembangan santri pada pondok pesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga.
- d. Mendeskripsikan tingkat manajemen sumber daya manusia pengajar pada pondok pesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga.
- e. Mendeskripsikan dan menjelaskan faktor-faktor manajerial, kultural, dan nilai-nilai pendidikan Islam yang memengaruhi pengembangan santri dan manajemen sumber daya manusia pengajar pada pondok pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga.
- f. Memahami makna dan implikasi perbedaan pengelolaan pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga terhadap keberhasilan pengembangan santri dalam perspektif pendidikan Islam

D. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini merujuk pada kontribusi yang dihasilkan baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan terhadap pengembangan keilmuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam dan studi pesantren. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat nyata bagi lembaga pendidikan pesantren dan masyarakat luas sebagai bentuk relevansi sosial dari hasil penelitian.

1. Signifikansi Teoritis

- a. Memberikan pengayaan kajian manajemen pendidikan Islam mengenai MSDM pengajar dan pengembangan santri pada pondok pesantren.

- b. Menyediakan bukti empiris mengenai persamaan dan perbedaan MSDM pengajar serta pengembangan santri pada pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga.
- c. Memperkaya khazanah penelitian manajemen pendidikan Islam melalui penggunaan pendekatan metode campuran (*mixed methods*), yang mengintegrasikan analisis kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh dan komprehensif.
- d. Menjadi rujukan akademik bagi penelitian selanjutnya mengenai model komparatif pengelolaan pesantren yang kontekstual dan selaras dengan nilai-nilai pendidikan Islam.

2. Signifikansi Praktis

- a. Bagi pengelola dan pimpinan pondok pesantren, penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dalam memperkuat tata kelola SDM pengajar dan program pengembangan santri sesuai dengan karakteristik kelembagaan masing-masing.
- b. Bagi pengasuh, ustadz, dan ustadzah, hasil penelitian dapat memberikan gambaran mengenai karakteristik pengelolaan tenaga pengajar dan pola pengembangan santri pada dua tipologi pesantren serta menjadi bahan refleksi untuk peningkatan profesionalitas.
- c. Bagi lembaga pendidikan Islam dan yayasan penyelenggara pesantren, penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merumuskan tata kelola yang adaptif terhadap perkembangan zaman tanpa mengabaikan tradisi dan spiritualitas pesantren.

- d. Bagi masyarakat, hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan dan partisipasi terhadap pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu menghasilkan lulusan berakhlak mulia, berilmu, dan memiliki keterampilan hidup yang relevan dengan kebutuhan sosial.
- e. Bagi pemerintah dan pemangku kepentingan di bidang pendidikan Islam, penelitian ini dapat menjadi referensi dalam penyusunan kebijakan dan program pembinaan pesantren yang berbasis pada kebutuhan riil dan kondisi empiris di lapangan.

E. Definisi Operasional Istilah

Definisi operasional istilah disusun untuk memberikan penegasan makna terhadap istilah dan fokus kajian yang digunakan dalam penelitian ini. Penegasan tersebut bertujuan menghindari perbedaan penafsiran serta memberikan batasan yang jelas mengenai konsep yang diteliti. Adapun definisi operasional istilah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Pengajar

Manajemen sumber daya manusia pengajar adalah proses pengelolaan tenaga pendidik di pondok pesantren yang meliputi perencanaan kebutuhan pengajar, rekrutmen dan seleksi, penempatan sesuai kompetensi, pengembangan profesional, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan dan kesejahteraan. Dalam penelitian ini, manajemen SDM pengajar dipahami sebagai tingkat keterlaksanaan fungsi-fungsi pengelolaan tenaga pengajar pada masing-masing pesantren. Pengukurannya mencakup: (1) perencanaan

kebutuhan pengajar, (2) kesesuaian kompetensi pengajar dengan bidang tugas, (3) pelaksanaan program pengembangan profesional, (4) sistem evaluasi kinerja, dan (5) sistem penghargaan dan kesejahteraan pengajar.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia Pengajar

Manajemen sumber daya manusia pengajar adalah proses pengelolaan tenaga pendidik di pondok pesantren yang meliputi perencanaan kebutuhan pengajar, rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta pemberian kesejahteraan dan pembinaan berkelanjutan. Dalam penelitian ini, manajemen SDM pengajar dipahami sebagai tingkat keberhasilan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan dan pengembangan santri. Hal tersebut diukur melalui indikator-indikator berikut: (1) perencanaan kebutuhan pengajar, (2) kesesuaian kompetensi pengajar dengan bidang tugas, (3) pelaksanaan program pengembangan profesional pengajar, (4) sistem evaluasi kinerja pengajar, dan (5) sistem penghargaan dan kesejahteraan pengajar.

