

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian dan pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia pengajar dan pengembangan santri PADA PONDOKpesantren berbasis keluarga dan non-keluarga. Sesuai dengan desain penelitian yang telah dipaparkan pada Bab III, penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) dengan rancangan Sequential Explanatory. Penyajian hasil disusun secara sistematis yang diawali dengan deskripsi lokasi penelitian sebagai konteks, dilanjutkan dengan penyajian data kuantitatif, titik integrasi antara fase kuantitatif dan kualitatif, serta hasil penelitian kualitatif, dan diakhiri dengan integrasi serta pembahasan menyeluruh.

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada dua pondok pesantren di Kalimantan Selatan yang memiliki tipologi pengelolaan berbeda. Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar diposisikan sebagai representasi pondok pesantren berbasis keluarga, sedangkan Pondok Pesantren Al-falah Kota Banjarbaru diposisikan sebagai representasi pondok pesantren berbasis non-keluarga. Perbedaan tipologi tersebut menjadi dasar utama penelitian karena keduanya diasumsikan memiliki karakteristik kepemimpinan, budaya organisasi, dan pola manajemen sumber daya manusia yang berbeda. Sebelum memaparkan hasil penelitian, disajikan gambaran umum masing-masing lokasi penelitian yang

meliputi profil lembaga, visi dan misi, struktur organisasi, sumber daya manusia pengajar, program pengembangan santri, serta sarana dan prasarana.

Tabel 4. 1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

No	Nama Pondok Pesantren	Lokasi	Tipologi	Karakteristik Umum
1	PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar	Jl. A. Yani Km. 7,200, Kertak Hanyar, Banjar, Kalimantan Selatan	Berbasis Keluarga	Kepemimpinan kiai/pengasuh kuat, relasi personal dekat, dan tradisi keluarga berkelanjutan.
2	PP Al-falah Kota Banjarbaru	Jl. A. Yani Km. 23 No. 13, Landasan Ulin Tengah, Banjarbaru, Kalimantan Selatan	Berbasis Non-Keluarga	Berbasis Non-keluarga/organisasi, struktur formal, pembagian tugas jelas, dan sistem administratif.

Sumber: Diolah dari dokumen kedua pondok pesantren, 2026.

Berdasarkan tabel tersebut, kedua pesantren memiliki ciri kelembagaan yang berbeda. Perbedaan ini menjadi penting karena manajemen sumber daya manusia pengajar tidak dapat dilepaskan dari pola kepemimpinan, mekanisme rekrutmen, pembagian tugas, pembinaan, evaluasi, serta penghargaan yang berlaku di masing-masing pesantren. Hasil gambaran umum tempat penelitian berfungsi sebagai latar tempat serta dasar untuk memahami hasil deskriptif dan hasil uji kuantitatif yang disajikan pada bagian berikutnya.

a. Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

1) Profil Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar berdiri pada tahun 1985 di bawah naungan Non-keluarga Pondok Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar. Pesantren ini didirikan oleh KH. Mukeri Gawith, M.A., seorang ulama yang telah

menempuh pendidikan di Solo dan melanjutkan studi di Universitas Al-Azhar Mesir. Nama Manba'ul 'Ulum secara etimologis berarti "sumber ilmu pengetahuan", mencerminkan identitas pesantren sebagai lembaga yang berorientasi pada pengembangan ilmu pengetahuan keislaman maupun umum.

Dalam penelitian ini, PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar dikategorikan sebagai pesantren berbasis keluarga. Hal ini tercermin pada struktur kepengurusan Non-keluarga yang hingga kini masih didominasi oleh anggota keluarga pendiri, dengan pola kepemimpinan karismatik-genealogis yang diwariskan secara turun-temurun dalam keluarga Mukeri.

Tabel 4. 2 Profil Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

Aspek	Detail
Nama Pondok	Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum
Alamat	Jl. A. Yani Km. 7,200, Jl. Mahligai RT 6 RW 2, Kertak Hanyar I, Banjar, Kalimantan Selatan
Tahun Berdiri	1985 M
Pendiri	KH. Mukeri Gawith, MA
Pengelola	Non-keluarga Pondok Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar
Luas Tanah	± 5,35 ha
NSP	510063030056

Sumber: Dokumen Profil PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar, 2026.

2) Visi, Misi, dan Tujuan PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

Visi, misi, dan tujuan merupakan pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar. Ketiga aspek tersebut menjadi dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengembangan seluruh program pendidikan, termasuk pengelolaan sumber daya manusia dan pembinaan santri. Dengan adanya visi, misi, dan tujuan yang jelas, seluruh unsur di

lingkungan pesantren memiliki arah yang sama dalam mewujudkan cita-cita lembaga.

a) Visi:

Menjadikan seorang anak yang menguasai ilmu agama dan IPTEK yang bermanfaat bagi dirinya, agama, masyarakat, dan negara.

b) Misi:

- (1) Menciptakan lingkungan pendidikan dan pembelajaran yang kondusif dalam upaya meningkatkan pendidikan dan pembelajaran.
- (2) Mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan umum secara menyeluruh;
- (3) Memberikan pendidikan Islami 24 jam terhadap anak didik.

c) Tujuan:

- (1) Mewujudkan Putra dan Putri yang saleh dan salehah dengan beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT serta ta'at kepada Rasul-Nya.
- (2) Memiliki akhlaq dan adab yang baik , taat dan berbakti kepada orang tua serta mengabdikan diri bagi kemaslahatan Agama, Ummat dan Negara sesuai dengan Syariat Islam.
- (3) Berpengetahuan Agama Islam yang mendalam sehingga mengerti sepenuhnya akan tujuan hidup, kewajiban dan haknya sebagai hamba Allah dan makhluk-Nya.
- (4) Mempunyai kemampuan menelaah kitab-kitab berbahasa Arab dengan baik dan disertai dengan hapal Al Qur'an dan Hadits sesuai dengan kemampuan.

3) Struktur Organisasi PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

Tabel 4. 3 Struktur Organisasi Non-keluarga Pondok Pesantren Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

No	Nama	Jabatan
1	Muhammad Zaid Mukeri	Pembina
2	H. Muhammad Ghazali Mukeri, Lc.	Ketua
3	H. Muhammad Shalahuddin Mukeri, Lc.	Wakil Ketua
4	H. Abdurrahman Mukeri	Sekretaris
5	H. Ahmad Amin Mukeri	Wakil Sekretaris
6	Hj. Siti Aminah Mukeri, Lc.	Bendahara
7	Hj. Siti Maimunah Mukeri	Wakil Bendahara

Sumber: Dokumen Struktur Organisasi PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar, 2026.

4) Keadaan SDM Pengajar PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

Tabel 4. 4 Jumlah SDM Pengajar PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

No	Uraian	Jumlah
1	Laki-laki	28
2	Perempuan	21
	Jumlah	49

Sumber: Dokumen PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar, 2026.

Tabel 4. 5 Kualifikasi Pendidikan SDM Pengajar PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah
1	S2	7
2	S1	23
3	Diploma	6
4	MA/SMA/Sederajat	13
	Jumlah	49

Sumber: Dokumen PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar, 2026.

5) Keadaan Santri PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

Pada tahun pelajaran 2025/2026, PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar membina sebanyak 550 santri yang tersebar pada beberapa jenjang pendidikan.

Tabel 4. 6 Keadaan Santri PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar Berdasarkan Jenjang

No	Tingkatan	Putra	Putri	Jumlah	Jumlah Kelas
1	Kelas 1 Pondok	64	49	113	4
2	Kelas 2 Pondok	51	45	96	4
3	Kelas 3 Pondok	56	64	120	4
4	Kelas 4 Pondok	69	33	102	3
5	Kelas 5 Pondok	35	23	58	2
6	Kelas 6 Pondok	37	24	61	2
	Jumlah	312	238	550	19

Sumber: Dokumen Data Santri PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar, 2026.

6) Program Pengembangan Santri PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

Tabel 4. 7 Program Pengembangan Santri PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

No	Aspek Pengembangan	Bentuk Program
1	Keagamaan & Akademik	MTs dan MA, Tahfiz Al-Qur'an, Pengajian Al-Qur'an, Kitab Kuning, Mudzakah, Kajian Riyadhush Shalihin, Bidayatul Wasail, Tarikhul Hawadits
2	Bahasa	Bahasa Arab Aktif, Bahasa Inggris Aktif, Muhadharah, Mufradat, Hiwar, Muhadatsah
3	Karakter & Spiritual	Shalat berjamaah, Asmaul Husna & Shalawat, Amaliah Harian, Burdah & Habsyi, Milad Pondok, Haul Pendiri, Peringatan Hari Besar Islam
4	Kepemimpinan	OSMU, MATSABA, LDKS, Pelantikan Pengurus, PERJUSAMI
5	Minat, Bakat & Keterampilan	Pramuka, PMR, Habsyi, Kaligrafi, Seni Tari, Seni Lukis, Futsal, Badminton, Bola Voli, Tenis Meja, Pencak Silat

Sumber: Dokumen PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar, 2026.

7) Sarana dan Prasarana PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

Tabel 4. 8 Sarana dan Prasarana PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah
1	Asrama Santri	9 ruang
2	Ruang Belajar/Kelas	19 ruang
3	Perpustakaan	1 Ruang
4	Ruang Guru & Kantor Pesantren	2 Ruang
5	Aula/Gedung Serbaguna	2 Ruang
6	Masjid/Musholla	2 Ruang
7	Dapur & Ruang Makan	1 Ruang
8	Kamar Mandi & Tempat Wudhu	4 unit
9	Lapangan Upacara	3 Ruang
10	Ruang Tahfizh	6 Ruang
11	Ruang Konseling dan Bimbingan	2 Ruang

Sumber: Dokumen PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar, 2026.

b. Pondok Pesantren Al-falah Kota Banjarbaru

1) Profil Pondok Pesantren Al-falah Kota Banjarbaru

Pondok Pesantren Al-Falah didirikan pada tanggal 26 Juli 1975 M bertepatan dengan 06 Rajab 1395 H oleh Al-Mukarram KH. Muhammad Sani bin H. Zuhri, seorang ulama yang dikenal luas di Kalimantan Selatan dengan sebutan "Guru Tani". Pendirian pesantren ini didorong oleh keprihatinan terhadap kemerosotan akhlak di tengah masyarakat dan semangat mencetak kader ulama penerang umat. Nama "Al-Falah" diambil dari lafaz azan *Hayya 'alal Falah* yang bermakna keberuntungan dan keselamatan, mencerminkan cita-cita para pendiri agar seluruh warga pesantren memperoleh keberuntungan di dunia dan keselamatan di akhirat.

PP Al-falah Kota Banjarbaru dikategorikan sebagai pesantren berbasis non-keluarga karena pengelolaan dan kepemimpinannya tidak diwariskan berdasarkan garis keturunan pendiri, melainkan ditentukan melalui mekanisme pengangkatan oleh Non-keluarga Al-Falah yang bersifat kolektif dan independen. Sepanjang sejarahnya, pesantren ini telah berganti pimpinan (Mudir) sebanyak sebelas kali dengan figur-figur dari luar garis keturunan pendiri.

Tabel 4. 9 Profil Pondok Pesantren Al-falah Kota Banjarbaru

Aspek	Detail
Nama Resmi	Pondok Pesantren Al-Falah
Alamat	Jl. A. Yani Km. 23, Kelurahan Landasan Ulin Tengah, Banjarbaru, Kalimantan Selatan
Tahun Berdiri	26 Juli 1975 M / 06 Rajab 1395 H
Pendiri	KH. Muhammad Sani bin H. Zuhri
Pengelola	Non-keluarga Al-Falah (kolektif)
Status Tanah	Wakaf, luas $\pm$ 15 hektar
NSP	510363720001

Sumber: Profil PP Al-falah Kota Banjarbaru, 2026.

2) Visi, Misi, dan Tujuan PP Al-falah Kota Banjarbaru

a) Visi:

Penguasaan ilmu fardhu a'in dan kifayah, mengakar di tengah masyarakat, berorientasi kepada imtaq dan iptek menuju hidup mandiri.

b) Misi:

(1) Melaksanakan amanat aqidah ahlussunnah wal jama'ah melalui pengembangan pendidikan secara kuantitatif dan kualitatif.

(2) Memberdayakan kader perjuangan muslim yang berwawasan ahlussunnah wal jama'ah.

- (3) Mengembangkan potensi kemanusiaan dengan segala dimensinya, baik dimensi intelektual, moral, ekonomi, sosial, dan kultural dalam rangka menciptakan SDM yang handal.

c) Tujuan:

Menyiapkan generasi muda yang mampu menghadapi tantangan di masa yang akan datang.

3) Sejarah Kepemimpinan PP Al-falah Kota Banjarbaru

Tabel 4. 10 Sejarah Mudir/Pimpinan PP Al-Falah (1976–Sekarang)

No	Nama	Periode
1	Habib Abdullah Al-Habsyi	1976 (6 bulan)
2	KH. Ahmad Kusasi, BA.	1976 – 1989
3	KH. Muhammad	1989 (6 bulan)
4	Drs. KH. Zafuri Zumry	1989 – 1990
5	Drs. KH. Mahlan Abbas	1990 – 1991
6	KH. Nursyahid Ramli, Lc.	1991 – 2002
7	Drs. KH. Hasbullah Bakry, M.Pd.I.	2002 – 2005
8	KH. Abdurrahman, S.Pd.I.	2005 – 2011
9	KH. Ahmad Suhaimi, Lc.	2011 – 2014
10	KH. Saipullah	2014 – 2016
11	KH. Syamsunie, S.Pd.I.	2016 – Sekarang

Sumber: Profil PP Al-falah Kota Banjarbaru, 2026.

4) Keadaan SDM Pengajar PP Al-falah Kota Banjarbaru

PP Al-falah Kota Banjarbaru pada tahun pelajaran 2025/2026 memiliki tenaga pengajar sebanyak 152 orang yang tersebar di tiga jenjang pendidikan pesantren.

Tabel 4. 11 Kualifikasi Pendidikan SDM Pengajar PP Al-falah Kota Banjarbaru

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah
1	S2	31
2	S1	80
3	MA/SMA/Sederajat	41
	Jumlah	152

Sumber: Profil PP Al-falah Kota Banjarbaru, 2026.

5) Keadaan Santri PP Al-falah Kota Banjarbaru

Jumlah santri PP Al-Falah pada tahun pelajaran 2025/2026 adalah 2.230 orang. Santri dibagi ke dalam tiga jenjang: Tajhizi (1 tahun), Wustha (3 tahun), dan Ulya (3 tahun), dengan total masa pendidikan 7 tahun.

Tabel 4. 12 Keadaan Santri PP Al-falah Kota Banjarbaru Tahun Pelajaran 2025/2026

No	Tingkatan	Putra	Putri	Jumlah
1	Tajhizi	395	382	777
2	1 Wustha	395	346	741
3	2 Wustha	346	347	693
4	3 Wustha	406	292	698
5	1 Ulya	237	143	380
6	2 Ulya	177	124	301
7	3 Ulya	173	161	334
	Jumlah	2.197	1.797	3.926

Sumber: Profil PP Al-falah Kota Banjarbaru, 2026.

6) Sarana dan Prasarana PP Al-falah Kota Banjarbaru

Tabel 4. 13 Sarana dan Prasarana PP Al-Falah Putera Banjarbaru

No	Jenis Fasilitas	Jumlah
1	Ruang Kelas	51 ruang
2	Asrama Santri	56 ruang

No	Jenis Fasilitas	Jumlah
3	Perumahan Guru	34 unit
4	Mushalla	2 buah
5	Ruang Makan	2 buah
6	Perpustakaan (9.600 eksemplar, 1.900 judul)	1 buah
7	Laboratorium Komputer (10 unit)	1 buah
8	Balai Pengobatan/Klinik	1 buah
9	Gedung Olahraga (GOR)	1 buah
10	Lapangan Sepak Bola, Voli, Futsal	3 buah
11	Lapangan Bulu Tangkis	5 buah
12	Kantin/Mini Market	2 buah
13	WC/Toilet	51 buah

Sumber: Profil PP Al-falah Kota Banjarbaru, 2026.

c. Perbandingan Ringkas Dua Lokasi Penelitian

Tabel 4. 14 Perbandingan Ringkas Dua Lokasi Penelitian

Aspek	PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar	PP Al-falah Kota Banjarbaru
Tipologi	Berbasis Keluarga	Berbasis Non-Keluarga
Tahun Berdiri	1985	1975
Pengelola	Non-keluarga (keluarga Mukeri)	Non-keluarga Al-Falah (kolektif)
Jumlah Santri (2025/2026)	550 orang	2.230 orang
Jumlah Pengajar	49 orang	152 orang
Luas Lahan	±5,35 ha	±15 ha
Pola Kepemimpinan	Karismatik-Genealogis	Kolektif-Kolegial
Jenjang Pendidikan Formal	TPA, TKIT, MTs, MA	TPQ, PAUD, MI, MTs, MA, STAI

Sumber: Diolah dari dokumen kedua pondok pesantren, 2026.

Berdasarkan gambaran umum tersebut, kedua pesantren memiliki ciri kelembagaan yang berbeda. Perbedaan ini menjadi penting karena manajemen sumber daya manusia pengajar tidak dapat dilepaskan dari pola kepemimpinan, mekanisme rekrutmen, pembagian tugas, pembinaan, evaluasi, serta penghargaan yang berlaku di masing-masing pesantren. Perbedaan tipologi kelembagaan ini juga menjadi konteks utama dalam menginterpretasikan temuan-temuan penelitian baik dari perspektif kuantitatif maupun kualitatif.

2. Hasil Deskriptif Penelitian

Hasil deskriptif penelitian disajikan untuk menggambarkan keadaan responden dan kecenderungan skor penelitian sebagaimana adanya. Pada penelitian ini terdapat dua kelompok data utama, yaitu data MSDM Pengajar yang bersumber dari responden SDM pengajar dan data Pengembangan Santri yang bersumber dari responden santri. MSDM Pengajar adalah manajemen sumber daya manusia pengajar, sedangkan Pengembangan Santri adalah pengembangan santri.

a. Deskripsi Responden SDM Pengajar MSDM Pengajar

Tabel 4. 15 Distribusi Responden SDM Pengajar Berdasarkan Pondok Pesantren

Kategori	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
PP Manbaul Ulum	49	24,4	24,4	24,4
PP Al-Falah	152	75,6	75,6	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 4.15, jumlah responden SDM pengajar dalam penelitian ini sebanyak 201 orang. Responden dari PP Manbaul Ulum berjumlah 49 orang atau 24,4%, sedangkan responden dari PP Al-Falah berjumlah 152 orang atau 75,6%.

Data ini menunjukkan bahwa jumlah pengajar yang menjadi responden lebih banyak berasal dari pondok pesantren berbasis non-keluarga.

Tabel 4. 16 Distribusi Responden SDM Pengajar Berdasarkan Status Pondok Pesantren

Status Pondok Pesantren	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Keluarga	49	24,4	24,4	24,4
Non-Keluarga	152	75,6	75,6	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data peneliti, 2026.

Berdasarkan status pondok pesantren, sebanyak 49 responden atau 24,4% berasal dari pesantren berbasis keluarga, sedangkan 152 responden atau 75,6% berasal dari pesantren berbasis non-keluarga. Perbedaan jumlah ini perlu diperhatikan dalam membaca hasil penelitian, terutama ketika membandingkan manajemen SDM pengajar di kedua tipologi pesantren.

Tabel 4. 17 Distribusi Responden SDM Pengajar Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	111	55,2	55,2	55,2
Perempuan	90	44,8	44,8	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan jenis kelamin, responden SDM pengajar didominasi oleh laki-laki sebanyak 111 orang atau 55,2%, sedangkan perempuan berjumlah 90 orang atau 44,8%. Komposisi ini menunjukkan bahwa tenaga pengajar di kedua pesantren

relatif melibatkan laki-laki dan perempuan, meskipun proporsi laki-laki sedikit lebih besar.

Tabel 4. 18 Distribusi Responden SDM Pengajar Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
≤25 tahun	24	11,9	11,9	11,9
26-35 tahun	74	36,8	36,8	48,8
36-45 tahun	52	25,9	25,9	74,6
46-55 tahun	34	16,9	16,9	91,5
≥56 tahun	17	8,5	8,5	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan usia, kelompok terbesar berada pada rentang 26-35 tahun sebanyak 74 orang atau 36,8%, kemudian usia 36-45 tahun sebanyak 52 orang atau 25,9%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pengajar berada pada usia produktif, sehingga secara potensial memiliki kapasitas untuk mengikuti pembinaan, pengembangan profesional, serta penyesuaian terhadap sistem manajemen pesantren.