3. Pondok Pesantren Berbasis Keluarga

Pondok pesantren berbasis keluarga adalah lembaga pendidikan pesantren yang kepemilikan, kepemimpinan, dan pengelolaannya berkembang dalam satu garis keluarga pengasuh atau kiai, dengan pola kepemimpinan karismatik dan hubungan personal yang kuat antara pengasuh, pengajar, dan santri. Dalam penelitian ini, pesantren berbasis keluarga merujuk pada Pondok Pesantren Manbaul Ulum Kabupaten Banjar.

4. Pondok Pesantren Berbasis Non-Keluarga

Pondok pesantren berbasis non-keluarga adalah lembaga pendidikan pesantren yang kepemimpinan dan pengelolaannya dilaksanakan secara institusional oleh yayasan atau badan hukum, tidak bertumpu pada satu garis keturunan keluarga tertentu, serta memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas yang lebih formal. Dalam penelitian ini, pesantren berbasis non-keluarga merujuk pada Pondok Pesantren Al-Falah Kota Banjarbaru.

F. Penelitian Terdahulu

Penelusuran terhadap penelitian terdahulu dilakukan untuk memetakan kajian yang telah ada, mengidentifikasi kesenjangan penelitian, dan menempatkan penelitian ini dalam khazanah manajemen pendidikan Islam. Tujuh belas penelitian berikut dipilih karena relevan dengan salah satu atau beberapa fokus, yaitu MSDM pengajar, pengembangan santri atau peserta didik, tipologi pesantren, serta pengelolaan lembaga berbasis keluarga dan non-keluarga.

1. Penelitian oleh C. Syadiyah dan I. Rindaningsih (2024) berjudul "*Effective Human Resource Management Strategies in Islamic Boarding Schools*", menggunakan pendekatan studi literatur. Hasil penelitian ini menemukan empat strategi utama MSDM di pesantren, yaitu rekrutmen, pelatihan berkelanjutan, evaluasi kinerja, serta budaya organisasi berbasis nilai Islam.⁴¹ Penelitian ini relevan karena mendukung variabel manajemen sumber daya

⁴¹C. Syadiyah Dan I. Rindaningsih, "Effective Human Resource Management Strategies In Islamic Boarding Schools," 2024.

manusia dengan menunjukkan komponen inti MSDM di pesantren. Namun, tidak membahas perbandingan pesantren berbasis keluarga vs non-keluarga.

2. Penelitian oleh Aep Tata Suryana (2024) berjudul *“Implementation of Islamic Human Resource Management in Islamic Boarding Schools: Case Study in Modern Islamic Boarding Schools”*, menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip Islam seperti keadilan, transparansi, dan integritas menjadi dasar dalam rekrutmen, promosi, dan pembinaan SDM di pesantren modern.⁴² Penelitian ini relevan karena benar-benar meneliti HRM dalam pesantren, tetapi tidak membandingkan antara model pesantren keluarga vs non-keluarga, serta hanya berfokus pada pesantren modern.
3. Penelitian oleh Bahri, S. (2024) berjudul *“Islamic Boarding School-Based School Human Resource Management In Shaping Student Character”*, menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian tersebut menguraikan praktik MSDM berbasis pesantren melalui sistem penghargaan dan pembinaan, keteladanan ustadz, serta program pembentukan karakter santri.⁴³ Kajian ini relevan karena memuat tema MSDM pesantren dan pengembangan karakter santri. Namun, penelitian tersebut tidak membandingkan pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga serta tidak menempatkan kedua tema sebagai fokus komparatif yang berdiri sejajar.

⁴²Aep Tata Suryana, "Implementation Of Islamic Human Resource Management In Islamic Boarding Schools: Case Study In Modern Islamic Boarding Schools," 2024.

⁴³S. Bahri, "Islamic Boarding School-Based School Human Resource Management In Shaping Student Character," 2024.

4. Penelitian oleh Fuadi, A., Muntholib, M., Us, K.A., & Mardayanti, A. (2024) berjudul *“Human Resources Management, Islamic Boarding Schools in Empowering Teachers in Jambi Province”*, menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa MSDM di pesantren berperan strategis dalam pemberdayaan pengajar melalui rekrutmen selektif, pembinaan kompetensi, dan penguatan motivasi kerja berbasis nilai Islam.⁴⁴ Penelitian ini relevan karena mengkaji MSDM pengajar langsung di pesantren sebagai objek penelitian. Namun, tidak melakukan komparasi antar model pesantren berbasis keluarga vs non-keluarga.
5. Penelitian oleh Ibrahim Z. Alfuhailah & Maryam A. Alkrood (2024) berjudul *“Developing Human Resources Management in Saudi Private Schools to Achieve Competitive Advantage: A Proposed Scenario”*, menggunakan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian ini menilai empat aspek MSDM pada sekolah swasta Arab Saudi — perencanaan, rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi — dengan rekrutmen sebagai aspek terkuat, sementara evaluasi kinerja masih dinilai lemah.⁴⁵ Penelitian ini relevan sebagai rujukan internasional (Arab) dalam MSDM lembaga pendidikan Islam. Namun, tidak meneliti pesantren dan tidak melakukan komparasi model berbasis keluarga vs non-keluarga.

⁴⁴A. Fuadi, M. Muntholib, K.A. Us, Dan A. Mardayanti, "Human Resources Management, Islamic Boarding Schools In Empowering Teachers In Jambi Province," 2024.

⁴⁵Ibrahim Z. Alfuhailah Dan Maryam A. Alkrood, "Developing Human Resources Management In Saudi Private Schools To Achieve Competitive Advantage: A Proposed Scenario," 2024.

6. Penelitian oleh Alqahtani, M., Ayentimi, D.T., & Dayaram, K. (2023) berjudul *“HRM Practices and Academic Research Output: Evidence from Universities in Saudi Arabia”*, menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian tersebut membahas praktik MSDM pada perguruan tinggi di Arab Saudi, terutama aspek kepercayaan dan berbagi pengetahuan dalam lingkungan akademik.⁴⁶ Kajian ini relevan sebagai rujukan internasional mengenai praktik MSDM pada lembaga pendidikan. Namun, objeknya adalah perguruan tinggi, bukan pesantren, dan tidak membandingkan kelembagaan berbasis keluarga dan non-keluarga.
7. Penelitian oleh Basalamah, A.S. & Hasyim, J. (2024) berjudul *“Islamic Human Resource Management Practices and Organizational Commitment”*, menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian tersebut menelaah praktik MSDM Islami yang mengintegrasikan amanah, keadilan, dan syura pada tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam.⁴⁷ Kajian ini relevan untuk memperkuat dimensi nilai Islam dalam MSDM. Namun, penelitian tersebut tidak secara khusus mengkaji pesantren dan tidak membandingkan model pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga.
8. Penelitian oleh Wright, P.M. & McMahan, G.C. (2022) berjudul *“Reflections on the Construct of Human Resource Management”*, menggunakan pendekatan konseptual. Hasil kajian ini menegaskan bahwa MSDM tidak hanya ditentukan oleh praktik formal, tetapi juga oleh konteks budaya,

⁴⁶M. Alqahtani, D.T. Ayentimi, Dan K. Dayaram, "HRM Practices And Academic Research Output: Evidence From Universities In Saudi Arabia," 2023.

⁴⁷A.S. Basalamah Dan J. Hasyim, "Islamic Human Resource Management Practices And Organizational Commitment," 2024.

kepemimpinan, dan nilai-nilai organisasi yang melingkupinya.⁴⁸ Penelitian ini relevan sebagai landasan teoritis untuk memahami perbedaan MSDM berdasarkan konteks kelembagaan. Namun, kajian ini bersifat konseptual tanpa data empiris dari lembaga pesantren.

9. Penelitian oleh Moslimany, R., Otaibi, A., & Shaikh, F. (2024) berjudul *“Designing a Holistic Curriculum: Challenges and Opportunities in Islamic Education”*, menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan peserta didik yang efektif di lembaga pendidikan Islam Arab Saudi memerlukan kurikulum holistik yang mengintegrasikan dimensi spiritual, akademik, dan keterampilan hidup, yang didukung oleh SDM pendidik yang kompeten.⁴⁹ Penelitian ini relevan karena membahas dimensi pengembangan peserta didik secara holistik dalam konteks pendidikan Islam internasional. Namun, tidak mengkaji MSDM secara langsung dan tidak membandingkan model kelembagaan.
10. Penelitian oleh Haddade, H., Nur, A., Achruh, A., Rasyid, M.N.A., & Ibrahim, A. (2024) berjudul *“Madrasah Management Strategies through Madrasah Reform Program: An Evidence from Indonesia”*, menggunakan pendekatan mixed methods. Penelitian tersebut menguraikan reformasi manajemen madrasah melalui profesionalisasi rekrutmen, peningkatan kompetensi pendidik, dan evaluasi kinerja, sekaligus membahas kualitas pengembangan

⁴⁸P.M. Wright Dan G.C. McMahan, "Reflections On The Construct Of Human Resource Management," 2022.