Tabel 4. 19 Distribusi Responden SDM Pengajar Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA/Sederajat	51	25,4	25,5	25,5
D3	7	3,5	3,5	29,0
S1	102	50,7	51,0	80,0
S2	38	18,9	19,0	99,0
S3	2	1,0	1,0	100,0
Total Valid	200	99,5	100,0	
Missing System	1	0,5		

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Total	201	100,0		

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Dari segi pendidikan terakhir, mayoritas responden berlatar belakang S1 sebanyak 102 orang atau 50,7%, disusul SMA/ sederajat sebanyak 51 orang atau 25,4%, dan S2 sebanyak 38 orang atau 18,9%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pengajar telah memiliki latar pendidikan formal perguruan tinggi, meskipun masih terdapat pengajar yang berasal dari jenjang pendidikan menengah. Hal tersebut merupakan gambaran penting dalam melihat penempatan, pengembangan kompetensi, dan pembinaan profesional pengajar.

Tabel 4. 20 Distribusi Responden SDM Pengajar Berdasarkan Lama Mengajar

Lama Mengajar	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
1-5 tahun	75	37,3	37,7	37,7
6-10 tahun	50	24,9	25,1	62,8
11-20 tahun	32	15,9	16,1	78,9
21-30 tahun	26	12,9	13,1	92,0
>30 tahun	16	8,0	8,0	100,0
Total Valid	199	99,0	100,0	
Missing System	2	1,0		
Total	201	100,0		

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan lama mengajar, kelompok terbesar adalah pengajar dengan masa mengajar 1-5 tahun sebanyak 75 orang atau 37,3%, kemudian 6-10 tahun sebanyak 50 orang atau 24,9%. Artinya, sebagian besar pengajar berada pada tahap pengalaman awal sampai menengah. Kondisi ini menguatkan pentingnya sistem

pengembangan profesional yang terencana agar pengalaman mengajar dapat berkembang menjadi kompetensi pedagogik, kedisiplinan kerja, dan kualitas pembinaan santri yang lebih baik.

Tabel 4. 21 Distribusi Responden SDM Pengajar Berdasarkan Bidang Mata Pelajaran

Bidang Mata Pelajaran	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Al-Qur'an/ Tahfizh/ Tajwid/ Tafsir/ Qiraat	48	23,9	23,9	23,9
Bahasa Arab/ Nahwu-Sharaf/ Balagh	77	38,3	38,3	62,2
Fikih/Ushul Fikih/Faraidh	15	7,5	7,5	69,7
Akidah-Akhlak/Tauhid	29	14,4	14,4	84,1
Hadis/Musthalah Hadis	17	8,5	8,5	92,5
Sirah/Tarikh/Sejarah	7	3,5	3,5	96,0
Campuran lintas bidang	8	4,0	4,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Berdasarkan bidang mata pelajaran, jumlah pengajar terbesar berada pada bidang Bahasa Arab/Nahwu-Sharaf/Balagh sebanyak 77 orang atau 38,3%, kemudian bidang Al-Qur'an/Tahfizh/Tajwid/Tafsir/Qiraat sebanyak 48 orang atau 23,9%. Hasil ini memperlihatkan bahwa orientasi keilmuan pesantren masih kuat pada penguasaan bahasa Arab dan ilmu Al-Qur'an sebagai dasar utama pembelajaran kitab, ibadah, dan pembinaan keagamaan santri.

b. Deskripsi Manajemen SDM Pengajar

Tabel 4. 22 Kategori Manajemen SDM Pengajar

Kategori	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang efektif	2	1,0	1,0	1,0
Efektif	63	31,3	31,3	32,3
Sangat efektif	136	67,7	67,7	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 4.21, manajemen SDM pengajar berada pada kecenderungan sangat baik. Sebanyak 136 responden atau 67,7% berada pada kategori sangat efektif, 63 responden atau 31,3% berada pada kategori efektif, dan hanya 2 responden atau 1,0% berada pada kategori kurang efektif. Sistem manajemen SDM pengajar pada kedua pesantren telah dipersepsikan berjalan efektif oleh responden.

Tabel 4. 23 Statistik Deskriptif MSDM Pengajar Manajemen SDM Pengajar

Indikator/Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dimensi 1:Perencanaan kebutuhan pengajar	201	13	24	20,97	2,630
Dimensi 2: Penempatan dan kesesuaian kompetensi	201	13	20	17,26	2,077
Dimensi 3: Pengembangan profesional pengajar	201	12	24	20,04	2,622
Dimensi 4: Sistem evaluasi kinerja pengajar	201	12	24	20,30	2,403

Indikator/Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dimensi 5: Kesejahteraan dan penghargaan pengajar	201	7	16	13,75	1,783
Total skor X	201	64	108	92,33	9,684
RATA-RATA SKOR MSDM PENGAJAR	201	2,37	4,00	3,4196	0,35867

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan statistik deskriptif variabel, rata-rata total skor manajemen SDM pengajar sebesar 92,33 dengan standar deviasi 9,684. Rata-rata ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap manajemen SDM pengajar berada pada kategori efektif sampai sangat efektif. Dimensi dengan rata-rata tinggi adalah perencanaan kebutuhan pengajar, pengembangan profesional, dan sistem evaluasi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi-fungsi dasar manajemen SDM telah berjalan, meskipun tetap perlu dicermati bahwa aspek kesejahteraan dan penghargaan memiliki rentang skor yang lebih pendek dan perlu dibaca sesuai jumlah item pada dimensi tersebut.

c. Deskripsi Responden Santri

Tabel 4. 24 Distribusi Responden Santri Berdasarkan Pondok Pesantren

Pondok Pesantren	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
PP Manbaul Ulum (Keluarga)	85	46,4	46,4	46,4
PP Al-Falah (Non-Keluarga)	98	53,6	53,6	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 4.11, jumlah responden santri sebanyak 183 orang. Responden dari PP Manbaul Ulum berjumlah 85 orang atau 46,4%, sedangkan responden dari PP Al-Falah berjumlah 98 orang atau 53,6%. Komposisi ini relatif lebih seimbang dibandingkan responden pengajar, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih proporsional mengenai pengembangan santri pada kedua pesantren.

Tabel 4. 25 Distribusi Responden Santri Berdasarkan Status Pondok Pesantren

Status Pondok Pesantren	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Keluarga	85	46,4	46,4	46,4
Non-keluarga	98	53,6	53,6	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Tabel 4. 26 Distribusi Responden Santri Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	91	49,7	49,7	49,7
Perempuan	92	50,3	50,3	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Dari segi jenis kelamin, responden santri hampir seimbang, yaitu laki-laki 91 orang atau 49,7% dan perempuan 92 orang atau 50,3%. Komposisi yang relatif seimbang ini memperkuat gambaran bahwa hasil pengembangan santri tidak hanya mewakili satu kelompok jenis kelamin tertentu.

Tabel 4. 27 Distribusi Responden Santri Berdasarkan Usia

Usia Santri	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
≤15 tahun	38	20,8	20,8	20,8
16-17 tahun	117	63,9	63,9	84,7

Usia Santri	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
18-19 tahun	24	13,1	13,1	97,8
≥20 tahun	4	2,2	2,2	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan usia, mayoritas santri berada pada rentang usia 16-17 tahun sebanyak 117 orang atau 63,9%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berada pada fase remaja yang sangat penting bagi pembentukan akhlak, kemandirian, kedisiplinan, dan identitas keagamaan. Peran pengembangan santri pada fase usia ini akan membentuk karakter dan kesiapan sosial santri.

Tabel 4. 28 Distribusi Responden Santri Berdasarkan Masa Belajar

Masa Belajar	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
1-2 tahun	22	12,0	12,0	12,0
3-4 tahun	81	44,3	44,3	56,3
5-6 tahun	80	43,7	43,7	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan masa belajar, mayoritas santri telah belajar selama 3-4 tahun sebanyak 81 orang atau 44,3% dan 5-6 tahun sebanyak 80 orang atau 43,7%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah cukup lama mengikuti sistem pembelajaran dan pembinaan pesantren, sehingga penilaian mereka terhadap pengembangan santri dapat dianggap mencerminkan pengalaman yang relatif matang.

Tabel 4. 29 Distribusi Responden Santri Berdasarkan Kelas/Jenjang

Kelas/Jenjang	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Tajhizi	2	1,1	1,1	1,1
1 Awaliyah	19	10,4	10,4	11,5
2 Wustho	22	12,0	12,0	23,5
3 Wustho	36	19,7	19,7	43,2
1 Ulya	3	1,6	1,6	44,8
2 Ulya	16	8,7	8,7	53,6
Kelas 5	32	17,5	17,5	71,0
Kelas 6	53	29,0	29,0	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

d. Deskripsi Pengembangan Santri

Tabel 4. 30 Kategori Pengembangan Santri

Kategori	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak berkembang	1	0,5	0,5	0,5
Kurang berkembang	3	1,6	1,6	2,2
Berkembang	86	47,0	47,0	49,2
Sangat berkembang	93	50,8	50,8	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 4.17, pengembangan santri didominasi oleh kategori sangat berkembang sebanyak 93 orang atau 50,8% dan kategori berkembang sebanyak 86 orang atau 47,0%. Hanya 3 orang atau 1,6% berada pada kategori kurang berkembang dan 1 orang atau 0,5% berada pada kategori tidak berkembang. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum program pengembangan santri pada kedua pesantren telah berjalan baik dan dirasakan berdampak oleh sebagian besar santri.

Tabel 4. 31 Statistik Deskriptif Pengembangan Santri Pengembangan Santri

Indikator/Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dimensi 1: Pembinaan ibadah dan spiritual santri	183	13	24	20,32	2,325
Dimensi 2: Pembentukan akhlak dan kepribadian santri	183	7	20	16,71	2,277
Dimensi 3: Pencapaian akademik santri	183	6	24	18,57	2,831
Dimensi 4: Kedisiplinan dan kemandirian santri	183	10	48	19,68	3,459
Dimensi 5: Keterampilan sosial dan life skills santri	183	5	16	12,83	2,164
Total skor pengembangan santri	183	46	112	88,10	10,348
RATA-RATA SKOR PENGEMBANGAN SANTRI	183	1,704	4,148	3,26310	0,383242

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan statistik deskriptif Pengembangan Santri, rata-rata total skor pengembangan santri sebesar 88,10 dengan standar deviasi 10,348. Nilai ini menunjukkan bahwa pengembangan santri secara umum berada pada kondisi berkembang sampai sangat berkembang. Dimensi-dimensi pengembangan santri tidak hanya menunjukkan aspek akademik, tetapi juga aspek ibadah, akhlak, kedisiplinan, kemandirian, keterampilan sosial, dan life skills. Dengan demikian, hasil deskriptif ini memperlihatkan bahwa pendidikan pesantren cenderung bekerja secara holistik dan tidak terbatas pada transfer ilmu keagamaan saja.

3. Hasil Uji Kuantitatif

Hasil uji kuantitatif dalam penelitian ini disajikan untuk menjawab rumusan masalah yang bersifat komparatif. Analisis dilakukan terhadap dua variabel komparatif, yaitu manajemen sumber daya manusia pengajar dan pengembangan santri. Kedua variabel tersebut dibandingkan berdasarkan tipologi pondok pesantren, yaitu pondok pesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga. Analisis mencakup uji normalitas, uji perbedaan pengembangan santri menggunakan Independent Samples t-Test, dan uji perbedaan manajemen sumber daya manusia pengajar menggunakan Mann-Whitney U Test.

a. Uji Normalitas MSDM Pengajar dan Pengembangan Santri

Tabel 4. 32 Uji Normalitas MSDM Pengajar Manajemen SDM Pengajar

Variabel	Status Pondok Pesantren	Kolmogorov-Smirnov Sig.	Shapiro-Wilk Sig.	Keterangan
SKOR TOTAL MSDM PENGAJAR	Keluarga	0,119	0,106	Normal
SKOR TOTAL MSDM PENGAJAR	Non-keluarga	0,001	0,000	Tidak normal

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 4.32, data MSDM Pengajar pada kelompok pesantren berbasis keluarga berdistribusi normal karena nilai signifikansi Kolmogorov Smirnov 0,119 lebih besar dari 0,05. Namun, data pada kelompok pesantren berbasis non-keluarga tidak berdistribusi normal karena nilai signifikansi Kolmogorov Smirnov sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Data yang tidak normal

ini menyebabkan pengujian MSDM Pengajar menggunakan uji non-parametrik Mann-Whitney U.

Tabel 4. 33 Uji Normalitas Pengembangan Santri Pengembangan Santri

Variabel	Status Pondok Pesantren	Kolmogorov-Smirnov Sig.	Shapiro-Wilk Sig.	Keterangan
Total skor pengembangan santri	Keluarga	0,200	0,534	Normal
Total skor pengembangan santri	Non-keluarga	0,200	0,006	Normal

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 4.20, nilai Kolmogorov-Smirnov pada kedua kelompok Pengembangan Santri berada pada signifikansi 0,200, sehingga secara umum data dapat dipertimbangkan memenuhi normalitas pada uji Kolmogorov-Smirnov. Output SPSS kemudian dilanjutkan dengan Independent Samples T-Test untuk menguji perbedaan pengembangan santri antara kedua tipologi pesantren.

b. Uji Perbedaan Pengembangan Santri Antar Tipologi Pesantren

Tabel 4. 34 Hasil Independent Samples T-Test Pengembangan Santri

Asumsi	Levene F	Levene Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% CI Lower	95% CI Upper
Equal variances assumed	2,523	0,114	0,331	181	0,741	0,509	1,537	-2,525	3,543
Equal variances not assumed			0,337	178,389	0,736	0,509	1,509	-2,469	3,487

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 4.34, sebelum membaca hasil uji-t perlu terlebih dahulu diperiksa asumsi homogenitas varians melalui Levene's Test for Equality of

Variances. Hasil uji Levene menunjukkan nilai $F = 2,523$ dengan signifikansi sebesar $0,114$ ($p > 0,05$), yang berarti varians antara kelompok pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga adalah homogen atau setara. Dengan terpenuhinya asumsi homogenitas ini, baris “equal variances assumed” yang digunakan sebagai acuan hasil uji-t. Nilai $t = 0,331$ dengan Sig. (2-tailed) sebesar $0,741$ ($p > 0,05$) menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam pengembangan santri PADA PONDOK pesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga. Artinya, meskipun kedua pesantren memiliki tipologi pengelolaan yang berbeda, capaian pengembangan santri yang dirasakan responden tidak menunjukkan perbedaan yang bermakna secara statistik.

Tabel 4. 35 Ringkasan Arah Perbedaan Skor Total Pengembangan Santri

Status Pondok Pesantren	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Keluarga	85	88,38	8,84	69	112
Non-keluarga	98	87,87	11,54	46	108

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan ringkasan arah perbedaan, rata-rata skor pengembangan santri pada pesantren berbasis keluarga sebesar $88,38$, sedangkan pada pesantren berbasis non-keluarga sebesar $87,87$. Selisih rata-rata hanya $0,51$ poin, sehingga secara praktis perbedaannya sangat kecil. Hasil ini sejalan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi $0,741$, sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat perbedaan pengembangan santri antara kedua tipologi pesantren tidak terbukti secara statistik.

c. Uji Perbedaan Manajemen SDM Pengajar Antar Tipologi Pesantren

Berbeda dengan Pengembangan Santri yang memenuhi asumsi normalitas sehingga dapat dianalisis menggunakan Independent Samples T-Test, MSDM

Pengajar (Manajemen SDM Pengajar) tidak dapat diuji dengan cara yang sama. Berdasarkan hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov pada Tabel 4.32, data kelompok pesantren berbasis non-keluarga memperoleh nilai signifikansi 0,001 ($p < 0,05$), yang berarti distribusi data tidak memenuhi asumsi normalitas. Karena asumsi normalitas tidak terpenuhi, pengujian homogenitas varians (Levene's Test) dan Independent Samples T-Test tidak dapat diterapkan secara valid — keduanya mensyaratkan data berdistribusi normal sebagai prasyarat utama. Oleh karena itu, analisis komparasi MSDM Pengajar dilakukan menggunakan uji Mann-Whitney U, yaitu uji non-parametrik yang merupakan padanan dari Independent Samples T-Test namun tidak mensyaratkan normalitas distribusi data.

Tabel 4. 36 Ranks Uji Mann-Whitney MSDM Pengajar

Status Pondok Pesantren	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Keluarga	49	79,99	3919,50
Non-keluarga	152	107,77	16381,50
Total	201		

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Tabel 4. 37 Test Statistics Uji Mann-Whitney MSDM Pengajar

Statistik Uji	Nilai
Mann-Whitney U	2694,500
Wilcoxon W	3919,500
Z	-2,913
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,004

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 4.36 dan Tabel 4.37, hasil uji Mann-Whitney menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,004 lebih kecil dari 0,05. Data ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dalam manajemen sumber daya

manusia pengajar PADA PONDOKpesantren berbasis keluarga dan pondok pesantren berbasis non-keluarga. Nilai mean rank kelompok non-keluarga sebesar 107,77 lebih tinggi dibandingkan kelompok keluarga sebesar 79,99. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen SDM pengajar pada pesantren berbasis non-keluarga cenderung lebih tinggi dibandingkan pesantren berbasis keluarga.

Tabel 4. 38 Ringkasan Arah Perbedaan Skor Total Manajemen SDM Pengajar

Status Pondok Pesantren	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Keluarga	49	88,59	9,48	64	108
Non-keluarga	152	93,53	9,47	76	108

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026.

Berdasarkan ringkasan arah perbedaan, rata-rata skor manajemen SDM pengajar pada pesantren berbasis non-keluarga sebesar 93,53 lebih tinggi dibandingkan pesantren berbasis keluarga sebesar 88,59. Perbedaan ini memperkuat hasil Mann-Whitney bahwa sistem manajemen SDM pada pesantren berbasis non-keluarga lebih efektif secara statistik. Namun, besarnya efek perlu dibaca secara proporsional karena nilai efek Mann-Whitney berdasarkan $Z/\sqrt{N}$ sekitar 0,21, sehingga perbedaan tersebut berada pada kategori kecil sampai sedang.

4. Titik Integrasi: Penghubung Fase Kuantitatif ke Kualitatif (Connecting Point)

Sesuai dengan desain Sequential Explanatory yang diterapkan dalam penelitian ini, tahap titik integrasi (connecting point) merupakan jembatan metodologis yang menghubungkan fase kuantitatif dengan fase kualitatif. Creswell dan Plano Clark (2011) menegaskan bahwa momen inilah yang paling menentukan kualitas penelitian mixed methods, karena di sinilah peneliti memutuskan aspek mana dari data kuantitatif yang paling mendesak untuk dijelaskan secara kualitatif,

seberapa dalam penggalian diperlukan, dan bagaimana pertanyaan wawancara harus dirumuskan agar benar-benar menjawab kesenjangan yang teridentifikasi. Berdasarkan keseluruhan hasil analisis kuantitatif yang telah disajikan pada subbab sebelumnya, peneliti mengidentifikasi dua temuan kritis yang secara bersama-sama membentuk dasar penyusunan pertanyaan wawancara pada fase kualitatif.

Temuan Pertama: Perbedaan Signifikan dalam MSDM Pengajar

Hasil uji Mann-Whitney U menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan secara statistik dalam manajemen sumber daya manusia pengajar antara PP Manba'ul 'Ulum (pesantren berbasis keluarga) dan PP Al-Falah (pesantren berbasis non-keluarga), dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,004 (lebih kecil dari $\alpha = 0,05$). Rata-rata skor MSDM pengajar PP Al-Falah sebesar 93,53 lebih tinggi dibandingkan PP Manba'ul 'Ulum sebesar 88,59, dengan selisih 4,94 poin. Nilai mean rank kelompok non-keluarga (107,77) jauh melampaui kelompok keluarga (79,99), menunjukkan bahwa distribusi skor MSDM pengajar secara keseluruhan lebih tinggi di pesantren non-keluarga.

Apabila ditelaah pada tataran dimensi, perbedaan ini tidak merata di seluruh aspek MSDM. Data deskriptif menunjukkan bahwa dimensi Dimensi 3 (Pengembangan Profesional Pengajar) dengan rata-rata keseluruhan 20,04 dan Dimensi 4 (Sistem Evaluasi Kinerja Pengajar) dengan rata-rata 20,30 merupakan dua dimensi yang paling berpotensi menjadi sumber perbedaan antara kedua pesantren, mengingat kedua aspek inilah yang secara teoritis paling membedakan sistem manajemen terformalisasi (non-keluarga) dengan sistem berbasis kepercayaan personal (keluarga). Sementara itu, nilai efek Mann-Whitney

berdasarkan rumus $Z/\sqrt{N}$ sekitar 0,21 mengindikasikan bahwa meskipun perbedaan ini signifikan secara statistik, ukuran efeknya masuk dalam kategori kecil hingga sedang, artinya perbedaan sistemis yang ada tidaklah ekstrem.