⁴⁹R. Moslimany, A. Otaibi, Dan F. Shaikh, "Designing A Holistic Curriculum: Challenges And Opportunities In Islamic Education," 2024.

peserta didik.⁵⁰ Kajian ini relevan dari sisi pendekatan mixed methods dan konteks pendidikan Islam Indonesia. Namun, objeknya adalah madrasah, bukan pesantren berasrama, serta tidak membandingkan lembaga berbasis keluarga dan non-keluarga.

11. Penelitian oleh Zamakhsyari Dhofier (2011) berjudul *"Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia"*, menggunakan pendekatan etnografis-sosiologis. Hasil kajian ini menetapkan landasan konseptual bahwa pesantren berbasis keluarga (*family-based pesantren*) berkarakter karismatik-patriarkal, di mana otoritas kyai sebagai pemimpin tunggal menjadi pusat seluruh sistem pengelolaan, pengambilan keputusan, dan transmisi keilmuan. Ikatan genealogis antara kyai dan santri menciptakan loyalitas yang kuat namun juga ketergantungan struktural pada figur pemimpin.⁵¹ Penelitian ini sangat relevan sebagai landasan teoritis untuk memahami tipologi pesantren berbasis keluarga yang menjadi salah satu objek penelitian ini. Namun, kajian Dhofier bersifat etnografis dan tidak melakukan perbandingan empiris dengan pesantren berbasis non-keluarga, serta tidak mengkaji variabel MSDM pengajar secara khusus.

12. Penelitian oleh Saini, M. (2024) berjudul *"Pesantren dalam Era Digital: Antara Tradisi dan Transformasi"* menggunakan pendekatan kajian literatur kritis. Penelitian tersebut menunjukkan tantangan pesantren dalam memodernisasi pengelolaan SDM dan program santri tanpa kehilangan

⁵⁰H. Haddade, A. Nur, A. Achruh, M.N.A. Rasyid, Dan A. Ibrahim, "Madrasah Management Strategies Through Madrasah Reform Program: An Evidence From Indonesia," 2024.

⁵¹ Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* (LP3ES, 2011).

identitas tradisional.⁵² Kajian ini relevan karena membahas transformasi tata kelola pesantren kontemporer. Namun, penelitian tersebut tidak melakukan komparasi antara pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga serta tidak menggunakan pengukuran empiris terhadap MSDM pengajar dan pengembangan santri.

13. Penelitian oleh M. Ridlwan Nasir (2005) berjudul "*Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*", menggunakan pendekatan studi kasus komparatif di beberapa pesantren besar di Jawa Timur. Ridlwan Nasir memetakan tipologi pesantren berdasarkan beberapa dimensi, termasuk pola kepemimpinan yang berkisar dari model karismatik-personal hingga kolektif-institusional. Ia mengidentifikasi bahwa perbedaan pola kepemimpinan ini berimplikasi langsung terhadap cara pesantren mengelola kurikulum, rekrutmen SDM, dan program pengembangan santrinya.⁵³ Penelitian ini relevan karena menjadi salah satu referensi paling sistematis dalam memetakan perbedaan model pengelolaan pesantren yang secara substansial sejalan dengan tipologi berbasis keluarga dan non-keluarga dalam penelitian ini. Namun, kajian Ridlwan Nasir tidak mengukur secara empiris MSDM pengajar maupun pengembangan santri menggunakan instrumen kuantitatif, serta tidak menempatkan tipologi kepemilikan sebagai variabel pembeda yang eksplisit.

⁵² Mukhamat Saini, 'Pesantren Dalam Era Digital : Antara Tradisi Dan Transformasi', 16 (2024), Pp. 342–56, Doi:10.25124/Cosecant.V2i2.18657.2.

⁵³ M.Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan* (Pustaka Pelajar, 2005).

14. Penelitian oleh Christensen-Salem et al. (2021) berjudul “Family Firms Are Indeed Better Places to Work Than Non-Family Firms” dalam *Journal of Family Business Strategy* membandingkan pengalaman kerja pada perusahaan keluarga dan non-keluarga. Temuannya menunjukkan perbedaan antara kepedulian organisasional dan kedekatan personal pada perusahaan keluarga dengan sistem insentif formal yang lebih terstruktur pada perusahaan non-keluarga. Penelitian ini relevan sebagai rujukan konseptual untuk memahami variasi pengelolaan SDM berdasarkan tipologi kepemilikan. Namun, konteksnya adalah perusahaan bisnis, bukan pesantren atau lembaga pendidikan Islam.⁵⁴
15. Penelitian oleh Sánchez-Marín et al. (2025) berjudul “Family Dynamics, Human Resource Practices and the Performance of Family Firms” dalam *Canadian Journal of Administrative Sciences* membahas formalisasi praktik HRM dan pendekatan berbasis mutuality pada perusahaan keluarga. Kajian ini relevan karena menunjukkan bahwa lembaga berbasis keluarga dapat mengandalkan unsur kepercayaan, relasi, dan kebersamaan, sedangkan formalisasi memberikan kejelasan prosedur. Namun, konteks penelitian adalah perusahaan bisnis dan bukan pesantren, sehingga digunakan sebagai rujukan konseptual mengenai perbedaan karakteristik kelembagaan.⁵⁵

⁵⁴ Amanda Christensen Salem And Et Al, ‘Family Firms Are Indeed Better Places To Work Than Non-Family Firms’, *Journal Of Family Business Strategy*, 12.1 (2021), Pp. 100–15.

⁵⁵ Gonzalo Sánchez Marín, ‘Family Dynamics, Human Resource Practices And The Performance Of Family Firms’, *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 43.1 (2025), Pp. 1–15.

16. Penelitian oleh Abd. Halim Soebahar (2013) berjudul “Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren”, menggunakan pendekatan studi kasus komparatif. Soebahar mengkaji perbedaan pola kepemimpinan dan sistem pengelolaan antara pesantren tradisional yang berbasis otoritas kiai atau keluarga dan pesantren modern yang dikelola secara institusional. Temuannya menunjukkan bahwa pesantren berbasis keluarga cenderung menjalankan rekrutmen pengajar melalui kepercayaan personal dan jaringan alumni, sedangkan pesantren institusional menggunakan seleksi yang lebih terstandar. Penelitian ini sangat relevan dengan fokus komparasi MSDM, tetapi belum mengukur perbedaan secara kuantitatif dan belum membandingkan program pengembangan santri pada kedua tipologi.⁵⁶
17. Penelitian oleh Ahmad Fauzan (2018) berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Shuffah Hizbullah Natar Lampung Selatan*”, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Fauzan mendokumentasikan secara empiris praktik MSDM di pesantren berbasis keluarga/kiai, meliputi analisis pekerjaan, rekrutmen berbasis kepercayaan personal, seleksi informal, orientasi, pelatihan berbasis pengajian, dan pengembangan karier yang bertumpu pada loyalitas. Temuan Fauzan menunjukkan bahwa ketiadaan sistem evaluasi kinerja yang terstruktur merupakan karakteristik khas pesantren berbasis keluarga, yang dikompensasi oleh kuatnya ikatan

⁵⁶ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai Dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: Lkis, 2013), Hlm. 112-145.

emosional antara kiai dan pengajar.⁵⁷ Penelitian ini relevan karena menyediakan data empiris tentang karakteristik MSDM pesantren berbasis keluarga yang menjadi satu dari dua objek komparasi dalam penelitian ini, sekaligus memperkuat dasar argumentasi mengapa perbedaan MSDM antara kedua tipologi perlu diteliti secara sistematis. Namun, kajian ini hanya meneliti satu pesantren dan tidak melakukan komparasi dengan pesantren berbasis non-keluarga, sehingga celah komparatif tersebut menjadi salah satu novelty penelitian ini.

Adapun ringkasan antara tiap penelitian di atas dengan penelitian yang dilakukan dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Persamaan	Perbedaan
1	C. Syadiyah dan I. Rindaningih (2024)	Effective Human Resource Management Strategies in Islamic Boarding Schools	MSDM Pesantren: rekrutmen, pelatihan berkelanjutan, evaluasi kinerja, budaya organisasi berbasis nilai Islam	Sama-sama membahas variabel MSDM pengajar di lembaga pendidikan Islam (pesantren)	Menggunakan studi literatur, bukan penelitian empiris; tidak membandingkan pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga; tidak mengkaji pengembangan santri
2	Aep Tata Suryana (2024)	Implementation of Islamic Human Resource Management in Islamic Boarding Schools: Case Study in Modern Islamic Boarding Schools	MSDM Islami: keadilan, transparansi, integritas dalam rekrutmen, promosi, dan pembinaan SDM di pesantren modern	Sama-sama meneliti implementasi MSDM pengajar langsung di konteks pesantren	Hanya berfokus pada pesantren modern; tidak membandingkan model pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga

⁵⁷ Ahmad Fauzan, "Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Shuffah Hizbullah Natar Lampung Selatan," *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 6, No. 1 (2018), Hlm. 1–12.