Temuan ini memunculkan pertanyaan-pertanyaan yang tidak dapat dijawab oleh data kuantitatif semata. Mengapa pesantren non-keluarga yang dikelola Non-keluarga dengan struktur formal memiliki skor MSDM yang lebih tinggi? Apakah hal itu mencerminkan keunggulan sistemis dalam rekrutmen, pengembangan profesional, dan evaluasi kinerja, ataukah sebagian besar disebabkan oleh perbedaan orientasi budaya organisasi? Sejauh mana nilai-nilai keikhlasan dan pengabdian yang menjadi fondasi pesantren berbasis keluarga dapat berfungsi sebagai pengganti mekanisme formal yang tidak dimiliki? Pertanyaan-pertanyaan ini menjadi agenda utama yang dibawa ke fase wawancara mendalam, dengan fokus pada tiga area: (1) mekanisme rekrutmen dan seleksi di masing-masing tipologi; (2) sistem pengembangan profesional dan evaluasi kinerja; serta (3) nilai-nilai Islam yang menopang motivasi pengajar di luar kompensasi material.

Temuan Kedua: Kesetaraan yang Paradoksal dalam Pengembangan Santri

Temuan yang paling mengejutkan dari fase kuantitatif adalah tidak adanya perbedaan signifikan dalam pengembangan santri antara kedua tipologi pesantren ($t = 0,331$; $p = 0,741$), meskipun MSDM pengajar terbukti berbeda secara signifikan. Rata-rata skor pengembangan santri PP Manba'ul 'Ulum sebesar 88,38 dan PP Al-Falah sebesar 87,87 hanya berselisih 0,51 poin — perbedaan yang secara praktis sangat kecil dan tidak bermakna secara statistik. Dengan interval

kepercayaan 95% yang membentang dari -2,525 hingga 3,543, perbedaan nyata antara kedua populasi diperkirakan sangat minimal.

Kesetaraan ini menjadi paradoksal justru karena kontradiksinya dengan temuan pertama. Jika sistem MSDM pengajar di pesantren non-keluarga secara statistik lebih efektif, logika kausal yang sederhana akan memprediksi bahwa pengembangan santrinya pun akan lebih baik. Kenyataannya tidak demikian. Hal ini menimbulkan hipotesis yang harus diuji melalui data kualitatif: bahwa kedua pesantren mencapai tingkat perkembangan santri yang setara melalui mekanisme kompensatoris yang berbeda. Pesantren non-keluarga mungkin mengandalkan formalisasi prosedur dan standarisasi sistem; sementara pesantren keluarga mungkin mengkompensasinya melalui ikatan emosional yang kuat antara kyai dengan santri, kedalaman keteladanan langsung (*uswah*), dan nilai-nilai spiritual yang meresap ke seluruh ekosistem kehidupan pesantren 24 jam.

Pada tataran dimensi Pengembangan Santri (Pengembangan Santri), data deskriptif menunjukkan bahwa seluruh lima dimensi — Pembinaan Ibadah dan Spiritual (rata-rata 20,32), Pembentukan Akhlak dan Kepribadian (16,71), Pencapaian Akademik (18,57), Kedisiplinan dan Kemandirian (19,68), serta Keterampilan Sosial dan Life Skills (12,83) — semuanya menggambarkan capaian yang relatif baik secara keseluruhan. Pertanyaan yang perlu dijawab secara kualitatif adalah: dimensi manakah yang menjadi kekuatan masing-masing tipologi, dan faktor-faktor non-manajerial apa saja yang berperan menyetarakan hasil pengembangan santri di kedua pesantren meskipun sistem formalnya berbeda? Pertanyaan ini secara khusus mengarah pada eksplorasi tentang peran budaya

pesantren, ikatan kekeluargaan, dan nilai-nilai Islam dalam mendukung perkembangan santri secara holistik.

Sintesis: Dasar Penyusunan Pertanyaan Wawancara Fase Kualitatif

Kedua temuan di atas secara bersama-sama membentuk dua agenda utama fase kualitatif yang saling berkaitan. Agenda pertama adalah menggali secara mendalam faktor-faktor yang menjelaskan mengapa sistem MSDM pengajar di pesantren non-keluarga lebih efektif secara statistik, khususnya pada dimensi pengembangan profesional dan evaluasi kinerja, serta bagaimana pesantren keluarga mengkompensasi ketiadaan formalisasi tersebut melalui mekanisme nilai dan kepercayaan personal. Agenda kedua adalah memahami mekanisme kompensatoris yang memungkinkan kedua tipologi mencapai kesetaraan dalam pengembangan santri meskipun sistem manajemennya berbeda, dengan fokus pada peran nilai-nilai Islam, kultur pesantren, dan ikatan kekeluargaan.

Berdasarkan kedua agenda ini, pertanyaan-pertanyaan wawancara pada fase kualitatif disusun dengan menargetkan tiga kelompok informan yang memiliki perspektif berbeda: pimpinan/pengasuh pesantren (untuk mendapatkan perspektif manajerial dan nilai kelembagaan), ustadz/ustadzah senior (untuk mendapatkan perspektif pengalaman profesional di lapangan), dan santri senior pengurus organisasi (untuk mendapatkan perspektif penerima dampak dari sistem yang ada). Triangulasi antara ketiga perspektif inilah yang diharapkan menghasilkan penjelasan kualitatif yang komprehensif atas kedua temuan kuantitatif di atas, dan

pada akhirnya memungkinkan penarikan meta-inferensi yang melampaui apa yang dapat dicapai oleh masing-masing metode secara terpisah.

5. Hasil Kualitatif

a. Gambaran Umum Pelaksanaan Wawancara

Pengumpulan data kualitatif dilaksanakan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan teknik semi-terstruktur. Wawancara dilaksanakan di dua lokasi pada periode Juni 2026, dengan durasi antara 45 hingga 90 menit per sesi dan direkam dengan persetujuan informan. Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan SDM atau pengembangan santri, dengan masa tugas minimal satu tahun.

Penelitian ini melibatkan total 15 informan, terdiri atas 7 informan dari PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar dan 8 informan dari PP Al-falah Kota Banjarbaru, yang dikelompokkan ke dalam tiga kelompok: (A) pimpinan/pengasuh pesantren, (B) ustadz/ustadzah senior minimal 3 tahun mengabdikan, dan (C) santri senior pengurus organisasi santri.

Tabel 4. 39 Profil Informan Penelitian

No	Kelompok	Kategori Informan	PP Manba'ul 'Ulum	PP Al-Falah	Teknik
1	A	Pimpinan/Pengasuh Pesantren	1 orang (Pengasuh)	2 orang (Mudir Putera & Puteri)	Wawancara Mendalam
2	B	Ustadz/Ustadzah Senior (≥ 3 tahun)	2 orang	2 orang	Wawancara Semi-Terstruktur

No	Kelompok	Kategori Informan	PP Manba'ul 'Ulum	PP Al-Falah	Teknik
3	C	Santri Senior/Pengurus Organisasi	4 orang	4 orang	Wawancara Semi-Terstruktur
		TOTAL	7 orang	8 orang	15 orang

Sumber: Data Primer, Hasil Wawancara Penelitian 2026.

Tabel 4. 40 Data Informan Penelitian

No	Kode	Kel.	Jabatan/Peran	Pesantren	Tanggal	Durasi
1	P1	A	Pengasuh Pesantren	PP Manba'ul 'Ulum	18 Juni 2026	±60 mnt
2	P2	B	Ustadzah Senior/Bendahara Non-keluarga	PP Manba'ul 'Ulum	18 Juni 2026	±45 mnt
3	P3	B	Ustadz Senior	PP Manba'ul 'Ulum	20 Juni 2026	±45 mnt
4	P4	C	Santri Senior	PP Manba'ul 'Ulum	18 Juni 2026	±30 mnt
5	P5	C	Santri Senior	PP Manba'ul 'Ulum	18 Juni 2026	±30 mnt
6	P6	C	Santriwati Senior	PP Manba'ul 'Ulum	20 Juni 2026	±30 mnt
7	P7	C	Santriwati Senior	PP Manba'ul 'Ulum	20 Juni 2026	±30 mnt
8	P8	A	Mudir Putera	PP Al-Falah	17 Juni 2026	±60 mnt
9	P9	A	Mudir Puteri	PP Al-Falah	18 Juni 2026	±60 mnt
10	P10	B	Ustadz Senior/Kabid Kesantrian	PP Al-Falah	20 Juni 2026	±45 mnt
11	P11	B	Ustadzah Senior/Koor. Pendidikan	PP Al-Falah	19 Juni 2026	±45 mnt
12	P12	C	Santri Senior	PP Al-Falah	20 Juni 2026	±30 mnt
13	P13	C	Santri Senior	PP Al-Falah	20 Juni 2026	±30 mnt

No	Kode	Kel.	Jabatan/Peran	Pesantren	Tanggal	Durasi
14	P14	C	Santriwati Senior	PP Al-Falah	18 Juni 2026	±30 mnt
15	P15	C	Santriwati Senior	PP Al-Falah	18 Juni 2026	±30 mnt

Sumber: Data Primer, Hasil Wawancara Penelitian 2026.

Seluruh data hasil wawancara diproses melalui tahapan: (1) transkripsi verbatim; (2) reduksi data; (3) pengkodean (coding); (4) penyajian data naratif; dan (5) penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan metode, serta member checking kepada masing-masing informan.

b. Temuan dari PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar

Sub-bab ini menyajikan temuan kualitatif berdasarkan hasil wawancara dengan 7 informan yang terdiri atas satu pengasuh (Kelompok A), dua ustadz senior (Kelompok B), dan empat santri senior pengurus OSMU (Kelompok C). Temuan disusun ke dalam tiga tema: manajemen SDM pengajar (MSDM Pengajar), pengembangan santri (Pengembangan Santri), dan faktor kontekstual khas pesantren berbasis keluarga.

Tema 1: Manajemen SDM Pengajar

Temuan menunjukkan pola pengelolaan yang khas, di mana pendekatan berbasis kepercayaan personal dan hubungan emosional antara pengasuh dengan para pengajar menjadi fondasi utama dalam setiap dimensi pengelolaan.

Perencanaan dan Rekrutmen: Rekrutmen pengajar dilakukan secara informal berbasis kepercayaan personal pengasuh, memprioritaskan murid-murid dan mahasiswa bimbingan beliau yang memiliki kedekatan hati.

"Awalnya, pondok itu merekrut tenaga-tenaga pengajar yang punya kemampuan... Rekrutmennya itu dulu mengambil dari yang pertama murid-murid beliau. Yang kedua, mahasiswa-mahasiswa yang dalam asuhan beliau. Jadi itu lebih mudah karena mereka adalah orang-orang yang cukup beliau kenal, beliau tahu, dan ada hubungan... hubungan kedekatan hati gitu lah kan." (P1, Wawancara, 18 Juni 2026)

Kesesuaian Kompetensi dan Penempatan: Meskipun rekrutmen bersifat relasional, penempatan pengajar tetap didasarkan pada kesesuaian bidang keahlian masing-masing individu.

"Dalam pembagian tugas itu kita mencoba untuk menyesuaikan keahliannya masing-masing. Makanya guru atau ustadz itu kan sesuai keahlian. Kamu keahliannya apa? Fiqih. Nah kamu fiqih." (P1, Wawancara, 18 Juni 2026)

Pengembangan Profesional: Program pelatihan terstruktur belum berjalan secara reguler. Pengembangan lebih bertumpu pada kajian keilmuan dan mentoring langsung dari pengasuh.

Evaluasi Kinerja: Dilakukan melalui pemantauan langsung pengasuh dan mekanisme musyawarah internal yang bersifat kekeluargaan.

Kesejahteraan dan Penghargaan: Apresiasi pesantren diwujudkan melalui tambahan gaji per 5 tahun, sembako Ramadan dan Lebaran, THR, dan rihlah tahunan. Motivasi pengajar lebih bertumpu pada keikhlasan dan rasa pengabdian.

Meskipun rekrutmen berbasis kepercayaan personal tampak informal, mekanisme ini justru menghasilkan seleksi nilai yang sangat kuat. Pengajar yang direkrut melalui jalur kedekatan dengan pengasuh telah menjalani proses seleksi organik selama bertahun-tahun melalui interaksi langsung. Mereka yang diangkat adalah mereka yang telah membuktikan komitmen dan kedalaman nilai keislaman

melalui hubungan personal yang intens. Hal ini sejalan dengan konsep "value fit" dalam manajemen SDM (Bowen & Ostroff, 2004), yaitu kesesuaian antara nilai pribadi calon pengajar dengan nilai inti lembaga — sebuah dimensi MSDM yang tidak tertangkap oleh instrumen formal manapun, namun sangat bermakna dalam konteks pesantren.

Pada dimensi evaluasi kinerja, ketiadaan mekanisme formal seperti fingerprint atau laporan tertulis dikompensasi oleh satu instrumen yang jauh lebih intens: kehadiran langsung pengasuh di lingkungan pesantren setiap hari. Pengasuh yang tinggal dan aktif di pesantren secara tidak langsung melakukan evaluasi berkelanjutan melalui observasi langsung. Pengajar yang bermasalah dalam komitmen atau akhlak akan segera terdeteksi oleh jaringan sosial informal pesantren yang sangat rapat, jauh lebih cepat dari sistem laporan tertulis manapun. Namun, kelemahan dari model ini adalah tidak adanya dokumentasi tertulis yang dapat dijadikan dasar pengembangan sistematis.

Celah sistemik terbesar teridentifikasi pada dimensi pengembangan profesional. Tidak adanya program pelatihan terjadwal, workshop pedagogi, atau studi banding mengakibatkan heterogenitas metode mengajar yang cukup besar di antara para pengajar. Inilah yang paling menjelaskan gap skor MSDM antara PP Manba'ul 'Ulum (88,59) dan PP Al-Falah (93,53): perbedaan tersebut bukan mencerminkan perbedaan komitmen atau motivasi pengajar, melainkan perbedaan dalam sistematisasi pengembangan kapasitas mengajar. Santri sendiri merasakan perbedaan ini secara langsung:

"Ustadz yang sudah lama di sini itu ngajarnya sudah enak, sudah paham cara kami belajar. Tapi yang baru kadang masih kaku, belum biasa dengan cara pondok ini." (P5, Wawancara, 18 Juni 2026)

Berdasarkan hasil selective coding, pola MSDM PP Manba'ul 'Ulum dapat dipetakan ke dalam empat tema terintegrasi. Tema T-1 (Model Rekrutmen Organik-Keluargaan) menggambarkan bagaimana rekrutmen dilakukan melalui kewajiban moral alumni dan kaderisasi terencana sejak masa pendiri. Ini bukan kelemahan, melainkan sistem seleksi nilai yang sangat kuat: mereka yang direkrut telah melewati 'seleksi alam' bertahun-tahun dalam interaksi langsung dengan pengasuh. Konsep ini sejalan dengan proposisi P-1 penelitian ini: rekrutmen berbasis keluargaan menghasilkan guru berkeikhlasan tinggi yang menggantikan fungsi insentif finansial formal.

Tema T-2 (Pengembangan Profesional Minimal) mencatat bahwa satu-satunya bentuk pengembangan yang teridentifikasi secara eksplisit adalah kajian keilmuan yang diikuti pengajar putri, sementara pengembangan formal seperti studi banding, workshop pedagogi, atau pengiriman ke luar negeri belum ada. Kondisi ini menjadi celah sistemik yang paling menjelaskan gap skor MSDM kuantitatif antara PP Manba'ul 'Ulum (88,59) dan PP Al-Falah (93,53). Namun secara paradoks, minimnya program formal ini tidak berdampak pada penurunan kualitas pengembangan santri — paradoks yang baru bisa dijelaskan setelah memahami Tema T-4 dan T-5.

Tema T-3 (Evaluasi Kinerja: Celah Sistemik Terbesar) merupakan temuan paling kritis. Dari seluruh data wawancara, tidak ditemukan satu pun mekanisme evaluasi kinerja guru yang bersifat formal dan terdokumentasi di PP Manba'ul 'Ulum. Kinerja guru dimonitor melalui kedekatan personal pengasuh yang tinggal di lingkungan pesantren — sebuah mekanisme evaluasi kontinu namun tidak tertulis. Implikasi dari ketiadaan evaluasi formal ini bersifat ganda: di satu sisi, guru yang kinerjanya menurun akan terdeteksi melalui jaringan sosial pesantren yang rapat; di sisi lain, tanpa dokumentasi tertulis, tidak

ada baseline yang dapat digunakan untuk mendorong peningkatan kapasitas secara sistematis.

Tema T-4 (Kesejahteraan Berbasis Keikhlasan) menjelaskan bagaimana motivasi spiritual dan kewajiban moral alumni berfungsi sebagai substitusi sistem insentif formal. Proposisi P-2 penelitian ini menyatakan bahwa guru yang termotivasi oleh keikhlasan dan ikatan alumni menunjukkan retensi jangka panjang yang stabil, sehingga menciptakan konsistensi SDM meski kompensasi finansial terbatas. Temuan ini dikonfirmasi oleh pola masa kerja guru di PP Manba'ul 'Ulum yang rata-rata lebih panjang dibanding pesantren dengan sistem kontrak formal.

Sintesis Tema MSDM PP Manba'ul 'Ulum: Proposisi dan Implikasi

Keempat tema di atas menghasilkan kategori aksial tunggal yang disebut 'MSDM Berbasis Nilai Kekeluargaan' (Kategori Aksial A–D dalam matriks coding penelitian ini). Mekanisme kausasinya dapat dirumuskan sebagai berikut: rekrutmen kekeluargaan → motivasi keikhlasan alumni → komitmen mengajar tanpa pamrih → konsistensi keteladanan → lingkungan belajar yang bernilai → kompensasi atas ketiadaan sistem formal. Mekanisme inilah yang menopang pengembangan santri pada level yang setara dengan PP Al-Falah, meskipun skor MSDM formal berbeda secara signifikan. Temuan ini mengonfirmasi proposisi P-3 penelitian: ketiadaan evaluasi formal dikompensasi oleh monitoring informal berbasis kedekatan personal — namun mekanisme ini tidak cukup untuk mendorong peningkatan kualitas pedagogis secara sistematis, sehingga celah pada dimensi pengembangan profesional tetap menjadi prioritas perbaikan yang paling mendesak.

Tema 2: Pengembangan Santri

Orientasi pengembangan santri di PP Manba'ul 'Ulum Kabupaten Banjar bersifat holistik, mencakup dimensi spiritual, akademik, karakter, kepemimpinan,

dan kecakapan sosial, berpijak pada visi pengkaderan santri sebagai pemimpin masyarakat.

Pembinaan Ibadah dan Spiritual: Program pembiasaan ibadah harian yang terstruktur dirasakan langsung berdampak pada kedisiplinan ibadah santri.

"Kalau di pondok, ibadah memang sudah menjadi kebiasaan setiap hari. Mulai dari shalat berjamaah lima waktu, membaca Asmaul Husna, wirid... Awalnya mungkin terasa berat karena harus mengikuti aturan, tetapi lama-kelamaan menjadi kebutuhan dan kebiasaan." (P6, Wawancara, 30 Juni 2026)

Pembentukan Akhlak: Pengasuh menegaskan bahwa tujuan utama pendidikan adalah membentuk santri sebagai agen manfaat di masyarakat, berlandaskan QS. At-Taubah: 122.

"Santri ini kan dididik tidak hanya untuk mendapatkan pengalaman yang berguna buat dia secara pribadi tapi diharapkan dia suatu saat nanti bisa berbagi... menjadi contoh yang orang lain akan bisa mendapatkan manfaat dari pengalaman dia." (P1, Wawancara, 18 Juni 2026)

Pencapaian Akademik: PP Manba'ul 'Ulum menerapkan perpaduan sistem Salafiyah–Khalafiyah, mengintegrasikan tradisi keilmuan pesantren klasik dengan pendidikan formal (MTs dan MA).

Kedisiplinan dan Kemandirian: Terbentuk melalui sistem kehidupan berasrama yang mensyaratkan ketaatan terhadap jadwal dan tata tertib.

Kecakapan Sosial dan Life Skills: Dikembangkan melalui OSMU, LDKS, dan pembiasaan menjadi imam shalat secara bergantian.