3	Bahri, S. (2024)	Islamic Boarding School-Based School Human Resource Management In Shaping Student Character	MSDM berbasis pesantren (reward-punishment Islami, keteladanan ustadz, pembinaan holistik) dan pengembangan karakter santri	Sama-sama membahas MSDM pesantren dan pengembangan karakter santri sebagai dua tema penting dalam pendidikan pesantren.	Tidak membandingkan model pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga; menggunakan pendekatan kualitatif tunggal
4	Fuadi, A., Muntholib, M., Us, K.A., & Mardayanti, A. (2024)	Human Resources Management, Islamic Boarding Schools in Empowering Teachers in Jambi Province	MSDM pengajar pesantren: rekrutmen selektif, pembinaan kompetensi, motivasi kerja berbasis nilai Islam	Sama-sama mengkaji MSDM pengajar langsung di pesantren sebagai objek penelitian	Tidak melakukan komparasi antara pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga serta tidak mengkaji pengembangan santri sebagai fokus tersendiri.
5	Ibrahim Z. Alfuhailah & Maryam A. Alkrood (2024)	Developing Human Resources Management in Saudi Private Schools to Achieve Competitive Advantage: A Proposed Scenario	Empat aspek MSDM lembaga pendidikan Islam: perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja	Sama-sama mengkaji MSDM lembaga pendidikan Islam sebagai rujukan internasional	Tidak meneliti pesantren boarding; konteks sekolah swasta Arab Saudi berbeda dengan pesantren Indonesia; tidak membandingkan model berbasis keluarga dan non-keluarga
6	Alqahtani, M., Ayentimi, D.T., & Dayaram, K. (2023)	HRM Practices and Academic Research Output: Evidence from Universities in Saudi Arabia	Praktik HRM pada perguruan tinggi Arab Saudi, termasuk kepercayaan dan berbagi pengetahuan dalam lingkungan akademik.	Sama-sama mengkaji praktik MSDM pada lembaga pendidikan dengan pendekatan kuantitatif.	Berfokus pada perguruan tinggi, bukan pesantren boarding; konteks Arab Saudi; tidak membandingkan model kelembagaan yang berbeda
7	Basalamah, A.S. & Hasyim, J. (2024)	Islamic Human Resource Management Practices and Organizational Commitment	Praktik MSDM Islami (amanah, keadilan, syura) dan komitmen organisasi tenaga pendidik lembaga pendidikan Islam	Sama-sama mengkaji dimensi nilai Islam dalam praktik MSDM tenaga pendidik.	Tidak secara spesifik membandingkan model pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga; tidak mengkaji pengembangan santri

8	Wright, P.M. & McMahan, G.C. (2022)	Reflections on the Construct of Human Resource Management	Konstruk MSDM strategis yang ditempatkan dalam konteks budaya, kepemimpinan, dan nilai-nilai organisasi.	Sama-sama menjadi landasan teoritis untuk memahami perbedaan MSDM berdasarkan konteks kelembagaan	Bersifat kajian konseptual tanpa data empiris dari lembaga pesantren; tidak membandingkan model kepemilikan pesantren
9	Moslimani, R., Otaibi, A., & Shaikh, F. (2024)	Designing a Holistic Curriculum: Challenges and Opportunities in Islamic Education	Kurikulum holistik pendidikan Islam (dimensi spiritual, akademik, kecakapan hidup) dan kompetensi SDM pendidik	Sama-sama membahas dimensi pengembangan peserta didik secara holistik dalam konteks pendidikan Islam	Tidak mengkaji MSDM secara langsung; konteks lembaga pendidikan Islam Arab Saudi; tidak membandingkan model kelembagaan
10	Haddade, H., Nur, A., Achruh, A., Rasyid, M.N.A., & Ibrahim, A. (2024)	Madrasah Management Strategies through Madrasah Reform Program: An Evidence from Indonesia	Manajemen kelembagaan madrasah: profesionalisasi rekrutmen, peningkatan kompetensi pendidik, evaluasi kinerja, dan pengembangan peserta didik.	Sama-sama menggunakan mixed methods dan membahas manajemen lembaga serta pengembangan peserta didik dalam konteks pendidikan Islam Indonesia.	Berfokus pada madrasah, bukan pesantren boarding; tidak membandingkan model pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga
11	Dhofier, Z. (2011)	Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia	Tipologi pesantren berbasis keluarga (karismatik-patriarkal): otoritas kiai sebagai pusat pengelolaan, pengambilan keputusan, dan transmisi keilmuan; ikatan genealogis kiai-santri	Sangat relevan sebagai landasan teoritis untuk memahami tipologi pesantren berbasis keluarga yang menjadi salah satu objek penelitian ini	Bersifat etnografis, tidak melakukan perbandingan empiris dengan pesantren berbasis non-keluarga, serta tidak mengkaji variabel MSDM pengajar secara khusus

12	Saini, M. (2024)	Pesantren dalam Era Digital: Antara Tradisi dan Transformasi	Transformasi manajemen SDM pesantren dalam era digital; integrasi sistem administrasi modern dengan nilai-nilai spiritual dan kultural pesantren	Sama-sama membahas konteks transformasi manajemen SDM pesantren dalam era kontemporer yang menjadi latar penelitian ini	Tidak melakukan komparasi antara pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga serta tidak mengukur MSDM pengajar dan pengembangan santri secara empiris.
13	Nasir, M.R. (2005)	Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan	Tipologi pesantren berdasarkan pola kepemimpinan (karismatik-personal hingga kolektif-institusional) dan implikasinya pada pengelolaan kurikulum, rekrutmen SDM, dan program pengembangan santri	Sama-sama memetakan perbedaan model pengelolaan pesantren yang secara substansial sejalan dengan tipologi berbasis keluarga dan non-keluarga dalam penelitian ini	Tidak mengukur secara empiris MSDM pengajar maupun pengembangan santri menggunakan instrumen kuantitatif; tidak menempatkan tipologi kepemilikan sebagai variabel pembeda yang eksplisit
14	Christen sen-Salem, A., Vera, D., Caza, A., & Murthy, B. (2021)	Family firms are indeed better places to work than non-family firms	Perceived organizational caring pada family firms; kompensasi sistem HRM formal pada perusahaan non-keluarga; kedekatan personal vs. insentif formal	Sama-sama membandingkan karakteristik pengelolaan SDM pada lembaga berbasis keluarga dan non-keluarga.	Konteks perusahaan bisnis keluarga, bukan pesantren; tidak mengkaji pengembangan santri; tidak menggunakan pendekatan mixed methods dalam konteks pendidikan Islam Indonesia
15	Sánchez-Marín, G., Martínez -	Family Dynamics, Human Resource Practices and	Formalisasi sistem HRM pada perusahaan keluarga; pendekatan	Sama-sama membahas formalisasi MSDM dan pendekatan	Konteks perusahaan bisnis, bukan pesantren; tidak mengkaji pengembangan

	Martínez , A., & Bernal, P. (2025)	the Performance of Family Firms	berbasis mutuality (saling percaya, relasional) sebagai faktor pemitigasi kelemahan tata kelola informal	relasional pada institusi berbasis keluarga dan non-keluarga.	santri secara langsung; tidak berbasis data pendidikan Islam Indonesia
16	Soebahar , A.H. (2013)	Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren	Pola MSDM pengajar pada pesantren tradisional berbasis keluarga vs. pesantren modern berbasis institusional: rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pembinaan SDM	Sama-sama membandingkan pola MSDM antara dua tipologi pesantren yang berbeda — berbasis keluarga dan berbasis institusional/n on-keluarga	Tidak mengukur perbedaan MSDM secara kuantitatif dan belum membandingkan pengembangan santri pada kedua tipologi; konteks Jawa Timur.
17	Fauzan, A. (2018)	Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Shuffah Hizbullah Natar Lampung Selatan	MSDM pesantren berbasis keluarga: rekrutmen personal, seleksi informal, orientasi, pelatihan, pengembangan karier berbasis loyalitas; absennya evaluasi kinerja formal	Sama-sama menyediakan data empiris tentang karakteristik MSDM pada pesantren berbasis keluarga, yang menjadi salah satu objek komparasi penelitian ini	Hanya meneliti satu pesantren berbasis keluarga tanpa komparasi dengan pesantren non-keluarga; pendekatan kualitatif tunggal; tidak mengkaji pengembangan santri

Berdasarkan penelaahan terhadap ketujuh belas penelitian tersebut, kajian terdahulu telah membahas berbagai dimensi yang relevan, seperti strategi MSDM pesantren, penerapan nilai-nilai Islam dalam pengelolaan tenaga pendidik, pemberdayaan dan pengembangan profesional pengajar, pembinaan peserta didik secara holistik, tipologi kepemimpinan pesantren, transformasi kelembagaan, serta pengelolaan organisasi berbasis keluarga dan non-keluarga. Namun, belum

ditemukan penelitian yang secara komparatif dan empiris menempatkan MSDM pengajar dan pengembangan santri sebagai dua fokus sejajar pada pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga dengan pendekatan mixed methods. Dengan demikian, orisinalitas penelitian ini terletak pada perbandingan dua tipologi pesantren melalui pengukuran kuantitatif dan pendalaman kualitatif yang kontekstual terhadap realitas pesantren di Kalimantan Selatan.

G. Asumsi Dasar Dan Hipotesis Penelitian

1. Asumsi Dasar Penelitian

Asumsi dasar adalah penjelasan atau anggapan awal yang dijadikan titik tolak dalam pelaksanaan penelitian karena kebenarannya telah diterima secara umum, baik berdasarkan landasan teoretis, nilai-nilai pendidikan Islam, maupun realitas empiris di lapangan.⁵⁸ Asumsi dasar tidak dimaksudkan untuk diuji secara statistik, melainkan berfungsi sebagai kerangka konseptual yang melandasi perumusan masalah, penyusunan hipotesis, serta penentuan desain dan metode penelitian.⁵⁹ Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, asumsi dasar dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Tipologi pondok pesantren (berbasis keluarga vs non-keluarga) berpengaruh terhadap program pengembangan santri, baik dari aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembinaan santri.