"Paling berdampak dari Ulun itu sudah pasti organisasi — Organisasi Santri Pondok (OSMO). Di OSMO itu tidak hanya dilatih cara mengatur orang saja, tapi ada cara public speaking, cara memahami orang..." (P4, Wawancara, 18 Juni 2026)

Temuan paling signifikan dari PP Manba'ul 'Ulum adalah bahwa keterbatasan dalam formalisasi MSDM tidak menghambat pencapaian pengembangan santri yang setara. Hal ini terjadi melalui tiga mekanisme kompensatoris berbasis nilai yang saling menopang. Pertama, OSMU sebagai inkubator multi-kompetensi: organisasi santri ini melatih soft skills kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan kecakapan manajerial yang merupakan dimensi pengembangan santri paling berdampak, namun tidak terukur dalam evaluasi akademik formal.

Kedua, sistem kehidupan 24 jam sebagai hidden curriculum. Philip Jackson (1990) mendefinisikan hidden curriculum sebagai segala pembelajaran yang terjadi di luar kurikulum formal nilai dan perilaku yang terinternalisasi melalui pengalaman sehari-hari. Di pesantren, setiap tindakan santri adalah momen pembelajaran karakter yang autentik. Perspektif ini sebenarnya telah dirumuskan oleh berabad-abad silam.²⁰⁴ Dalam salah satu prinsip pendidikan anaknya, Al-Ghazali menegaskan:

وَيَنْبَغِي أَنْ يُؤَدَّنَ لَهُ بَعْدَ الْإِنْصِرَافِ مِنَ الْمَكْتَبِ بِاللَّعِبِ الْجَمِيلِ يَسْتَرِيحُ بِهِ؛ فَإِنَّ مَنَعَ الصَّبِيَّ مِنَ اللَّعِبِ يُمَيِّتُ قَلْبَهُ، وَيُحْمِدُ دَكَّاءَهُ، وَيَحْمِلُهُ عَلَى الْإِخْتِيَالِ لِلْخَلَاصِ مِنَ الْكِتَابِ.

Temuan penelitian ini mengafirmasi pandangan tersebut: program-program nonakademik seperti OSMU, LDKS, dan olahraga di PP Manba'ul 'Ulum bukan sekadar "kegiatan tambahan", melainkan komponen inti pengembangan santri yang secara empiris terbukti menjadi *equalizer* yang menyamakan output kedua

²⁰⁴ Abū Ḥāmid Muḥammad Bin Muḥammad Al-Ghazālī, *Ihyā' 'Ulūm Al-Dīn*, Juz 5, Kitāb Riyāḍhatun Nafs, Faṣl Riyāḍhatiṣ Ṣibyān, (Jeddah: Dār Al-Minhāj, 1432 H/2011 M), Hlm. 73.

pesantren. Pesantren berbasis keluarga ini secara organik telah menjalankan prinsip pedagogis Islam klasik tersebut, bahkan tanpa menyadarinya sebagai "sistem" yang terencana. Ketiga, kharisma pengasuh sebagai gravitasi moral yang menyelaraskan seluruh warga pesantren pada nilai yang sama, menciptakan konsistensi iklim pendidikan yang tidak bisa direplikasi melalui prosedur formal manapun.

Pandangan serupa juga telah dirumuskan oleh Ibnu Khaldun dalam *Muqaddimah*, ketika beliau mengabadikan wasiat Harun al-Rasyid kepada guru putranya sebagai teladan metode pengajaran terbaik:²⁰⁵

لَا تُمَرِّنْ بِكَ سَاعَةً إِلَّا وَأَنْتَ مُعْتَنِمٌ فَائِدَةً تُفِيدُهُ إِيَّاهَا مِنْ غَيْرِ أَنْ تُخْزِنَهُ فَتُثِمِّتَ ذَهْنَهُ، وَلَا تُمَعِّنْ فِي مُسَاحَتِهِ فَيَسْتَحْلِيَ الْفَرَاغَ وَيَأْلَفَهُ.

Kedua perspektif klasik ini —Al-Ghazali dan Ibnu Khaldun — secara bersama-sama menegaskan bahwa keseimbangan antara belajar dan beraktivitas bukan kompromi pedagogis, melainkan prinsip Islam yang telah dirumuskan berabad-abad sebelum teori pendidikan modern lahir. Mekanisme OSMU di PP Manba'ul 'Ulum adalah realisasi nyata dari prinsip ini: setiap kegiatan organisasi adalah momen pembelajaran yang menyenangkan dan tidak menekan, sehingga santri berkembang secara organik tanpa merasa sedang dididik secara formal.

Ketiga mekanisme inilah yang menjawab paradoks utama penelitian: mengapa MSDM yang lebih rendah secara prosedural tidak menghasilkan pengembangan santri yang lebih rendah. Ekosistem nilai yang kuat di PP Manba'ul 'Ulum berfungsi sebagai kompensator yang efektif, menjaga kualitas output santri

²⁰⁵ Abd Al-Rahmān Bin Muḥammad Ibn Khaldūn, *Muqaddimah Ibn Khaldūn* (Dar Al-Fikr, 2020). Hlm. 541

pada level yang setara dengan PP Al-Falah meskipun sistem formalnya kurang terstandarisasi.

Merujuk pada matriks selective coding (T-5 hingga T-7), tiga tema integratif menjelaskan pengembangan santri PP Manba'ul 'Ulum secara lebih mendalam. Tema T-5 (OSMO sebagai Motor Pengembangan Santri) mendokumentasikan bagaimana OSMU berfungsi sebagai kompensator keterbatasan sistem MSDM formal. Data coding menunjukkan bahwa OSMU melatih setidaknya lima kompetensi secara simultan: kepemimpinan (*leadership*), kemampuan berbicara di depan umum (*public speaking*), kecerdasan emosional (empati dan memahami orang lain), manajemen organisasi, dan literasi digital. Kelima kompetensi ini merupakan dimensi pengembangan santri yang paling berdampak namun paling sulit diukur dalam evaluasi akademik formal — inilah yang membuat OSMU menjadi *equalizer* yang menyamakan output kedua pesantren.

Tema T-6 (Lived Curriculum 24 Jam) mengungkap dimensi pengembangan santri yang paling unik dari pesantren berbasis keluarga: proses internalisasi nilai yang berlangsung tidak melalui instruksi formal, melainkan melalui osmosis sosial kehidupan bersama. Nilai-nilai kebersamaan, kekeluargaan, dan kolektivitas ditanamkan setiap hari melalui kehadiran guru, kegiatan OSMU, dan keteladanan kakak santri senior — sebuah kurikulum tersembunyi (*hidden curriculum*) yang bekerja sepanjang waktu. Proposisi P-5 penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan total pesantren adalah media internalisasi nilai yang lebih efektif dibanding instruksi kelas formal, karena tidak ada jeda antara 'waktu belajar' dan 'waktu hidup' di pesantren.

Tema T-7 (Guru sebagai Murabbi) mencatat dimensi relasional yang membedakan guru pesantren dari instruktur pendidikan formal. Santri PP Manba'ul 'Ulum menilai kualitas guru bukan dari gelar akademiknya, melainkan dari aksesibilitasnya dan keteladanan karakternya. Seorang guru yang mudah ditemui, sabar menjawab pertanyaan, dan konsisten dalam akhlak dinilai jauh lebih efektif dibanding guru bergelar tinggi yang sulit diakses. Ini selaras dengan konsep *murabbi* dalam tradisi pesantren — guru sebagai pembimbing jiwa, bukan sekadar penyampai ilmu — yang merupakan keunggulan komparatif pesantren berbasis keluarga yang tidak dapat direplikasi oleh sistem formal manapun.

Data wawancara mengidentifikasi enam program tambahan yang berkontribusi signifikan terhadap pengembangan santri secara holistik: (1) OSMU dan MATSABA sebagai inkubator kepemimpinan, (2) Pramuka yang telah mencapai prestasi tingkat nasional sebagai wadah pengembangan tanggung jawab dan kedisiplinan, (3) Program Tahfidz untuk penguatan fondasi spiritual, (4) Pelatihan pidato untuk pengembangan kemampuan komunikasi publik, (5) Program Maulid Habsyi sebagai integrasi kearifan lokal Kalimantan Selatan, dan (6) Program Rotasi Imam Shalat yang melatih santri untuk siap memimpin secara praktis. Keberagaman program ini memastikan bahwa pengembangan santri mencakup seluruh dimensi yang diukur dalam Pengembangan Santri penelitian.

Tema 3: Faktor Kontekstual Khas Pesantren Berbasis Keluarga

Kepemimpinan di PP Manba'ul 'Ulum bersifat karismatik-genealogis. Pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah namun tetap bermuara pada otoritas personal pengasuh. Kekhasan lain yang ditemukan adalah integrasi

kearifan lokal Kalimantan Selatan ke dalam kurikulum, seperti program Maulid Habsyi, yang menjadikan pesantren ini responsif terhadap kebutuhan masyarakat lokal.

c. Temuan dari PP Al-falah Kota Banjarbaru

Sub-bab ini menyajikan temuan berdasarkan wawancara dengan 8 informan yang terdiri atas dua pimpinan (Mudir Putera P8 dan Mudir Puteri P9), dua ustadz/ustadzah senior (P10 dan P11), serta empat santri senior (P12-P15).

Tema 1: Manajemen SDM Pengajar

Pola pengelolaan SDM pengajar di PP Al-Falah lebih terstruktur secara institusional, dengan sistem rekrutmen, evaluasi, dan kesejahteraan yang telah berkembang melalui mekanisme Non-keluarga yang bersifat kolektif.

Rekrutmen: Sekitar 95–98% pengajar merupakan alumni pesantren. Di unit Puteri, calon ustadzah yang belum menikah wajib menjadi musyriphah (ibu asrama) dulu minimal dua tahun sebelum diangkat sebagai ustadzah tetap — sebuah mekanisme seleksi informal yang sangat komprehensif.

"Ada semacam peraturan tidak tertulis: ustadzah yang belum menikah harus menjadi ibu asrama dulu — musyriphah. Setiap lima puluh santri ada satu musyriphah. Perekrutannya secara alamiah: mulai jadi ibu asrama, lalu jadi guru pengganti, lama-lama jadi ustadzah tetap." (P9, Wawancara, 18 Juni 2026)

Pengembangan Profesional: Bersifat responsif dan situasional. Mekanisme konkret mencakup studi banding ke pesantren lain sebelum meluncurkan program baru, pengiriman pengajar terpilih ke luar negeri, dan dorongan studi S2 secara bergantian.

"Pondok ini sebelum mengadakan program, kami terlebih dahulu melakukan study banding. Contohnya program Amsilati — itu kan dari Jawa. Jadi guru-guru dikirim dulu ke sana untuk melihat dan dilatih di sana, kemudian baru diterapkan di pondok sini. Sampai sekarang sudah dua puluh tahunan Amsilati itu berjalan." (P10, Wawancara, 20 Juni 2026)

Evaluasi Kinerja: Menggunakan kombinasi fingerprint, laporan koordinator, dan prosedur eskalasi yang jelas — dari peringatan 1–3 kali, sampai pelimpahan ke Non-keluarga jika tidak ada perubahan. Di unit Puteri, output pembelajaran santri (raport, ujian) menjadi tolak ukur utama.

Kesejahteraan dan Penghargaan: Sistem berjenjang yang komprehensif: honor mengajar, BPJS kesehatan, umroh bagi yang mengabdikan ≥ 20 tahun, tali asih pensiun, anak guru bebas biaya sekolah, bahkan biaya sekolah anak tetap ditanggung pesantren meski gurunya telah meninggal.

"Alhamdulillah, lima, empat tahun yang ini — luar biasa perhatian Non-keluarga untuk kesejahteraan guru... kalau guru sudah mengabdikan dua puluh tahunan ke atas, diusahakan diomrahkan. Untuk kesehatan dijamin. Untuk anak-anak guru di pondok ini dibebaskan biayanya. Sampai-sampai ketika gurunya sudah meninggal pun, anak-anaknya apabila masih sekolah di pondok tetap dibebaskan biayanya." (P10, Wawancara, 20 Juni 2026)

Skor MSDM PP Al-Falah yang lebih tinggi (93,53) dapat dipahami melalui empat mekanisme yang beroperasi secara sinergis. Pertama, sistem musyriphah sebagai filter seleksi paling komprehensif: calon ustadzah menjalani magang penuh dua tahun sebagai ibu asrama, di mana seluruh dimensi kompetensi diuji secara nyata dalam kehidupan sehari-hari — bukan dalam tes wawancara formal. Seorang kandidat yang tidak sabar, tidak disiplin, atau tidak benar akhlaknya akan terlihat

selama dua tahun itu, sehingga ketika diangkat menjadi ustadzah, kualitasnya sudah sangat terjamin. Kedua, sistem evaluasi multi-lapis yang mengintegrasikan dimensi administratif (fingerprint, laporan koordinator) dengan dimensi substantif (output pembelajaran santri), yang menghasilkan akuntabilitas terukur dan terdokumentasi. Ketiga, paket kesejahteraan berjenjang yang menciptakan jalur karir yang jelas, meningkatkan motivasi jangka panjang karena pengajar memiliki tujuan yang terukur di samping motivasi keikhlasan. Keempat, ekosistem inovasi yang terbuka — studi banding sebelum program baru, pengiriman guru ke luar negeri, dorongan S2 — yang langsung meningkatkan skor dimensi pengembangan profesional.

Penting dicatat bahwa keunggulan sistem MSDM PP Al-Falah bukan menggantikan nilai keikhlasan pengajar, melainkan melengkapinya dengan struktur yang memperkuat dan memfasilitasi keikhlasan tersebut agar lebih konsisten dan terstandarisasi. Inilah yang membedakannya secara fundamental dari pesantren non-keluarga yang hanya mengejar formalisasi tanpa mempertahankan ruh pesantren.

Berdasarkan matriks reduksi data PP Al-Falah, pola MSDM dapat dipetakan ke dalam empat tema integratif yang saling menopang. Tema T-1 (Rekrutmen Organik-Berjenjang) menggambarkan sistem pipeline SDM yang unik: 95–98% pengajar adalah alumni pesantren itu sendiri, yang bergabung melalui jalur magang musyriphah (ibu asrama) selama minimal dua tahun. Sistem ini berfungsi sebagai filter seleksi paling komprehensif yang pernah ada — tidak ada tes wawancara atau seleksi formal yang mampu menilai karakter seseorang lebih akurat dibanding melihatnya langsung dalam kehidupan sehari-hari selama dua tahun. Proposisi P-1

penelitian ini (rekrutmen organik → motivasi spiritual intrinsik) dikonfirmasi oleh temuan ini.

Tema T-3 (Evaluasi Organik 24 Jam) mendokumentasikan mekanisme evaluasi kinerja yang berbeda secara fundamental dari PP Manba'ul 'Ulum. PP Al-Falah menerapkan kombinasi sistem formal (*fingerprint*, laporan koordinator) dan informal (observasi 24 jam komunitas pesantren), dengan prosedur eskalasi yang jelas: teguran pertama, kedua, ketiga, hingga pelimpahan ke Non-keluarga jika tidak ada perubahan perilaku. Di unit Puteri, raport dan hasil ujian santri menjadi tolak ukur utama kinerja ustadzah — sebuah sistem yang mengaitkan langsung kinerja guru dengan outcome santri. Proposisi P-3 penelitian (evaluasi informal komunitas 24 jam lebih efektif mengontrol keteladanan) dikonfirmasi, namun dengan catatan bahwa PP Al-Falah melengkapinya dengan sanksi finansial bertahap yang tidak ada di PP Manba'ul 'Ulum.

Tema T-4 (Kesejahteraan Holistik) merepresentasikan dimensi MSDM yang paling membedakan PP Al-Falah dari PP Manba'ul 'Ulum secara kuantitatif. Paket kesejahteraan berjenjang yang ditawarkan meliputi: BPJS kesehatan untuk seluruh guru, umroh bagi yang telah mengabdikan 20 tahun atau lebih, tali asih pensiun, pembebasan biaya sekolah anak guru, dan bahkan kelanjutan beasiswa tersebut setelah guru meninggal dunia. Sistem ini bukan sekadar kompensasi finansial — ia adalah 'kontrak emosional jangka panjang' yang menciptakan rasa aman dan belonging yang mendalam. Proposisi P-2 (motivasi spiritual + sistem insentif berkembang → retensi SDM optimal) termanifestasi paling kuat pada dimensi ini.

Tema T-8 (Tata Kelola dan Digitalisasi) menambahkan satu dimensi yang tidak dimiliki PP Manba'ul 'Ulum: inovasi berbasis kebutuhan yang sistematis. Sebelum setiap program baru diluncurkan, dilakukan studi banding ke pesantren yang sudah menjalankan program tersebut — memastikan inovasi berbasis bukti nyata, bukan sekadar gagasan. Digitalisasi administrasi (pendaftaran online, Saku Pay sebagai e-money santri, Box WA untuk komunikasi santri-orang tua) tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperluas jangkauan rekrutmen santri: 75% santri yang mendaftar mengaku mengenal PP Al-Falah melalui media sosial. Proposisi P-6 penelitian (inovasi digital → pertumbuhan kuantitas dan reputasi) dikonfirmasi secara langsung oleh data ini.

Sintesis: Mekanisme Keunggulan MSDM PP Al-Falah

Keempat tema di atas membentuk *core category* Al-Falah: 'MSDM Berbasis Nilai Islami sebagai Motor Pengembangan Santri Holistik.' Mekanisme kausasinya adalah: rekrutmen organik alumni → motivasi keikhlasan + rasa memiliki → evaluasi komunitas 24 jam → konsistensi keteladanan → kesejahteraan holistik jangka panjang → retensi SDM + pengembangan kapasitas. Yang membedakannya dari PP Manba'ul 'Ulum bukan pada nilai dasarnya (keikhlasan sama-sama kuat di kedua pesantren), melainkan pada tingkat sistematisasi dan formalisasi yang lebih tinggi. PP Al-Falah melengkapi ekosistem nilai dengan struktur yang memfasilitasi dan mengakuntabilitaskan nilai tersebut, menghasilkan skor MSDM yang lebih tinggi secara statistik tanpa mengorbankan ruh pesantren.

Tema 2: Pengembangan Santri

PP Al-Falah menerapkan sistem pengembangan santri yang komprehensif, berjenjang, dan berorientasi pada kecakapan ganda antara keilmuan agama tradisional dan kompetensi kontemporer.

Pembinaan Ibadah dan Spiritual: Dilaksanakan dalam kerangka sistem asrama 24 jam. Santri putri mengonfirmasi bahwa lingkungan pesantren membentuk kedisiplinan spiritual mereka secara nyata.

Pembentukan Akhlak: Pesan pendiri yang terus dipegang adalah "jangan hanya mengajar tapi juga mendidik". Akhlak juga menjadi syarat selektif masuk program tambahan.

Pencapaian Akademik: Santri mendapatkan dua ijazah (pesantren dan negeri). Di atas itu, tersedia 8 program akademik tambahan pilihan yang selektif (Amsilati, Darul Hadits, Darul Mutun, Darul Falak, bahasa Arab, bahasa Inggris, kaligrafi, dan hafalan matan kitab).

Kedisiplinan dan Kemandirian: Sistem disiplin berlapis berlaku untuk semua warga pesantren — santri, guru, hingga pimpinan. Sanksi kini bersifat edukatif-ramah anak (kebersihan dan bank sampah), tidak ada sanksi fisik.

"Di sini kan ada disiplin. Pondok ini harus disiplinnya kuat — dari santri, dari disiplin untuk santri, disiplin untuk guru, disiplin untuk karyawan, disiplin untuk pimpinan, disiplin untuk Non-keluarga. Semuanya mempunyai kedisiplinan." (P8, Wawancara, 17 Juni 2026)

Kecakapan Sosial dan Life Skills: Program public speaking, syuting, forum penulis, dan organisasi daerah yang melibatkan santri dalam pesantren Ramadan di

SD-SD se-Banjarmasin. Santri putri yang sebelumnya pendiam melaporkan transformasi signifikan dalam kemampuan speak up setelah aktif di HPPA.