⁵⁸ Creswell, John W. And J. David Creswell. *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. 5th Ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2018, Hlm. 67-89.

⁵⁹ Cohen, Louis, Lawrence Manion, And Keith Morrison. *Research Methods In Education*. 8th Ed. London: Routledge, 2018, Hlm. 145-167.

- b. Tipologi pondok pesantren (berbasis keluarga vs non-keluarga) memiliki karakteristik kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem pengelolaan yang berbeda, yang berimplikasi pada manajemen sumber daya manusia (SDM) pengajar.
- c. Perbedaan karakteristik kelembagaan pada pondok pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga berpotensi menimbulkan perbedaan tingkat pengembangan santri.
- d. Perbedaan sistem pengelolaan dan budaya organisasi pada pondok pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga berpotensi menimbulkan perbedaan tingkat manajemen SDM pengajar.

2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian, yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris melalui pengumpulan dan analisis data.⁶⁰ Dalam penelitian kuantitatif yang bersifat eksploratif dan deskriptif, hipotesis pada dasarnya tidak selalu diperlukan. Namun, karena penelitian ini juga bersifat komparatif pada aspek kuantitatif, maka hipotesis dirumuskan untuk kepentingan pengujian statistik.⁶¹ Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

⁶⁰ Sugiyono, Met Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019, Hlm. 96-102.

⁶¹ Field, Andy. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th Ed. London: SAGE Publications, 2018, Hlm. 234-267.

- 1) H_{a1} : Terdapat perbedaan yang signifikan dalam program pengembangan santri PADA PONDOKpesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga.
- 2) H_{a2} : Terdapat perbedaan yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) pengajar PADA PONDOKpesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga.

Hipotesis tersebut akan diuji melalui analisis statistik yang sesuai dengan jenis data dan tujuan penelitian. Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis kuantitatif akan digunakan sebagai dasar untuk pendalaman kualitatif guna menjelaskan temuan penelitian secara lebih komprehensif dalam konteks pendidikan pesantren.

H. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun untuk memberikan gambaran umum mengenai alur dan struktur penyajian tesis secara keseluruhan, sehingga memudahkan pembaca dalam memahami isi dan keterkaitan antarbagian dalam penelitian ini. Penulisan tesis ini disusun berdasarkan pedoman penulisan karya ilmiah dan disajikan dalam lima bab sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan: Bab ini menguraikan landasan awal penelitian yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, definisi operasional istilah, penelitian terdahulu, serta asumsi dasar dan hipotesis penelitian. Bab ini berfungsi untuk memberikan gambaran umum mengenai permasalahan penelitian, fokus kajian, serta arah dan batasan penelitian yang dilakukan.

Bab II Kajian Teori dan Kerangka Pikir: Bab ini memuat definisi dan tinjauan teoretik mengenai manajemen sumber daya manusia pengajar, pengembangan santri, serta karakteristik pondok pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga. Bab ini juga menyajikan kerangka pikir komparatif yang menempatkan MSDM pengajar dan pengembangan santri sebagai dua fokus kajian sejajar pada kedua tipologi pesantren.

Bab III Metode Penelitian: Bab ini menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan, meliputi jenis dan pendekatan penelitian, desain penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel atau subjek dan objek penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, desain pengukuran untuk penelitian kuantitatif, serta teknik analisis data. Bab ini disusun untuk menjelaskan prosedur penelitian secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan: Bab ini menyajikan hasil kuantitatif dan kualitatif mengenai MSDM pengajar dan pengembangan santri pada kedua pesantren. Hasil tersebut dibahas secara komparatif dengan mengaitkannya pada teori, penelitian terdahulu, dan konteks kelembagaan pesantren untuk menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis perbedaan.

Bab V Penutup: Bab ini berisi simpulan yang dirumuskan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, serta rekomendasi yang ditujukan kepada pengelola pondok pesantren, pemangku kebijakan, dan peneliti selanjutnya. Bab penutup ini menjadi rangkuman akhir sekaligus penegasan kontribusi penelitian terhadap pengembangan pendidikan pesantren.

Dengan sistematika penulisan tersebut, diharapkan tesis ini tersaji secara runtut, logis, dan mudah dipahami, serta mampu memberikan kontribusi akademik dan praktis sesuai dengan tujuan penelitian.