Mekanisme selektivitas berbasis akhlak untuk program tambahan merupakan inovasi manajerial yang patut dicatat secara khusus. Sistem ini secara efektif mengintegrasikan pembinaan karakter dengan pengembangan intelektual, sekaligus menciptakan motivasi tambahan bagi santri untuk menjaga akhlaknya agar mendapat akses ke program-program bergengsi. Seperti yang disampaikan seorang koordinator pendidikan:

"Di sini ada semacam reward akhlak. Kalau kamu ingin ikut program Darul Hadits atau hafalan matan kitab yang bergengsi, kamu harus punya rekam jejak akhlak yang baik. Ini menjadikan akhlak bukan hanya kewajiban moral, tapi juga kunci untuk membuka pintu kesempatan." (P11, Wawancara, 19 Juni 2026)

Sistem disiplin berlapis yang berlaku untuk semua warga pesantren juga menciptakan iklim keadilan institusional yang kuat. Ketika santri melihat gurunya pun tunduk pada aturan yang sama, terbentuk persepsi bahwa disiplin adalah komitmen bersama, bukan instrumen kekuasaan sepihak. Persepsi keadilan ini terbukti meningkatkan kepatuhan santri secara sukarela dan menurunkan resistensi terhadap tata tertib pesantren.

Berdasarkan matriks selective coding Al-Falah, pengembangan santri berjalan melalui tiga tema integratif yang saling melengkapi. Tema T-5 (Ekosistem Program Multi-Bidang) mendokumentasikan delapan program akademik tambahan yang bersifat selektif: Amsilati (percepatan pemahaman kitab), Darul Hadits, Darul Mutun, Darul Falak (ilmu falak/astronomi Islam), bahasa Arab intensif, bahasa Inggris, kaligrafi, dan hafalan matan kitab. Keistimewaan sistem ini terletak pada

kriteria akses yang berbasis akhlak: hanya santri yang memiliki rekam jejak akhlak baik yang dapat mendaftar ke program-program bergengsi ini. Seleksi berbasis akhlak ini secara cerdas mengintegrasikan pembinaan karakter ke dalam sistem insentif akademik, menciptakan 'reward system' yang sepenuhnya selaras dengan nilai-nilai Islam.

Tema T-6 (Pembentukan Karakter melalui Lived Curriculum) menunjukkan kesamaan fundamental dengan PP Manba'ul 'Ulum, namun dengan satu perbedaan kunci: PP Al-Falah melengkapi lived curriculum-nya dengan sistem sanksi edukatif yang terstruktur. Sistem disiplin berlapis yang berlaku untuk semua warga pesantren — santri, guru, karyawan, hingga pimpinan — menciptakan iklim keadilan institusional yang kuat. Proposisi P-5 penelitian (lived curriculum → internalisasi nilai lebih efektif dari instruksi formal) dikonfirmasi, namun di PP Al-Falah diperkuat oleh konsistensi yang dijamin melalui sistem akuntabilitas berjenjang.

Tema T-9 (Tegangan Nilai dan Tuntutan Adaptasi Digital) mencatat satu tantangan unik yang tidak ditemukan di PP Manba'ul 'Ulum: ketegangan antara nilai tradisi pesantren dan tekanan modernitas digital. Generasi santri masa kini yang tumbuh di era smartphone menghadirkan tantangan baru dalam penerapan aturan 'no HP'. Respons PP Al-Falah cukup adaptif: Box WA memungkinkan santri berkomunikasi dengan orang tua tanpa membawa HP pribadi, sementara tim media pondok memperkenalkan kreativitas digital santri ke dalam program yang terawasi. Proposisi P-7 penelitian (tegangan nilai → respons kelembagaan adaptif diperlukan) termanifestasi nyata di sini.

Secara keseluruhan, pengembangan santri PP Al-Falah dicapai melalui tiga jalur simultan yang bekerja secara sinergis: (1) ekosistem program multi-bidang dengan seleksi ganda kompetensi dan akhlak, menghasilkan santri yang unggul di bidang spesialisasi pilihan; (2) lived curriculum 24 jam dengan sistem disiplin berlapis, membangun karakter melalui konsistensi institusional yang terjamin; dan (3) keteladanan guru sebagai figur model yang dinilai santri lebih dari gelar formalnya. Ketiga jalur ini bekerja dalam kerangka identitas HPPA (Himpunan Pelajar Pesantren Al-Falah) yang membangun kohesi sosial antar-angkatan, sebuah fungsi yang analog dengan peran OSMU di PP Manba'ul 'Ulum sebagai *equalizer* pengembangan santri.

Tema 3: Faktor Kontekstual Khas Pesantren Berbasis Non-Keluarga

Kepemimpinan kolektif-kolegial di PP Al-Falah menghasilkan stabilitas institusional yang tidak bergantung pada satu figur. Dalam 50 tahun, pesantren telah berganti Mudir 11 kali tanpa mengganggu keberlanjutan lembaga. Inovasi berbasis kebutuhan dan keterbukaan institusional menjadi keunggulan: digitalisasi administrasi (pendaftaran online, Saku Pay, Box WA), tim media pondok, dan keterbukaan merekrut lulusan luar negeri.

"Penerimaan murid baru dulu tidak online, sekarang sudah online. Kemudian ada Saku Pay — kartu pelajar yang sekaligus e-money... ada Box WA — santri bisa bertukar pesan dengan orang tua... Konten kegiatan pondok keluar setiap hari. Santri yang mendaftar ke Al-Falah, tujuh puluh lima persen mengenal Al-Falah dari media." (P11, Wawancara, 19 Juni 2026)

d. Perbandingan Tema Lintas Pesantren

Perbandingan lintas pesantren dilakukan untuk menemukan pola persamaan dan perbedaan yang bermakna antara kedua tipologi.

Tabel 4. 41 Perbandingan Pola Manajemen SDM Pengajar Lintas Pesantren

Aspek	PP Manba'ul 'Ulum (Berbasis Keluarga)	PP Al-Falah (Berbasis Non-Keluarga)
Dasar Rekrutmen	Relasional-personal; kedekatan dengan pengasuh	Institusional; musyawarah Non-keluarga + mekanisme musyriphah
Kriteria Prioritas	Kesamaan visi, kedekatan hati, kompetensi bidang	Akhlak, kompetensi keilmuan, ijazah formal
Pengembangan Profesional	Belum reguler; mentoring organik pengasuh	Responsif; studi banding, pengiriman luar negeri, dorongan S2
Evaluasi Kinerja	Penilaian personal + musyawarah kekeluargaan	Fingerprint + laporan tertulis + prosedur eskalasi ke Non-keluarga
Kesejahteraan	THR, sembako, rihlah; ikatan emosional kuat	BPJS, umroh, tali asih, anak bebas biaya + motivasi alumni
Motivasi Utama	Keikhlasan dan loyalitas personal kepada pengasuh	Keikhlasan + rasa memiliki alumni + sistem insentif berkembang

Sumber: Diolah dari hasil wawancara penelitian, 2026.

Tabel 4. 42 Perbandingan Pola Pengembangan Santri Lintas Pesantren

Aspek	PP Manba'ul 'Ulum (Berbasis Keluarga)	PP Al-Falah (Berbasis Non-Keluarga)
Landasan Visi Spiritual	QS. At-Taubah:122 — santri sebagai kader penyebar manfaat di masyarakat	Fardhu ain & kifayah; Ahlussunnah Wal Jamaah
Kurikulum Akademik	Perpaduan Salafiyah–Khalafiyah; MTs dan MA	2 ijazah (pesantren + negeri) + 8 program tambahan selektif

Aspek	PP Manba'ul 'Ulum (Berbasis Keluarga)	PP Al-Falah (Berbasis Non-Keluarga)
Orientasi Akhlak	Pemimpin masyarakat yang bermanfaat; agen penyebar agama lokal	Mendidik bukan sekadar mengajar; akhlak jadi syarat program tambahan
Sistem Disiplin	Pembiasaan harian; pendekatan kekeluargaan	Disiplin berlapis semua warga; sanksi edukatif ramah anak
Wadah Kepemimpinan	OSMU, MATSABA, LDKS; imam bergantian	IKPPF/HPPA; org. daerah; public speaking; pesantren Ramadan

Sumber: Diolah dari hasil wawancara penelitian, 2026.

Perbandingan lintas pesantren menghasilkan temuan kunci: meskipun berbeda dalam mekanisme dan skala program, kedua pesantren berbagi orientasi pengembangan santri yang secara substansial sama — membentuk insan yang tidak hanya menguasai ilmu agama, tetapi mampu memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat. Perbedaan tipologi kelembagaan tidak menghasilkan perbedaan dalam nilai dan orientasi pendidikan, melainkan dalam cara dan kapasitas mewujudkannya.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui prinsip ekuifinalitas (equifinality) dalam teori sistem terbuka (von Bertalanffy, 1968), yang menyatakan bahwa sistem dapat mencapai kondisi akhir yang sama melalui jalur yang berbeda. PP Manba'ul 'Ulum mencapai pengembangan santri yang efektif melalui jalur karismatik-relasional: keteladanan pengasuh yang kuat, ikatan emosional yang mendalam, dan internalisasi nilai melalui osmosis sosial kehidupan pesantren. PP Al-Falah mencapai tujuan yang sama melalui jalur sistemik-institusional: formalisasi prosedur, diversifikasi program, dan akuntabilitas berjenjang. Kedua jalur ini berbeda secara fundamental dalam mekanisme, namun menghasilkan output yang

setara karena keduanya bertumpu pada bahan bakar yang sama: nilai-nilai Islam (keikhlasan, semangat ibadah, pengabdian) yang dipegang kuat oleh seluruh komponen pesantren.

Dari perspektif khazanah Islam klasik, keunggulan jalur karismatik-relasional PP Manba'ul 'Ulum dapat dipahami lebih dalam melalui konsep *'ashabiyyah* yang dirumuskan Ibnu Khaldun dalam *Muqaddimah*:²⁰⁶

الْعَصِيَّةُ هِيَ الْحِفَاطُ وَالْمُدَافَعَةُ وَالْأَنْفَةُ وَالْمُعَاصَبَةُ، وَهِيَ فِي دَوَى الْأَرْحَامِ وَالْقَرَابَةِ أَشَدُّ لِأَنَّهَا طَبِيعِيَّةٌ فِي الْحَيَوَانَاتِ.

Dalam konteks pesantren berbasis keluarga, *'ashabiyyah* ini terwujud sebagai ikatan emosional yang dalam antara pengasuh, alumni, pengajar, dan santri — yang lahir dari genealogi bersama satu lembaga yang diwariskan turun-temurun. Ikatan inilah yang menjadi bahan bakar relasional yang tidak bisa direplikasi oleh prosedur formal manapun. Konsep *'ashabiyyah* Ibnu Khaldun dengan demikian menjadi padanan Islam klasik dari teori Solidaritas Mekanik Durkheim yang telah digunakan dalam kajian teoritis penelitian ini, namun dengan akar epistemologi yang jauh lebih kontekstual bagi realitas tradisi pesantren Indonesia.

Implikasi teoretis dari temuan ini sangat penting: pengembangan santri di pesantren tidak semata-mata ditentukan oleh formalisasi sistem MSDM, melainkan oleh kekuatan ekosistem nilai yang menopang seluruh sistem pendidikan. Pesantren dengan MSDM yang kurang terstandarisasi tetap dapat menghasilkan output santri yang setara, selama ekosistem nilainya kuat dan konsisten. Sebaliknya, formalisasi

²⁰⁶ Abd Al-Rahmān Bin Muḥammad Ibn Khaldūn, *Muqaddimah Ibn Khaldūn* (Dar Al-Fikr, 2020). Hlm. 155

MSDM yang canggih sekalipun tidak akan menghasilkan output optimal jika ekosistem nilai pesantrennya lemah.

B. Pembahasan

Bagian pembahasan ini menyajikan interpretasi deskriptif-analitis terhadap seluruh temuan penelitian yang telah disajikan pada bagian hasil. Berdasarkan pendekatan mixed methods dengan desain Sequential Explanatory, pembahasan dilakukan dengan cara mengintegrasikan temuan kuantitatif dan kualitatif secara berurutan agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai manajemen sumber daya manusia pengajar dan pengembangan santri di kedua pesantren yang menjadi lokasi penelitian.

Pembahasan ini disusun mengikuti urutan hasil penelitian, yaitu gambaran umum tempat penelitian, hasil deskriptif penelitian, hasil uji kuantitatif, dan hasil kualitatif. Setiap bagian pembahasan dielaborasi secara luas dengan mengaitkan temuan penelitian pada teori-teori manajemen sumber daya manusia, kajian empiris pesantren, dan nilai-nilai Islam yang menjadi landasan pendidikan pesantren.

1. Hasil Deskriptif Penelitian

Hasil deskriptif penelitian memberikan gambaran awal yang sangat penting mengenai profil manajemen SDM pengajar dan pengembangan santri pada kedua pesantren yang diteliti. Gambaran ini tidak hanya menunjukkan angka-angka statistik deskriptif, tetapi juga mencerminkan realitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang sesungguhnya sedang berlangsung di lapangan.

a. Manajemen SDM Pengajar

Berdasarkan hasil deskriptif, manajemen SDM pengajar pada kedua pesantren secara umum berada pada kategori yang sangat positif. Sebanyak 136 responden atau 67,7% menilai manajemen SDM pengajar berada pada kategori sangat baik, dan 63 responden atau 31,3% berada pada kategori efektif. Artinya, 99% responden memandang bahwa sistem manajemen SDM pengajar di pesantren masing-masing telah berjalan baik. Hanya 2 responden atau 1,0% yang menempatkannya pada kategori kurang baik.

Temuan ini secara konseptual mendukung pandangan bahwa praktik manajemen SDM yang terarah dapat memperkuat kapasitas manusia, motivasi kerja, dan kinerja organisasi pendidikan secara keseluruhan. Kondisi tersebut juga sejalan dengan perspektif strategic human resource management (SHRM) yang menekankan pentingnya keselarasan antara praktik pengelolaan SDM dengan tujuan strategis lembaga. Ketika pengajar merasa bahwa kebutuhan mereka direncanakan, penempatan disesuaikan dengan kompetensi, ada pembinaan dan pengembangan, ada evaluasi kinerja, serta ada bentuk kesejahteraan dan penghargaan, maka mereka cenderung bekerja dengan lebih terarah dan termotivasi.

Jika dicermati dari dimensi-dimensi manajemen SDM pengajar yang diukur, rata-rata tertinggi diperoleh pada dimensi perencanaan kebutuhan pengajar (mean 20,97), diikuti oleh sistem evaluasi kinerja (mean 20,30), dan pengembangan profesional pengajar (mean 20,04). Hal ini menunjukkan bahwa fungsi-fungsi dasar manajemen SDM, mulai dari perencanaan sampai evaluasi, telah dirasakan berjalan

cukup baik oleh responden pengajar. Dimensi kesejahteraan dan penghargaan memiliki rata-rata 13,75 dengan rentang skor yang lebih pendek karena memang jumlah item pernyataannya lebih sedikit dibanding dimensi lainnya.

Secara eksploratif, hasil ini dapat dimaknai bahwa kedua pesantren tidak menjalankan pendidikan hanya berdasarkan rutinitas mengajar, tetapi juga memiliki pola pengelolaan pengajar yang cukup kuat. Pengajar tidak hanya hadir sebagai penyampai materi, melainkan juga sebagai pelaksana sistem pendidikan pesantren. Ketika pengajar merasa bahwa kebutuhan pengajar direncanakan, tugas disesuaikan dengan kompetensi, ada pembinaan, ada evaluasi, dan ada bentuk penghargaan, maka proses pendidikan cenderung lebih terarah. Kondisi ini mendukung pandangan Wright dan McMahan (1992),²⁰⁷ Huselid (1995),²⁰⁸ Becker dan Huselid (2006),²⁰⁹ Bowen dan Ostroff (2004),²¹⁰ serta Jiang, Lepak, Hu, dan Baer (2012)²¹¹ yang menegaskan bahwa praktik manajemen SDM yang terarah dapat memperkuat kapasitas manusia, motivasi kerja, dan kinerja organisasi pendidikan.

²⁰⁷ Patrick M Wright And . Gary C McMahan, 'Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management', *Journal Of Management*, 1992, Pp. 295–320.

²⁰⁸ Mark A Huselid, 'The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover , Productivity , And Corporate Financial Performance', *Academy Of Management Journal*, 38.3 (1995), Pp. 635–72.

²⁰⁹ Brian E Becker, Mark A Huselid, And Brian E Becker, 'Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?', *Journal Of Management*, 32.6 (2006), Pp. 898-925., Doi:10.1177/0149206306293668.

²¹⁰ D E Bowen & Ostroff, 'C . (2004). Understanding Hrm -Firm Performance Linkages: The Role Of The Strength Of The Hrm System. *Academy Of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/Amr.2004.12736076>, 2004, Doi:<https://doi.org/10.5465/>.

²¹¹ David P Lepak And Judith C Baer, 'How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes ? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms Kaifeng Jiang', *Academy Of Management Journal*, 55.6 (2012), Pp. 1264–94.

b. Profil Responden Pengajar dan Relevansinya terhadap Temuan

Dari segi demografi responden pengajar, mayoritas berada pada usia produktif antara 26-35 tahun (36,8%) dan 36-45 tahun (25,9%). Rentang usia ini menunjukkan bahwa angkatan pengajar yang menjadi responden berada dalam fase karier yang sedang berkembang, sehingga mereka masih memiliki kapasitas besar untuk menyerap pembinaan, mengikuti pengembangan profesional, dan beradaptasi dengan tuntutan sistem manajemen yang terus berkembang. Secara pendidikan formal, mayoritas pengajar berlatar belakang Sarjana (S1) sebanyak 51,0%, disusul SMA/ sederajat (25,4%) dan Magister (S2/19,0%). Latar belakang pendidikan yang beragam ini mencerminkan realitas bahwa pesantren tidak hanya merekrut tenaga pengajar berbasis ijazah formal, tetapi juga mempertimbangkan penguasaan ilmu agama, keikhlasan, dan keteladanan sebagai kriteria utama.

Dari sisi lama mengajar, kelompok terbesar adalah pengajar dengan masa kerja 1-5 tahun (37,3%) dan 6-10 tahun (24,9%). Kombinasi antara mayoritas pengajar usia muda yang masih dalam fase pengembangan karier dan masa kerja relatif baru menguatkan pentingnya sistem manajemen SDM yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyediakan wadah pembinaan, mentoring, dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Inilah yang membuat data deskriptif MSDM yang berada pada kategori sangat efektif menjadi bermakna: sistem yang efektif menjadi fondasi yang menggerakkan potensi SDM pengajar untuk terus berkembang dan memberikan dampak optimal bagi santri.

c. Efektifitas Pengembangan Santri

Pada variabel pengembangan santri, hasil deskriptif juga menunjukkan gambaran yang sangat menggembirakan. Sebanyak 93 santri atau 50,8% berada pada kategori sangat berkembang dan 86 santri atau 47,0% berada pada kategori berkembang. Gabungan kedua kategori ini mencapai 97,8% dari total responden, yang artinya hampir seluruh santri pada kedua pesantren merasakan adanya perkembangan nyata dalam diri mereka selama menempuh pendidikan di pesantren.

Perkembangan santri tidak hanya terindikasi pada satu aspek saja, melainkan mencakup lima dimensi yang diukur: pembinaan ibadah dan spiritual (mean 20,32), pembentukan akhlak dan kepribadian (mean 16,71), pencapaian akademik (mean 18,57), kedisiplinan dan kemandirian (mean 19,68), serta keterampilan sosial dan life skills (mean 12,83). Profil multidimensional ini membuktikan bahwa pendidikan pesantren bekerja secara holistik, membentuk santri bukan hanya dari sisi pengetahuan keagamaan, tetapi juga dari aspek karakter, kemandirian, dan keterampilan sosial yang mempersiapkan mereka untuk hidup bermasyarakat.

Hasil ini sejalan dengan kajian pendidikan pesantren yang menempatkan pesantren sebagai lembaga pembentukan moral, tradisi, dan kehidupan sosial-keagamaan santri. Pohl (2006),²¹² Lukens-Bull (2000,²¹³ 2001),²¹⁴ Srimulyani

²¹² Pohl, F. (2006). Islamic Education And Civil Society: Reflections On The Pesantren Tradition In Contemporary Indonesia. *Comparative Education Review*, 50(3), 389-409. <https://doi.org/10.1086/503882>

²¹³ Ronald A Lukens-Bull, “Teaching Morality: Javanese Islamic Education In A Globalizing Era”, 28 *Journal Of Arabic And Islamic Studies*, 2000, Pp. 26-47.

²¹⁴ Lukens-Bull, ‘R. A. (2001). Two Sides Of The Same Coin: Modernity And Tradition In Islamic Education In Indonesia . *Anthropology & Education Quarterly*, 32(3), 350-372. [Doi:https://doi.org/10.1525/Aeq.2001.32.3.350](https://doi.org/10.1525/Aeq.2001.32.3.350).

(2007),²¹⁵ Raihani (2012),²¹⁶ Pribadi (2013),²¹⁷ dan Marzuki, Miftahuddin, dan Murdiono (2020)²¹⁸ menunjukkan bahwa pesantren di Indonesia tidak hanya bekerja sebagai institusi pengajaran, tetapi juga sebagai ruang pembentukan nilai, kedisiplinan, identitas keagamaan, toleransi, dan pembiasaan sosial. Oleh sebab itu, ketika hasil penelitian menunjukkan bahwa santri pada kedua pesantren berada pada kategori berkembang dan sangat berkembang, temuan tersebut dapat dipahami sebagai bukti bahwa ekosistem pesantren masih memiliki daya formatif yang kuat terhadap perkembangan santri.

Karakteristik responden santri juga mendukung validitas temuan deskriptif ini. Mayoritas santri berusia 16-17 tahun (63,9%), sebuah fase perkembangan remaja yang sangat krusial untuk pembentukan identitas dan karakter. Selain itu, 44,3% telah belajar selama 3-4 tahun dan 43,7% telah menempuh 5-6 tahun pendidikan di pesantren. Santri yang telah melewati masa belajar yang cukup panjang ini dapat diharapkan memberikan penilaian yang lebih matang dan reflektif atas perkembangan diri mereka, sehingga data deskriptif pengembangan santri dalam penelitian ini memiliki kedalaman yang cukup representatif.

²¹⁵ Lukens-Bull, 'R. A. (2001). Two Sides Of The Same Coin: Modernity And Tradition In Islamic Education In Indonesia . Anthropology & Education Quarterly, 32(3), 350–372. <https://doi.org/10.1525/Aeq.2001.32.3.350>'.

²¹⁶ Raihani, 'Report On Multicultural Education In Pesantren', *Comparative Education Compare: A Journal Of Comparative And International Education*, 42.4 (2012), Pp. 1–21.

²¹⁷ Yanwar Pribadi, 'Religious Networks In Madura Pesantren , Nahdlatul Ulama And Kiai As The Core Of Santri', *Al-Jami Ah Journal Of Islamic Studies*, 51.1 (2013), Pp. 1–32.

²¹⁸ M. Marzuki, M. Miftahuddin, And M. Murdiono, 'Multicultural Education In Salaf Pesantren And Prevention Of Religious Radicalism In Indonesia', . . *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 39.1 (2020), Pp. 12–25, Doi:10.21831/Cp.V39i1.22900.

2. Hasil Uji Kuantitatif

Hasil uji kuantitatif menjadi bagian inti dari penelitian ini karena menjawab secara statistik dua rumusan masalah komparatif. Sebelum masuk ke pembahasan masing-masing temuan, berikut disajikan tabel ringkasan seluruh hasil uji kuantitatif sebagai titik rujukan pembahasan:

Tabel 4. 43 Ringkasan Temuan Uji Kuantitatif Penelitian

No.	Uji Statistik	Pengembangan Santri yang Diuji	Hasil Uji	Kesimpulan
1	Independent Samples T-Test	Perbedaan Pengembangan Santri antara Pesantren Keluarga dan Non-Keluarga	$t = 0,331$; $df = 181$; $p = 0,741$ ($p > 0,05$)	Tidak terdapat perbedaan yang signifikan. Pengembangan santri setara pada kedua tipologi pesantren.
2	Mann-Whitney U Test	Perbedaan MSDM Pengajar antara Pesantren Keluarga dan Non-Keluarga	$U = 2.694,5$; $Z = -2,913$; $p = 0,004$ ($p < 0,05$)	Terdapat perbedaan yang signifikan. Pesantren non-keluarga (Al-Falah) lebih tinggi (mean rank 107,77 vs 79,99).

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.45 di atas, terdapat dua temuan kuantitatif utama yang akan dibahas secara berurutan dan mendalam berikut ini.

a. Tidak Terdapat Perbedaan Signifikan dalam Pengembangan Santri

Temuan pertama dan paling menarik secara teoretis dari penelitian ini adalah bahwa pengembangan santri PADA PONDOK pesantren berbasis keluarga dan non-keluarga tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan secara statistik. Berdasarkan hasil uji Independent Samples T-Test, diperoleh nilai $t = 0,331$ dengan

signifikansi (2-tailed) sebesar 0,741. Karena nilai signifikansi tersebut jauh lebih besar dari taraf $\alpha = 0,05$, H_{a1} tidak terbukti, yang berarti secara statistik tidak terdapat perbedaan yang bermakna antara kedua tipologi pesantren dalam hal pengembangan santri.

Secara deskriptif, rata-rata skor pengembangan santri pada pesantren berbasis keluarga (PP Manbaul Ulum) adalah 88,38, sementara pada pesantren berbasis non-keluarga (PP Al-Falah) adalah 87,87. Selisih rata-rata antar kedua kelompok hanya 0,51 poin dari total skor maksimum 112 poin — perbedaan yang secara substantif sangat kecil dan tidak bermakna. Interval kepercayaan 95% untuk perbedaan rata-rata berada pada rentang $[-2,525; 3,543]$ yang mencakup angka nol, semakin menegaskan tidak adanya perbedaan bermakna.

Temuan ini secara teoritis dapat dipahami melalui konsep mekanisme kompensatoris. Pesantren berbasis keluarga mungkin tidak memiliki sistem manajemen SDM yang seformal pesantren berbasis non-keluarga, tetapi memiliki kekuatan kompensatoris lain: ikatan kekeluargaan yang erat, keikhlasan pengajar yang mendalam, kepemimpinan karismatik yang menginspirasi, dan ekosistem nilai yang tertanam kuat dalam kultur pesantren. Faktor-faktor ini bersinergi untuk menghasilkan proses pembinaan santri yang efektif, meskipun tidak selalu terdokumentasi secara formal dalam prosedur manajemen.

Dari perspektif kajian pendidikan pesantren, temuan ini sejalan dengan studi-studi yang menegaskan bahwa karakter khas pesantren sebagai lembaga pendidikan totalitas memiliki kekuatan formatif yang tidak mudah digantikan oleh formalitas sistem manajemen. Pohl (2006) menunjukkan bahwa pesantren memiliki

peran kuat sebagai lembaga pembentukan masyarakat sipil dan moral keagamaan yang bekerja melalui budaya dan tradisi.²¹⁹ Lukens-Bull (2000) menegaskan bahwa pesantren adalah ruang pendidikan moral yang menghadapi modernisasi dengan cara yang adaptif dan kreatif.²²⁰ Srimulyani (2007) menunjukkan bahwa pengalaman pendidikan di pondok pesantren membentuk santri melalui sistem kehidupan yang khas dan total.²²¹ Raihani (2012) menambahkan bahwa pesantren menjadi ruang pembelajaran nilai sosial yang mendalam.²²² Pribadi (2013) menekankan kuatnya jaringan kiai, pesantren, dan budaya santri dalam membentuk identitas santri.²²³ Marzuki, Miftahuddin, dan Murdiono (2020) membuktikan bahwa pesantren salaf sekalipun mampu mengembangkan pendidikan multikultural melalui internalisasi nilai.²²⁴

Dengan mempertimbangkan seluruh argumen di atas, kesetaraan hasil pengembangan santri di antara kedua tipologi pesantren justru menjadi temuan yang paling kaya secara teoretis dalam penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa yang menentukan keberhasilan pengembangan santri bukan formalitas sistem, melainkan kualitas ekosistem nilai, konsistensi pembiasaan, keteladanan pengajar, dan kekuatan budaya pesantren yang terbangun dari waktu ke waktu.

²¹⁹ Pohl, F. (2006). Islamic Education And Civil Society: Reflections On The Pesantren Tradition In Contemporary Indonesia. *Comparative Education Review*, 50(3), 389-409. <https://doi.org/10.1086/503882>

²²⁰ Lukens-Bull, “Teaching Morality : Javanese Islamic Education In A Globalizing Era”, 28 *Journal Of Arabic And Islamic Studies*’.

²²¹ Lukens-Bull, “Teaching Morality : Javanese Islamic Education In A Globalizing Era”, 28 *Journal Of Arabic And Islamic Studies*’.

²²² Raihani, ‘Report On Multicultural Education In Pesantren’.

²²³ Pribadi, ‘RELIGIOUS NETWORKS IN MADURA Pesantren , Nahdlatul Ulama And Kiai As The Core Of Santri’.

²²⁴ Marzuki, Miftahuddin, And Murdiono, ‘Multicultural Education In Salaf Pesantren And Prevention Of Religious Radicalism In Indonesia’.

Inilah yang dikonseptualisasikan sebagai meta-inferensi utama penelitian ini.

Dalam Firman Allah surah Ar-Ra'd ayat 11:

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾

Imam Al-Thabari dalam tafsirnya menjelaskan bahwa ayat ini menegaskan sunnatullah bahwa perubahan sosial berakar dari perubahan internal manusia itu sendiri.²²⁵ Ibnu Katsir menambahkan bahwa Allah tidak mencabut nikmat yang telah diberikan kepada suatu kaum hingga mereka sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka, baik berupa karakter, etos, maupun nilai-nilai yang mereka pegang.²²⁶

Dari perspektif temuan penelitian ini, ayat tersebut memberikan landasan teologis yang kuat bagi meta-inferensi yang dirumuskan: pengembangan santri tidak semata-mata ditentukan oleh formalitas sistem MSDM (perubahan eksternal/struktural), melainkan oleh perubahan internal yang terjadi melalui internalisasi nilai-nilai Islam, kekuatan ekosistem budaya pesantren, dan keteladanan para pengajar. Kedua pesantren — baik yang berbasis keluarga maupun non-keluarga — berhasil mencapai kesetaraan dalam pengembangan santri karena keduanya sama-sama mengedepankan perubahan dari dalam (min anfusihihim): membentuk karakter, menginternalisasi nilai, dan membangun kebiasaan mulia secara konsisten dalam sistem kehidupan 24 jam pesantren.

²²⁵ Al-Thabari, Muhammad Ibn Jarir. *Jami' Al-Bayan Fi Ta'wil Al-Qur'an*. Juz 16. Beirut: Mu'assasat Al-Risalah, 2000, Hlm. 368–372.

²²⁶ Ibnu Katsir, Ismail Ibn Umar. *Tafsir Al-Qur'an Al-'Azhim*. Juz 4. Damaskus: Dar Al-Thayyibah, 1999, Hlm. 450–452.

b. Terdapat Perbedaan Signifikan dalam Manajemen SDM

Temuan kedua menunjukkan bahwa manajemen SDM pengajar antara kedua tipologi pesantren menunjukkan perbedaan yang signifikan secara statistik. Berdasarkan hasil uji Mann-Whitney U, diperoleh nilai $U = 2.694,500$ dengan $Z = -2,913$ dan signifikansi asimtotik (2-tailed) sebesar $p = 0,004$ ($p < 0,05$), sehingga H_{a2} terbukti. Arah perbedaan terlihat dari nilai mean rank: pesantren berbasis non-keluarga memiliki mean rank 107,77, jauh lebih tinggi dibanding pesantren berbasis keluarga yang hanya 79,99. Secara deskriptif, rata-rata skor MSDM pengajar di PP Al-Falah adalah 93,53 dibanding PP Manbaul Ulum 88,59. Besarnya efek diestimasi melalui $r = |Z|/\sqrt{N} \approx 0,21$, mengindikasikan ukuran efek kecil hingga sedang.

Uji Mann-Whitney dipilih karena data kelompok pesantren berbasis non-keluarga tidak memenuhi asumsi normalitas (KS sig. = $0,001 < 0,05$), sehingga uji non-parametrik ini lebih tepat secara metodologis. Secara substantif, perbedaan MSDM yang lebih tinggi pada pesantren berbasis non-keluarga dapat dijelaskan karena struktur Non-keluarga memungkinkan pembagian tugas yang lebih jelas, mekanisme rekrutmen yang lebih terencana, prosedur penempatan yang lebih terstruktur, dan sistem evaluasi kinerja yang lebih eksplisit

Temuan ini sejalan dengan teori SHRM yang secara konsisten menunjukkan bahwa sistem SDM yang terencana dan selaras dengan tujuan strategis organisasi akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Wright dan McMahan (1992) menempatkan pengelolaan SDM sebagai komponen strategis yang menentukan

kapasitas organisasi.²²⁷ Huselid (1995) membuktikan bahwa praktik SDM berkinerja tinggi berkorelasi positif dengan produktivitas organisasi.²²⁸ Becker dan Huselid (2006) menegaskan pentingnya integrasi antara strategi organisasi dan sistem pengelolaan SDM.²²⁹ Bowen dan Ostroff (2004) menjelaskan bahwa kekuatan sistem HRM muncul ketika praktik SDM bersifat jelas, konsisten, dan dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi.²³⁰ Jiang et al. (2012) memperkuat temuan ini melalui meta-analisis bahwa praktik SDM yang meningkatkan keterampilan, motivasi, dan peluang berkontribusi terhadap hasil organisasi.²³¹

Dari perspektif pendidikan, Runhaar (2017) menunjukkan bahwa HRM di lembaga pendidikan meningkatkan hasil pembelajaran melalui keterlibatan dan motivasi guru.²³² Darling-Hammond (2000) membuktikan korelasi positif antara

²²⁷ Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management. *Journal Of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

²²⁸ Huselid, 'THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER , PRODUCTIVITY , AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE'.

²²⁹ Becker, Huselid, And Becker, 'Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?'

²³⁰ David E Bowen, 'UNDERSTANDING HRM – FIRM PERFORMANCE LINKAGES : THE ROLE OF THE “ STRENGTH ” OF THE HRM SYSTEM', *Academy Of Management Review*, 29.2 (2004), Pp. 203–21.

²³¹ Lepak And Baer, 'HOW DOES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INFLUENCE ORGANIZATIONAL OUTCOMES ? A META-ANALYTIC INVESTIGATION OF MEDIATING MECHANISMS KAIFENG JIANG'.

²³² Runhaar, P. (2017). How Can Schools And Teachers Benefit From Human Resources Management? Conceptualising HRM From Content And Process Perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656 <https://doi.org/10.1177/1741143215623786>

kualitas guru dan prestasi siswa.²³³ Garet et al. (2001)²³⁴ dan Borko (2004),²³⁵ menegaskan pentingnya pengembangan profesional yang berkelanjutan, koheren, dan berbasis kebutuhan.

Namun demikian, ada catatan penting yang perlu digarisbawahi: meskipun pesantren berbasis non-keluarga menunjukkan MSDM yang secara statistik lebih unggul, bukan berarti pesantren berbasis keluarga tidak berjalan dengan baik. Data menunjukkan PP Manbaul Ulum masih berada dalam kategori efektif (rata-rata 88,59). Perbedaan yang ada bersifat komparatif dan relatif, bukan perbedaan antara efektif dan tidak efektif. Pesantren berbasis keluarga memiliki keunggulan tersendiri pada dimensi nilai dan keteladanan yang tidak sepenuhnya tertangkap oleh instrumen terstruktur, namun tetap berdampak nyata pada pembinaan santri.

Dalam firman Allah di Surah Al-An'am ayat 132:

﴿وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ﴾²³⁶

Imam Al-Baghawi menjelaskan bahwa ayat ini mengandung prinsip keadilan ilahi bahwa setiap amal perbuatan manusia akan mendapatkan balasan dan kedudukan yang proporsional.²³⁷ Tidak ada upaya yang sia-sia di hadapan Allah

²³³ L. Darling-Hammond, 'Teacher Quality And Student Achievement: A Review Of State Policy Evidence.', *Education Policy Analysis Archives*, 8.1 (2000), Pp. 1–44, Doi:<https://doi.org/10.1177/1741143215623786>;

²³⁴ Darling-Hammond, 'Teacher Quality And Student Achievement: A Review Of State Policy Evidence.'

²³⁵ Hilda Borko, 'Professional Development And Teacher Learning: Mapping The Terrain.', *Educational Researcher*, 33.8 (2004), Pp. 3–15, Doi:10.3102/0013189X033008003.

²³⁶ Al-Qur'an Dan Terjemahannya Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI) (2019), Al-An'am:132.

²³⁷ Al-Baghawi, Al-Husain Ibn Mas'ud. *Ma'alim Al-Tanzil Fi Tafsir Al-Qur'an*. Juz 3. Beirut: Dar Ihya' Al-Turats Al-'Arabi, 1420 H, Hlm. 194–196.

SWT, baik dalam skala kecil maupun besar, baik melalui jalur formal maupun informal.

Ayat ini relevan untuk memahami posisi kedua tipologi pesantren dalam penelitian ini. Bahwa PP Al-Falah menunjukkan nilai MSDM yang lebih tinggi secara statistik tidak berarti upaya PP Manba'ul 'Ulum sia-sia — keduanya berada pada derajat (darajat) yang sesuai dengan mekanisme masing-masing. Perbedaan yang ada bersifat komparatif, bukan penilaian tentang mana yang lebih baik secara mutlak. Setiap pesantren telah berikhtiar sesuai dengan kapasitas, tradisi, dan konteks kelembagaannya masing-masing, dan hasilnya pun setara dalam hal pengembangan santri — sebagai bukti bahwa Allah tidak menyia-nyiakan amal keduanya dalam mendidik generasi umat.

3. Hasil Kualitatif

Temuan kualitatif berfungsi sebagai *explanatory phase* yang menjelaskan dan memperdalam pemahaman atas temuan kuantitatif. Dalam desain *sequential explanatory* yang digunakan, data kualitatif dikumpulkan setelah data kuantitatif, dengan tujuan menjelaskan mengapa dan bagaimana temuan kuantitatif terjadi. Terdapat lima sub-bagian pembahasan kualitatif yang disajikan berikut ini.

a. Manajemen SDM Pengajar di PP Manbaul Ulum Banjar: Berbasis Kekeluargaan dan Keikhlasan

Data kualitatif dari PP Manbaul Ulum Banjar mengungkapkan bahwa sistem manajemen SDM pengajar di pesantren ini dibangun di atas fondasi nilai kekeluargaan dan keikhlasan yang sangat kuat. Rekrutmen pengajar hampir seluruhnya dilakukan melalui jalur kekeluargaan, ikatan alumni, dan kepercayaan personal yang dibangun oleh pendiri pesantren. Pengajar tidak direkrut melalui

proses seleksi formal berbasis dokumen, melainkan melalui dialog, kunjungan, dan penilaian karakter secara langsung oleh pengasuh. Kondisi ini menciptakan dinamika yang unik: loyalitas pengajar terhadap pesantren sangat tinggi sejak awal bergabung, karena basisnya bukan kontrak kerja melainkan kewajiban moral dan ikatan nilai yang terjalin sejak masa belajar di pesantren.

Sistem kaderisasi jangka panjang yang dirancang langsung oleh pendiri, termasuk program beasiswa ikatan dinas untuk alumni yang kemudian dikirim melanjutkan studi dan kembali mengabdikan, menjadi salah satu mekanisme paling efektif dalam memastikan keberlanjutan SDM di PP Manbaul Ulum. Melalui mekanisme ini, pesantren tidak hanya merekrut pengajar, tetapi secara aktif membentuk dan mempersiapkan SDM masa depan dari dalam komunitasnya sendiri. Sistem ini mencerminkan kecerdasan manajerial berbasis nilai, di mana pengabdian dibangun sejak proses pembelajaran santri itu sendiri.

Pola rekrutmen berbasis kepercayaan dan kekeluargaan ini memiliki akar yang kuat dalam tradisi keilmuan Islam. Al-Qur'an menegaskan pentingnya memilih SDM berdasarkan kekuatan dan kepercayaan sebagaimana termaktub dalam QS. Al-Qashash ayat 26:

﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾²³⁸

Imam Ibnu Katsir dalam *Tafsīr al-Qur'ān al-'Azīm* menjelaskan bahwa ayat ini dituturkan oleh salah seorang putri Nabi Syu'aib ketika merekomendasikan Musa AS sebagai pekerja yang layak. Kriteria *al-qawī* (kuat/kompeten) dan *al-amīn*

²³⁸ Al-Qur'an Dan Terjemahannya Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI) (2019), Al-Qashash 26

(dapat dipercaya/berintegritas) disebut Ibnu Katsir sebagai dua syarat fundamental yang tidak boleh dipisahkan dalam memilih seseorang untuk mengemban tanggung jawab.²³⁹ Imam Al-Qurthubi dalam *al-Jāmi' li Ahkām al-Qur'ān* menambahkan bahwa al-qawī merujuk pada kemampuan menjalankan tugas secara optimal, sementara al-amīn merujuk pada integritas moral yang menjamin tidak ada penyelewengan.²⁴⁰ Dalam konteks MSDM pesantren, kedua kriteria ini ditafsirkan secara kontekstual: al-qawī diwujudkan melalui penguasaan kitab kuning dan kompetensi keilmuan agama, sementara al-amīn diwujudkan melalui keikhlasan dan loyalitas alumni. Rekrutmen informal yang tampak "tidak sistematis" dari perspektif manajemen modern sesungguhnya memiliki landasan epistemologis yang kuat dalam tradisi Islam ini.

Adapun Hadis Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari menegaskan:

إِذَا ضُبِعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا؟ قَالَ: إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Hadis ini memperkuat argumen bahwa pesantren berbasis keluarga pun menerapkan prinsip penempatan SDM sesuai keahlian. Penguasaan kitab kuning sebagai kriteria primer merupakan bentuk nyata dari prinsip menempatkan "urusan kepada ahlinya" dalam konteks pesantren.

²³⁹ Ibnu Katsir, *Tafsīr Al-Qur'ān Al-'Azīm* (Dār Al-Kutub Al-'Ilmiyyah, 2000).

²⁴⁰ Al-Qurṭubī, *Al-Jāmi' Li Ahkām Al-Qur'ān*, Juz 3 (Dār Al-Kutub Al-'Ilmiyyah, 2000).Hlm.78

Namun demikian, data kualitatif juga mengidentifikasi beberapa celah sistemik dalam MSDM PP Manbaul Ulum. Evaluasi kinerja pengajar tidak memiliki mekanisme formal yang teridentifikasi secara eksplisit; pemantauan kinerja dilakukan secara informal melalui kedekatan personal pengasuh dengan para pengajar. Program pengembangan profesional sangat terbatas, hanya berupa kajian keilmuan yang dilakukan secara tidak terjadwal. Standardisasi metode mengajar belum ada, sehingga kualitas pembelajaran bervariasi tergantung pada kapasitas individual masing-masing pengajar. Celah-celah inilah yang secara statistik tercermin dalam skor MSDM yang lebih rendah dibanding PP Al-Falah.

Al-Qur'an mengingatkan perlunya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam QS. Al-Hasyr ayat 18:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾²⁴¹

Imam Al-Sa'di dalam *Taysir al-Karim al-Rahman fi Tafsir Kalam al-Mannan* menjelaskan bahwa ayat ini mengandung perintah muhasabah (introspeksi diri) yang mencakup dua dimensi: takwa kepada Allah sebagai landasan spiritual, dan evaluasi atas amal perbuatan sebagai tindakan rasional yang terencana.²⁴² Frasa "hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok" ditafsirkan oleh Ibnu Katsir sebagai perintah untuk senantiasa mereview, menilai, dan memperbaiki amal perbuatan secara berkelanjutan — prinsip yang dalam terminologi manajemen modern disebut continuous improvement.²⁴³ Imam

²⁴¹ Al-Qur'an Dan Terjemahannya Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI) (2019), Al-Hasyr 18

²⁴² Abd Al-Rahman Ibn Nāsir Al-Sa'dī, *Taysir Al-Karim Al-Rahman Fi Tafsir Kalām Al-Mannān* (Muassasah Risalah, 2000). Hlm. 853

²⁴³ Ismā'il Ibn 'Umar Ibn Kathīr Al-Qurashī, *Tafsir Al-Qur'ān Al-'Azīm, Tahqīq Sāmī Ibn Muḥammad Salāmah* (Dār Ṭaybah Li Al-Nashr Wa Al-Tawzī, 1999). Juz VIII, Hlm. 92

Al-Thabari menambahkan bahwa kata "*nazara*" (memperhatikan) dalam ayat ini bermakna lebih dari sekadar melihat; ia mencakup analisis mendalam dan tindak lanjut yang konkret.²⁴⁴ Diaplikasikan dalam konteks MSDM pesantren, ayat ini menjadi dasar teologis bagi keharusan pesantren untuk membangun sistem evaluasi kinerja yang terstruktur: bukan hanya demi efisiensi manajerial, melainkan sebagai bentuk tanggung jawab spiritual kepada Allah SWT atas amanah mendidik generasi umat

b. Manajemen SDM di PP Al-falah Kota Banjarbaru: Berbasis Nilai Islami dan Formalisasi Progresif

Data kualitatif dari PP Al-falah Kota Banjarbaru menggambarkan model manajemen SDM yang lebih progresif dalam aspek formalisasi, namun tetap berpijak kuat pada nilai-nilai Islam dan budaya pesantren. Rekrutmen pengajar didominasi oleh alumni internal (95–98%), dengan hierarki kriteria yang menempatkan akhlak di atas legalitas formal. PP Al-Falah memiliki sistem rekrutmen berjenjang yang lebih terstruktur, termasuk mekanisme *musyriphah* — pendampingan selama kurang lebih dua tahun sebelum resmi menjadi pengajar.

Sistem *musyriphah* ini merupakan implementasi modern dari tradisi pedagogis Islam yang telah berakar lama, di mana seorang murid tidak langsung menjadi guru tanpa melalui fase pendampingan yang matang. Hal ini selaras dengan konsep tarbiyah yang mengedepankan pertumbuhan bertahap. Allah SWT berfirman dalam QS. Ali Imran ayat 79:

²⁴⁴ Muḥammad Ibn Jarīr Muḥammad Ibn Jarīr Al-Ṭabarī, *Jāmi' Al-Bayān Fī Ta'wīl Āy Al-Qur'ān*, Taḥqīq Aḥmad Muḥammad Shākīr, Muassasah (Beirut, 2000). Hlm. 314–315.

﴿ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّانِيِّينَ بِمَا كُنْتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ تَدْرُسُونَ ﴾²⁴⁵

Imam Ibnu Katsir menjelaskan bahwa kata rabbāniyyīn berasal dari kata rabb, merujuk pada pribadi yang mendalam ilmunya, kuat ketakwaannya, dan total pengabdianya kepada Allah.²⁴⁶ Al-Qurthubi menguraikan bahwa orang rabbani adalah mereka yang memulai pendidikannya dari hal-hal kecil dan dasar sebelum beralih ke hal-hal yang kompleks dan tinggi — sebuah prinsip graduasi (*tadārruj*) yang menjadi inti sistem musyriphah di PP Al-Falah.²⁴⁷ Imam Al-Thabari menegaskan bahwa kata "*tukallimūna al-Kitāb*" (mengajarkan Kitab) dan "*tadrusūn*" (mempelajarinya) menunjukkan bahwa menjadi rabbani adalah proses berkelanjutan antara belajar dan mengajar yang tidak boleh terputus.²⁴⁸ Dalam konteks penelitian ini, sistem musyriphah PP Al-Falah mencerminkan prinsip rabbāniyyah ini secara operasional: calon pengajar harus terlebih dahulu menjadi "pelajar yang matang" melalui proses pendampingan dua tahun sebelum resmi menjadi "pengajar yang bertanggung jawab" — menjamin bahwa setiap guru yang berdiri di hadapan santri adalah pribadi yang telah teruji, bukan hanya secara akademis, tetapi juga secara spiritual dan karakter.

²⁴⁵ Al-Qur'an Dan Terjemahannya Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI) (2019), Ali-Imran 79.

²⁴⁶ Al-Dimashqī, *Tafsīr Al-Qur'ān Al-'Aẓīm, Taḥqīq Sāmī Ibn Muḥammad Salāmah* (Riyadh: Dār Ṭaybah Li Al-Nashr Wa Al-Tawzī', 1420H/1999M), Juz II, Hlm. 54–55.

²⁴⁷ Al-Jāmi' Li Aḥkām Al-Qur'ān, Taḥqīq Aḥmad Al-Burdūnī Dan Ibrāhīm Aṭṭāysh (Kairo: Dar Al-Kutub Al-Miṣriyyah, 1946), Juz IV, Hlm. 120–121.

²⁴⁸ Muḥammad Ibn Jarīr Al-Ṭabarī, Jāmi' Al-Bayān Fī Ta'wīl Āy Al-Qur'ān, Taḥqīq Aḥmad Muḥammad Shākir, Muassasah (Beirut, 2000). Hlm. 314–315., *Jāmi' Al-Bayān Fī Ta'wīl Āy Al-Qur'ān, Taḥqīq Aḥmad Muḥammad Shākir* (T.T.: Mu'assasah Al-Risālah, 2000), Juz VII, Hlm. 75–77.

Nabi Muhammad SAW telah meneladkan pentingnya profesionalisme dalam setiap urusan, sebagaimana tercermin dalam sabdanya dalam Hadist riwayat Al-Bayhaqi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Hadis ini menjadi landasan teologis yang kuat bagi formalisasi progresif PP Al-Falah. Transformasi digital, sistem evaluasi bertahap, dan mekanisme musyriphah yang terstruktur merupakan manifestasi dari nilai itqān dalam manajemen pendidikan Islam kontemporer.²⁴⁹

Dalam aspek kesejahteraan pengajar, PP Al-Falah mengembangkan paket komprehensif yang mencakup dimensi finansial dan non-finansial jangka panjang. Allah SWT berfirman tentang kewajiban berlaku adil dalam QS. An-Nisa ayat 58:

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

Imam Al-Qurthubi dalam *al-Jāmi' li Ahkām al-Qur'ān* menjelaskan bahwa ayat ini turun dalam konteks umum yang mencakup seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk tata kelola organisasi dan pemberian hak kepada pekerjanya. Kata *amanāt* (amanah-amanah) dalam bentuk jamak menunjukkan bahwa perintah ini berlaku untuk seluruh bentuk tanggung jawab dan hak yang dipercayakan, tidak terbatas pada satu konteks saja.²⁵⁰ Ibnu Katsir mengutip para ulama salaf yang menafsirkan ayat ini sebagai perintah kepada pemimpin untuk memenuhi hak-hak bawahannya secara proporsional dan adil — termasuk hak atas upah, apresiasi, dan

²⁴⁹ Ahmad Ibn Al-Ḥusayn Al-Bayhaqī, *Shu'ab Al-Īmān, Taḥqīq 'Abd Al-'Alī 'Abd Al-Ḥamīd Ḥamīd* (Maktabah Al-Rusyd, 2003).

²⁵⁰ Al-Qurthubi, Muhammad Ibn Ahmad. *Al-Jami' Li Ahkam Al-Qur'an*. Juz 17. Beirut: Mu'assasat Al-Risalah, 2006, Hlm. 587

perlindungan.²⁵¹ Imam Al-Sa'di menambahkan bahwa keadilan yang diperintahkan Allah dalam ayat ini mencakup keadilan dalam pemberian kompensasi, keadilan dalam pengakuan kontribusi, dan keadilan dalam perlakuan terhadap seluruh anggota organisasi.²⁵² Sistem kesejahteraan berjenjang PP Al-Falah — yang mencakup gaji berkala, THR, BPJS, program umroh, fasilitas pendidikan anak, hingga bagi hasil usaha pesantren — merupakan implementasi konkret dari prinsip amanah dan keadilan yang diperintahkan Allah dalam ayat mulia ini. Sebagai perbandingan terstruktur antara kedua pesantren, berikut disajikan tabel komparasi aspek-aspek MSDM antara PP Manbaul Ulum dan PP Al-Falah:

Tabel 4. 44 Komparasi Manajemen SDM Pengajar antara PP Manbaul Ulum dan PP Al-Falah

Aspek MSDM	PP Manbaul Ulum (Berbasis Keluarga)	PP Al-Falah (Berbasis Non-Keluarga)	Implikasi Komparatif
Rekrutmen Pengajar	Berbasis kekeluargaan dan kewajiban moral alumni; rekrutmen informal melalui dialog dan kedekatan personal dengan pengasuh; kaderisasi terencana jangka panjang oleh pendiri.	Berbasis alumni internal (95–98%); sistem magang musyriphah 2 tahun sebagai pipeline SDM; rekrutmen berjenjang dengan hierarki kriteria: akhlak > keilmuan > legalitas formal.	Al-Falah lebih terstruktur; MU lebih berbasis nilai personal.
Pengembangan Profesional	Minimal; hanya berupa kajian keilmuan tidak terjadwal. Tidak ada studi banding, pelatihan formal, atau program pengembangan sistematis.	Sporadis namun transformatif; studi banding pra-implementasi, pengiriman ke Saudi/Mesir (individual terpilih), dorongan S2 bertahap, dan pergeseran budaya menuju inklusivitas lulusan luar negeri.	Al-Falah lebih progresif; MU menjadi celah sistemik terbesar.

²⁵¹ Al-Dimashqī, *Tafsīr Al-Qur'ān Al-'Aẓīm*, (Beirut: Dār Al-Kutub Al-'Ilmiyyah, 1419 H), Juz II, Hlm. 305–307.

²⁵² Abd Al-Raḥmān Ibn Nāṣir Al-Sa'dī, *Taisīr Al-Karīm Al-Raḥmān Fī Tafsīr Kalām Al-Mannān* (Muassasah Risalah, 2002).

Aspek MSDM	PP Manbaul Ulum (Berbasis Keluarga)	PP Al-Falah (Berbasis Non-Keluarga)	Implikasi Komparatif
Evaluasi Kinerja	Tidak ada mekanisme evaluasi formal yang teridentifikasi; pemantauan dilakukan secara informal melalui kedekatan personal pengasuh; toleransi berbasis loyalitas alumni.	Evaluasi organik berbasis komunitas 24 jam; sanksi bertahap (peringatan → Non-keluarga → pemberhentian); sanksi finansial untuk absensi; tolok ukur: output santri.	Al-Falah memiliki sanksi lebih jelas; MU bergantung pada kedekatan personal.
Kesejahteraan & Penghargaan	Apresiasi berbasis loyalitas: gaji berkala per 5 tahun, THR, sembako, rihlah. Motivasi utama: keikhlasan dan kewajiban moral alumni sebagai pengganti insentif finansial formal.	Paket holistik jangka panjang: gaji berkala (kenaikan bertahap 4-5 th terakhir), THR, BPJS, umroh (25 & 30 th mengabdikan), warisan sosial pasca meninggal, bagi hasil usaha pesantren, fasilitas pendidikan anak.	Al-Falah lebih komprehensif; MU mengandalkan motivasi spiritual.
Tata Kelola & Inovasi	Tradisional-kekeluargaan; kurikulum integratif Salafiyah-Khalafiyah responsif lokal; tanpa digitalisasi signifikan; keputusan terpusat pada pengasuh.	Transformasi digital progresif: PPDB online, Saku Pay (e-money santri), Box WA (komunikasi terkelola); 75% rekrutmen santri via media sosial; sentralisasi di bawah bidang pendidikan dan kurikulum.	Al-Falah lebih modern; MU lebih organik berbasis tradisi.
Rata-rata Skor MSDM	88,59 (Kategori: Efektif)	93,53 (Kategori: Sangat Efektif)	Beda signifikan: $p = 0,004$.

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.46 di atas, dapat dilihat dengan jelas bahwa perbedaan MSDM antara kedua pesantren bukan terletak pada satu aspek saja, melainkan mencakup hampir seluruh dimensi pengelolaan SDM pengajar, dari rekrutmen, pengembangan profesional, evaluasi kinerja, kesejahteraan, hingga tata kelola dan inovasi. Perbedaan ini bersumber dari perbedaan konteks kelembagaan yang

mendasar: pesantren berbasis keluarga dan pesantren berbasis non-keluarga menjalani jalur perkembangan MSDM yang berbeda, namun keduanya tetap mampu menghasilkan pengembangan santri yang setara.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi MSDM dan Pengembangan Santri

Berdasarkan sintesis data kualitatif dari kedua pesantren, terdapat tiga kategori faktor utama yang memengaruhi manajemen SDM dan pengembangan santri. Ketiga faktor ini saling berjaln dan memperkuat satu sama lain dalam membentuk ekosistem nilai pesantren yang unik.

Faktor pertama dan paling fundamental adalah nilai-nilai Islam, khususnya keikhlasan dan pengabdian. Pada kedua pesantren, pengajar yang memiliki ikatan mendalam dengan nilai-nilai pesantren menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Keikhlasan dalam konteks pesantren bukan sekadar ungkapan spiritual, melainkan sebuah sistem motivasi yang menghasilkan dedikasi kerja yang tinggi, konsistensi dalam pembinaan, dan keteladanan yang otentik. Tanpa keikhlasan sebagai fondasi, sistem manajemen SDM secanggih apapun tidak akan mampu menghasilkan pengajar yang benar-benar mendidik dari hati.

Pandangan ini bukan hal baru dalam tradisi pedagogis Islam. Imam Al-Ghazali dalam *Ihyā' 'Ulūmiddīn* (Juz I, *Kitab al-'Ilm*, Bab Adab *al-Mu'allim*) telah menegaskan berabad-abad silam:²⁵³

أَنْ يَفْتَدِيَ بِصَاحِبِ الشَّرْعِ صَلَوَاتُ اللَّهِ عَلَيْهِ وَسَلَامُهُ، فَلَا يَطْلُبُ أَجْرًا عَلَى إِفَادَةِ الْعِلْمِ، وَلَا يَفْصِدَ بِهِ جَزَاءً وَلَا شُكُورًا.

²⁵³ Abū Ḥāmid Muḥammad Bin Muḥammad Al-Ghazālī, *Ihyā' 'Ulūm Al-Dīn, Juz 1* (Dār Al-Minhāj, 2011).Hlm.276

Kutipan dari *Ihya' 'Ulumiddin* karya Imam al-Ghazali ini merupakan salah satu ungkapan paling jernih dalam tradisi pedagogis Islam tentang nilai keikhlasan seorang pengajar. Al-Ghazali tidak hanya memerintahkan agar guru tidak meminta imbalan materi, tetapi lebih dari itu: guru tidak boleh mengharapkan ucapan terima kasih sekalipun sebuah standar keikhlasan yang sangat tinggi dan sepenuhnya berdimensi spiritual. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa nilai keikhlasan ini bukan sekadar ideal normatif yang tertulis dalam kitab kuning, melainkan praktik nyata yang hidup di kedua pesantren.

Para pengajar di PP Manba'ul 'Ulum dan PP Al-Falah, sebagaimana terungkap dalam wawancara mendalam, menunjukkan motivasi mengajar yang didorong oleh kesadaran ibadah dan pengabdian bukan semata kalkulasi ekonomi. Inilah yang dikonseptualisasikan sebagai faktor utama pertama yang memengaruhi pengembangan santri: nilai-nilai Islam berupa keikhlasan dan dedikasi yang melampaui batas-batas sistem formal. Prinsip al-Ghazali ini menjadi bukti bahwa jauh sebelum lahirnya teori motivasi intrinsik dalam psikologi modern, Islam telah merumuskan fondasi spiritual dari motivasi mengajar yang tulus.

Prinsip keikhlasan Al-Ghazali ini adalah realitas nyata yang ditemukan peneliti dalam wawancara mendalam di kedua pesantren. Hal ini juga selaras dengan sabda Nabi SAW dalam hadist riwayat Muslim:

مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

Prinsip keikhlasan yang ditemukan di kedua pesantren dalam penelitian ini adalah konfirmasi empiris atas warisan pedagogis Islam yang Al-Ghazali tuliskan sembilan abad yang lalu, dan yang terus hidup dalam ekosistem nilai pesantren

hingga hari ini. Inilah yang menjelaskan mengapa motivasi dasar pengajar di kedua tipologi tidak bergantung pada sistem insentif formal semata.

Faktor kedua adalah faktor manajerial yang berbeda karakternya di kedua pesantren. Di PP Manbaul Ulum, faktor manajerial yang dominan adalah kepemimpinan karismatik pengasuh yang menginspirasi dan memobilisasi pengajar dan santri melalui keteladanan personal. Sementara di PP Al-Falah, faktor manajerial yang dominan adalah formalisasi prosedur dan transformasi tata kelola yang progresif.

Al-Qur'an menegaskan pentingnya keteladanan dalam kepemimpinan melalui QS. Al-Ahzab ayat 21:

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

Imam Al-Qurthubi menjelaskan bahwa frasa *uswatun hasanah* mengandung makna teladan yang sempurna dan komprehensif mencakup ucapan, perbuatan, dan sikap batin.²⁵⁴ Ibnu Katsir menegaskan bahwa ayat ini adalah dalil paling kuat tentang pentingnya keteladanan personal dalam kepemimpinan: seorang pemimpin yang benar-benar berpengaruh adalah yang dapat diteladani langsung dalam kehidupan nyata, bukan hanya yang mengeluarkan kebijakan dan perintah.²⁵⁵ Imam Al-Sa'di menambahkan bahwa frasa "*liman kāna yarjū Allāh*" (bagi orang yang mengharap rahmat Allah) menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin Islam memiliki dimensi spiritual — ia bukan sekadar role model duniawi, melainkan

²⁵⁴ Al-Qurthubi, Muhammad Ibn Ahmad. *Al-Jami' Li Ahkam Al-Qur'an*. Juz 17. Beirut: Mu'assasat Al-Risalah, 2006, Hlm. 978

²⁵⁵ Ibn Kathīr Al-Qurashī, *Tafsīr Al-Qur'ān Al-'Azīm, Tahqīq Sāmī Ibn Muḥammad Salāmah*.

model manusia yang mendekatkan orang lain kepada Allah. Diaplikasikan pada kepemimpinan karismatik di PP Manbaul Ulum, ayat ini menegaskan bahwa model kepemimpinan berbasis uswah hasanah yang diterapkan pengasuh bukan hanya strategi manajerial yang efektif, tetapi juga memiliki kedalaman teologis yang mengakar kuat. Keteladanan pengasuh yang dapat disaksikan langsung setiap hari menciptakan dampak formatif yang melampaui apa yang dapat dicapai oleh kebijakan tertulis manapun.

Sementara model formalisasi prosedur yang diterapkan PP Al-Falah selaras dengan ajaran Islam tentang musyawarah. Allah SWT berfirman dalam QS. Ali Imran ayat 159:

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

Imam Al-Thabari menjelaskan bahwa perintah musyawarah dalam ayat ini awalnya ditujukan kepada Nabi SAW setelah peristiwa Perang Uhud, namun berlaku umum bagi seluruh pemimpin umat Islam.²⁵⁶ Ibnu Katsir menekankan bahwa meskipun Nabi SAW menerima wahyu langsung dari Allah, beliau tetap diperintahkan untuk bermusyawarah ini menunjukkan bahwa keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan bukan tanda kelemahan pemimpin, melainkan kekuatan yang membangun kepercayaan dan komitmen kolektif²⁵⁷. Imam Al-Qurthubi mengurai bahwa musyawarah mencakup dua dimensi: musyawarah dalam menetapkan prosedur dan kebijakan (*syūrā tasyrī'yyah*) serta musyawarah dalam

²⁵⁶ Muḥammad Ibn Jarīr Al-Ṭabarī, *Jāmi' Al-Bayān Fī Ta'wīl Āy Al-Qur'ān*, Taḥqīq Aḥmad Muḥammad Shākir, Muassasah (Beirut, 2000). Hlm. 314–315., *Jāmi' Al-Bayān Fī Ta'wīl Āy Al-Qur'ān*, Taḥqīq Aḥmad Muḥammad Shākir.

²⁵⁷ Ibn Kathīr Al-Qurashī, *Tafsīr Al-Qur'ān Al-'Aẓīm*, Taḥqīq Sāmī Ibn Muḥammad Salāmah.

pelaksanaan teknis (*syūrā tanfīziyyah*).²⁵⁸ Sistem rekrutmen berjenjang, mekanisme evaluasi bertahap, dan prosedur operasional PP Al-Falah yang lebih terstruktur merupakan buah dari musyawarah kelembagaan yang sistematis sebuah wujud nyata dari *syūrā* dalam manajemen pesantren modern. Kedua model kepemimpinan karismatik (PP Manbaul Ulum) dan formalisasi prosedur (PP Al-Falah) — sesungguhnya merupakan dua wajah dari satu prinsip Islam: tata kelola yang bertanggung jawab dan berpusat pada nilai.

Faktor ketiga adalah faktor kultural, yaitu kehidupan pesantren 24 jam dan ikatan kekeluargaan. Kehidupan komunal yang total menciptakan konteks pendidikan yang unik, di mana nilai-nilai tidak sekadar diajarkan secara verbal tetapi dimodelkan, dipraktikkan, dan diinternalisasi melalui seluruh aspek kehidupan sehari-hari. Allah SWT menggambarkan pendidikan yang komprehensif dalam QS. Al-Baqarah ayat 151:

كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ

Imam Ibnu Katsir menjelaskan bahwa ayat ini mengandung tiga misi utama pendidikan Islam yang diemban Rasulullah SAW: (1) *tilāwah al-āyāt*: membacakan dan menyampaikan wahyu Allah, yang berkaitan dengan transmisi pengetahuan; (2) *tazkiyah*; menyucikan jiwa dan membentuk akhlak, yang berkaitan dengan pembentukan karakter; dan (3) *ta'līm al-kitāb wa al-ḥikmah*: mengajarkan Al-Qur'an dan kebijaksanaan praktis, yang berkaitan dengan

²⁵⁸ Al-Qurtubi, *Al-Jami' Li-Ahkam Al-Qur'an (The Compendium Of Legal Rulings Of The Qur'an)*. Vol. 12.

pengembangan keterampilan dan kecerdasan.²⁵⁹ Imam Al-Qurthubi menekankan bahwa urutan tiga misi ini bukan kebetulan: tazkiyah (pemurnian karakter) disebutkan sebelum ta'lim (pengajaran ilmu), menunjukkan bahwa pembentukan akhlak harus mendahului atau berjalan bersamaan dengan transfer pengetahuan.²⁶⁰ Imam Al-Sa'di menambahkan bahwa integrasi ketiga misi ini hanya dapat terwujud secara sempurna dalam sistem pendidikan yang total dan menyeluruh — dan inilah keunggulan komparatif sistem pendidikan pesantren 24 jam dibandingkan lembaga pendidikan konvensional yang hanya aktif beberapa jam sehari.²⁶¹

Pesantren adalah satu-satunya lembaga yang mampu menghadirkan tilawah (pengajian Al-Qur'an), tazkiyah (pembiasaan akhlak), dan ta'lim (pengajaran kitab) secara bersamaan dan tidak terputus sepanjang hari — menjadikannya model pendidikan yang paling dekat dengan spirit misi kenabian dalam ayat ini.

Rasulullah SAW juga menegaskan dampak lingkungan sosial terhadap pembentukan karakter dalam Hadist riwayat Bukhari dan Muslim:

مَثَلُ الْجَلِيسِ الصَّالِحِ وَالْجَلِيسِ السَّوِّءِ كَمَثَلِ صَاحِبِ الْمِسْكِ وَكَبِيرِ الْحَدَّادِ

Sistem kehidupan 24 jam pesantren adalah rekayasa lingkungan sosial yang terencana: dengan mengelilingi santri oleh teman-teman yang shalih, pengajar berakhlak mulia, dan ritme kehidupan yang Islami, pesantren menciptakan kondisi optimal bagi pembentukan karakter yang mendalam dan tahan lama.

²⁵⁹ Ibn Kathīr Al-Qurashī, *Tafsīr Al-Qur'ān Al-'Azīm*, Tahqīq Sāmī Ibn Muḥammad Salāmah.

²⁶⁰ Al-Qurtubi, *Al-Jamī' Li-Ahkām Al-Qur'an (The Compendium Of Legal Rulings Of The Qur'an)*. Vol. 12.

²⁶¹ Al-Sa'dī, *Taysīr Al-Karīm Al-Raḥmān Fī Tafsīr Kalām Al-Mannān*.

d. Meta-Inferensi: Model Tiga Dimensi MSDM Pesantren

Sintesis temuan kuantitatif dan kualitatif menghasilkan meta-inferensi utama: pengembangan santri tidak semata-mata ditentukan oleh formalitas sistem MSDM, melainkan oleh kekuatan ekosistem nilai yang menopangnya. Terdapat tiga dimensi MSDM pesantren yang bekerja secara sinergis.

Dimensi Prosedural (Sistem Formal) mencakup rekrutmen terstruktur, evaluasi kinerja berkala, dan sistem kompensasi berbasis jabatan — PP Al-Falah unggul pada dimensi ini. Dimensi Nilai (Keikhlasan & Dedikasi) mencakup motivasi spiritual intrinsik dan keikhlasan pengabdian — PP Manbaul Ulum sangat unggul pada dimensi ini. Dimensi Kultural (Kehidupan Komunal 24 Jam) mencakup lived curriculum, pembiasaan ibadah, dan OSMO — kedua pesantren sama-sama kuat.

Tabel 4. 45 Model Tiga Dimensi MSDM Pesantren dan Kontribusinya terhadap Pengembangan Santri

Dimensi MSDM Pesantren	Komponen Utama	Wujud di PP Manbaul Ulum	Wujud di PP Al-Falah	Fungsi dalam Pengembangan Santri
1. Dimensi Prosedural (Sistem Formal)	Rekrutmen terstruktur, SOP penempatan, program pengembangan terjadwal, evaluasi kinerja berkala, sistem kompensasi berbasis jabatan.	Relatif lemah: rekrutmen informal, tidak ada evaluasi formal, pengembangan profesional minimal.	Lebih kuat: rekrutmen berjenjang (musyriphah), evaluasi organik bersanksi, kesejahteraan holistik terstruktur.	Memberikan kerangka kerja yang jelas, konsisten, dan terukur bagi pengajar.
2. Dimensi Nilai (Keikhlasan & Dedikasi)	Motivasi spiritual intrinsik, keikhlasan pengabdian,	Sangat kuat: keikhlasan alumni sebagai motivasi	Kuat: keikhlasan + rasa memiliki alumni; mulai	Menopang konsistensi keteladanan pengajar yang

Dimensi MSDM Pesantren	Komponen Utama	Wujud di PP Manbaul Ulum	Wujud di PP Al-Falah	Fungsi dalam Pengembangan Santri
	kewajiban moral alumni, rasa memiliki terhadap lembaga, istiqomah jangka panjang.	utama; kompensasi minimal tidak mengurangi dedikasi; kaderisasi berbasis nilai.	dilengkapi dengan insentif finansial bertahap sebagai pelengkap.	melampaui kewajiban formal.
3. Dimensi Kultural (Kehidupan Komunal 24 Jam)	Lived curriculum (kurikulum yang dihayati), kehidupan asrama total, keteladanan harian, pembiasaan ibadah, OSMO/organisasi santri, interaksi informal guru-santri.	Sangat kuat: OSMO sebagai wahana pengembangan multi-kompetensi; lived curriculum berbasis nilai kekeluargaan; rotasi imam; pramuka nasional.	Sangat kuat: ekosistem program multi-bidang (Darul Hadits, SAKAFA, Darul Falak, literasi media); HBPA; lived curriculum berbasis nilai Islami.	Menginternalisasi nilai, karakter, dan keterampilan melalui praktik hidup nyata, bukan hanya instruksi kelas.
Meta-Inferensi: Pengembangan santri tidak semata-mata ditentukan oleh kekuatan Dimensi Prosedural, melainkan oleh sinergi ketiga dimensi tersebut. Pesantren berbasis non-keluarga unggul pada Dimensi Prosedural; pesantren berbasis keluarga unggul pada Dimensi Nilai dan Kultural. Kesetaraan pengembangan santri yang dibuktikan secara statistik ($p = 0,741$) terjadi karena masing-masing pesantren memiliki kekuatan kompensatoris yang berbeda namun setara dalam menghasilkan output santri yang berkembang secara holistik.				

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.47 di atas, pesantren berbasis non-keluarga seperti PP Al-Falah menunjukkan keunggulan pada Dimensi Prosedural, tetapi tetap bergantung pada Dimensi Nilai dan Dimensi Kultural untuk menghasilkan hasil yang sesungguhnya. Sebaliknya, pesantren berbasis keluarga seperti PP Manbaul Ulum memiliki keunggulan pada Dimensi Nilai dan Kultural, yang mampu

mengkompensasi keterbatasan pada Dimensi Prosedural. Keseimbangan ketiga dimensi inilah yang menentukan pengembangan santri pada akhirnya.

Al-Qur'an memberikan panduan komprehensif tentang sinergi antara sistem, nilai, dan budaya melalui QS. Al-Ra'd ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Imam Al-Thabari menjelaskan bahwa ayat ini mengandung sunatullah (hukum Allah yang pasti) tentang mekanisme perubahan sosial: perubahan eksternal hanya dapat berlangsung secara genuine dan berkelanjutan apabila dilandasi oleh perubahan internal.²⁶² Ibnu Katsir mengurai bahwa frasa "*mā bi anfusihim*" (apa yang ada pada diri mereka) mencakup niat, tekad, akhlak, dan nilai-nilai yang dipegang oleh suatu kaum — bukan sekadar sistem atau struktur yang mereka miliki.²⁶³ Imam Al-Sa'di menekankan bahwa ayat ini berlaku dua arah: Allah tidak akan mencabut nikmat yang diberikan kepada suatu kaum hingga mereka sendiri mengubah nilai dan akhlak mereka (perubahan negatif), dan sebaliknya, Allah tidak akan mengangkat kondisi suatu kaum hingga mereka sendiri mengubah cara pandang dan nilai yang mereka pegang (perubahan positif).²⁶⁴

Diaplikasikan pada meta-inferensi penelitian ini, ayat memberikan legitimasi teologis yang kuat: kesetaraan pengembangan santri antara kedua pesantren bukan dicapai melalui perubahan eksternal semata (formalisasi sistem), melainkan karena keduanya sama-sama mengedepankan perubahan dari dalam

²⁶² Al-Ṭabarī, *Jāmi' Al-Bayān Fī Ta'wīl Āy Al-Qur'ān*, *Tahqīq Aḥmad Muḥammad Shākir*.

²⁶³ Ibn Kathīr Al-Qurashī, *Tafsīr Al-Qur'ān Al-'Aẓīm*, *Tahqīq Sāmī Ibn Muḥammad Salāmah*.

²⁶⁴ Al-Sa'dī, *Taysīr Al-Karīm Al-Raḥmān Fī Tafsīr Kalām Al-Mannān*.

(min anfusihim) — melalui internalisasi nilai keikhlasan, kekuatan ekosistem budaya pesantren 24 jam, dan keteladanan para pengajar yang hidup bersama santri setiap harinya.

Proposisi ini bukan tanpa akar dalam tradisi keilmuan Islam yang panjang. Ibnu Jama'ah (w. 733 H) dalam *Tadzkirat al-Sāmi' wal-Mutakallim* sebuah kitab yang secara khusus membahas etika dan seleksi kualitas guru dalam tradisi Islam telah menegaskan:²⁶⁵

وَإِذَا سَبَرْتَ أَحْوَالَ السَّلَفِ وَالْخَلَفِ لَمْ تَجِدِ النَّفْعَ يَحْصُلُ غَالِيًا وَالْفَلَاحَ يُدْرِكُ طَالِبًا إِلَّا إِذَا كَانَ لِلشَّيْخِ مِنَ التَّقْوَى نَصِيبٌ وَافِرٌ، وَعَلَى شَفَقَتِهِ وَنُصْحِهِ دَلِيلٌ ظَاهِرٌ.

Pernyataan Ibnu Jama'ah dalam *Tadzkirat al-Sāmi' wal-Mutakallim* ini merupakan kesimpulan dari kajian komprehensifnya terhadap sejarah pendidikan Islam lintas generasi. Ibnu Jama'ah tidak hanya mengandalkan teori, melainkan menyabar (*isbar*) menelaah secara saksamakeadaan generasi *salaf* (terdahulu) dan *khalaf* (kemudian) sebagai basis empirisnya. Kesimpulan yang beliau capai setelah penelaahan historis itu sangat signifikan: keberhasilan transmisi ilmu tidak semata-mata ditentukan oleh metode pedagogis atau kelengkapan kurikulum, melainkan oleh kualitas ketakwaan dan kesucian ucapan serta nasihat guru. Temuan penelitian ini mengenai kesetaraan pengembangan santri meskipun MSDM pengajar berbeda mendapat konfirmasi dari perspektif klasik ini. Ketika dimensi ketakwaan dan integritas moral para pengajar terjaga, hasil pengembangan santri pun meningkat, terlepas dari formalitas sistem yang digunakan. Inilah yang menjadikan meta-

²⁶⁵ Badr Al-Dīn Muḥammad, *Tadzkirat Al-Sāmi' Wal-Mutakallim Fī Adab Al-'Ālim Wal-Muta'allim* (Dār Al-Basyā'ir Al-Islāmiyyah, 2012). Hlm.87

inferensi penelitian ini relevan tidak hanya secara empiris-kuantitatif, tetapi juga berpijak kokoh pada khazanah keilmuan Islam yang telah berusia berabad-abad.

Dengan demikian, jauh sebelum teori MSDM modern dirumuskan, tradisi keilmuan Islam telah mengidentifikasi bahwa yang paling menentukan kualitas output pendidikan bukan kecanggihan sistem formal, melainkan kualitas spiritual dan moral sang guru itu sendiri. Itulah persis yang penelitian ini konfirmasikan secara empiris melalui data kuantitatif dan kualitatif di kedua pesantren.

Meta-inferensi ini memiliki implikasi penting bagi kebijakan pendidikan pesantren. Pertama, upaya peningkatan mutu pesantren tidak boleh semata-mata direduksi pada formalisasi sistem manajemen, karena formalisasi yang kehilangan ruh nilai justru dapat melemahkan keunggulan khas pesantren. Kedua, pesantren berbasis keluarga tidak perlu meniru secara total model manajemen formal pesantren non-keluarga, melainkan perlu memperkuat Dimensi Prosedural secara selektif-adaptif tanpa mengorbankan Dimensi Nilai dan Kultural yang menjadi kekuatan utamanya. Ketiga, penelitian tentang pendidikan pesantren perlu menggunakan pendekatan mixed methods yang mampu menangkap kompleksitas ekosistem nilai, bukan hanya variabel prosedural yang lebih mudah diukur secara kuantitatif.

Dalam tradisi pedagogis Islam, dimensi relasi santri kepada guru bukan sekadar adab kultural yang bersifat lokal, melainkan prasyarat epistemologis bagi

berhasilnya proses transmisi ilmu. Al-Zarnuji dalam *Ta'lim al-Muta'allim Tarīqat al-Ta'allum* menegaskan:²⁶⁶

لَا يَنَالُ الْعِلْمَ إِلَّا بِتَعْظِيمِ الْعِلْمِ وَأَهْلِهِ وَتَعْظِيمِ الْأُسْتَاذِ وَتَوْقِيرِهِ.

Ungkapan Al-Zarnuji dalam *Ta'lim al-Muta'allim* ini merupakan salah satu prinsip epistemologis terpenting dalam tradisi pendidikan Islam. Memuliakan (ta'dzim) ilmu dan para ahlinya bukan sekadar adab kultural yang bersifat lokal-Jawa atau pesantren semata, melainkan syarat epistemologis yang menentukan berhasil tidaknya seseorang meraih ilmu. Al-Zarnuji merumuskan prinsip ini berdasarkan pengamatan mendalam terhadap para ulama yang berhasil dan yang gagal dalam perjalanan keilmuan mereka. Dalam konteks penelitian ini, temuan kualitatif menunjukkan bahwa praktik ta'dzim terhadap guru yang terwujud dalam kedekatan emosional santri dengan pengasuh, aksesibilitas guru yang tinggi, serta relasi murabbi yang melampaui sekadar pengajaran formal merupakan salah satu faktor kultural khas pesantren yang menjelaskan keberhasilan pengembangan santri. Dimensi ini tidak sepenuhnya tertangkap oleh instrumen kuantitatif, namun keberadaannya terasa nyata melalui observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan dalam fase kualitatif penelitian. Dengan demikian, prinsip Al-Zarnuji ini tidak hanya melegitimasi temuan penelitian secara normatif, tetapi juga menunjukkan bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam telah secara konsisten mengintegrasikan prasyarat epistemologis ini dalam seluruh sistem pembinaannya selama berabad-abad.

²⁶⁶ Muḥammad, *Tadzkiyat Al-Sāmi' Wal-Mutakallim Fī Adab Al-'Ālim Wal-Muta'allim. Bāb Ta'zīm Al-'Ilm Wa Ahlihi*, Hlm. 17.

Praktik *ta'dzim* yang hidup secara organik di kedua pesantren — melalui kedekatan emosional antara santri dan pengasuh, aksesibilitas guru yang tinggi, serta relasi *murabbi* yang melampaui sekadar pengajaran formal — merupakan realisasi nyata dari prinsip Al-Zarnuji ini. *Ta'dzim* bukan hanya warisan tradisi, melainkan variabel pedagogis yang aktif bekerja dalam membentuk karakter santri melalui *lived curriculum* 24 jam di lingkungan pesantren.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan jawaban atas rumusan masalah yang diajukan, tetapi juga membuka cakrawala pemahaman yang lebih luas tentang bagaimana pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang unik menjalankan fungsinya dalam membentuk generasi yang beriman, berilmu, dan berakhlak mulia — melalui perpaduan sistem manajemen yang adaptif, nilai keislaman yang hidup, dan budaya pendidikan komunal yang khas.