ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PESANTREN PELAJAR MAHASISWA ASWAJA NUSANTARA

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Oleh:

Mohammad Rizal Abdillah
NIM: 19104090039

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2026

PERNYATAAN KEASLIAN

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Mohammad Rizal Abdillah
NIM	: 19104090039
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya ini adalah asli hasil penelitian dan bukan plagiasi karya orang lain, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 17 Juni 2026
Yang Menyatakan



Mohammad Rizal Abdillah
NIM. 19104090039

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di- Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca dan meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan pembimbingan seperlunya, maka kami selaku Dosen Pembimbing Skripsi (DPS) berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Mohammad Rizal Abdillah
NIM : 19104090039
Judul Skripsi : **"ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PESANTREN PELAJAR MAHASISWA ASWAJA NUSANTARA"**

Sudah dapat diajukan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Dengan ini kami mengharap agar skripsi saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 17 Juni 2026
Pembimbing Skripsi,

Siti Nur Hidayah, S.Th.I, M.Sc, Ph.D
NIP. 19801001 201503 2 003

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PENGESAHAN TUGAS AKHIR

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-2929/Un.02//PP.00.9/08/2026

Tugas Akhir dengan judul : ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PESANTREN PELAJAR MAHASISWA ASWAJA NUSANTARA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MOHAMMAD RIZAL ABDILLAH
Nomor Induk Mahasiswa : 19104090039
Telah diujikan pada : Rabu, 08 Juli 2026
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR

Ketua Sidang

Siti Nur Hidayah, S.Th.I., M.Sc., Ph.D.
SIGNED

Valid ID: 6a588471d9899

Penguji I

Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6a59a24451312

Penguji II

Dr. Miftahus Sa'adah, S.Pd.I., M.Ed.
SIGNED

Valid ID: 6a88108153d08

Yogyakarta, 08 Juli 2026
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6a8c4e6a57b57

1/1 25/08/2026

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

Untuk Pembaca:

"Train people well enough so they can leave,

treat them well enough so they don't want to."

Kalau kamu latih orang dengan baik, mereka akan kompeten.

Kalau kamu perlakukan mereka dengan baik, mereka akan loyal dan tidak keluar.

(Richard Branson - Pendiri Virgin Group)

Untuk Penulis:

عَنِ الْـمَرْءِ لاَ تَسْأَلْ وَسَلْ عَنْ قَرِيْنِهِ ۞ فَإِنَّ القَرِيْنَ بِالْـمُقَـــارِنِ يَقْتَـــــــدِيْ

"Yen ono konco olo lakune, ndang dohono"

Ketika ada teman jelek perilakunya, segera menjauh

فَإِنْ كَانَ ذَا شَرٍّ فَجَنِّبْـــهُ سُـرْعَةً ۞ فَإِنْ كَانَ ذَاخَيْرٍ فَقَارِنْهُ تَهْتَـــــــدِيْ

"Yen ono konco bagus, enggal ndang kancanono"

Ketika ada teman bagus, cepatlah segera bertemanlah

(Terjemah Syi'ir Alala)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERSEMBAHAN

Persembahan Skripsi untuk:

Almamater Tercinta

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Allah SWT. atas segala nikmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penlisan skripsi di Program Studi (Prodi) Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Sholawat dan Salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW.

Pada Kesempatan ini, peneliti mengucapkan banyak terima kasih yang mendalam kepada:

1. Bapak Prof. Noorhaidi Hasan, S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.
3. Ibu Siti Nur Hidayah, M.Sc., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam sekaligus Dosen Pembimbing Skipsi.
4. Bapak Prof. Dr. Subiyantoro, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing Akademik.
5. Segenap Dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan atas bantuan dan layanan yang telah memberikan motivasi dan semangatnya.
6. Bapak Kiai Muhammad Mustafid, S. Fil selaku Pengasuh Pesantren Pelajar Mahasiswa (PPM) Aswaja Nusantara, Kakak Ahmad Tajuddin, S.Ag. selaku Ketua (Lurah) PPM Aswaja Nusantara Pusat yang sekarang diganti oleh Kang Alex dan ketua masing-masing cabang.
7. Kedua orang tua saya, Bapak Ahmad Syaifudin dan Ibu Sri Hariyati yang selalu terus-menerus dan konsisten memberikan do'a dukungan kasih sayang serta segala sesuatu baik material maupun inmaterial yang penulis butuhkan dalam menyelesaikan perjalanan skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuangan peneliti di prodi MPI angkatan 2019 (Al-Ma'wa) UIN Sunan Kalijaga, khususnya yang telah memberikan motivasi dan semangatnya.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

9. PPM Aswaja Nusantara yang sepanjang penulis hidup di perantauan menjadi tempat untuk kembali atau bahkan pulang, terkhusus Aswaja Cabang Baciro Komplek Putra dari tahun 2019 sampai 2026
10. Seluruh guru dan teman saya di mana pun berada yang tidak dapat disebutkan satu-satu, tanpa kalian saya tidak akan menjadi seperti yang sekarang.
11. Keluarga keturunan Alm. Mbah Siti Asiyah (Wonojoyo) sekalian dan Alm. Mbah Robiah (Bangkok) sekalian.
12. Syarifah Salimah Nailulmuna, S.H., M.H. calon Doktor

Terakhir peneliti menyampaikan terima kasih kepada diri sendiri yang selalu mampu melewati lika-liku dan luka-luka dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Semoga Allah SWT. membalas kebaikan-kebaikan semua pihak yang berinteraksi bersama peneliti dengan pahala dan keberkahan hidup. Aamiin.

Yogyakarta, 17 Juli 2026

Penulis

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERNYATAAN KEASLIAN ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI iii
SURAT PENGESAHAN TUGAS AKHIR iv
MOTTO v
PERSEMBAHAN vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii
ABSTRAK xiv
ABSTRACT xv
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 10
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian 10
D. Telaah Pustaka 12
E. Kerangka Teori 19
F. Metode Penelitian 29
G. Sistematika Pembahasan 40
BAB II 42
GAMBARAN UMUM PESANTREN PELAJAR MAHASISWA ASWAJA NUSANTARA 42
A. Letak Geografis Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara 42
B. Sejarah Berdirinya Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara 42
C. Struktur Organisasi Pesantren pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara 44
D. Sumber Daya Manusia pada Pesantren pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara 46

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

E. Sarana dan Prasarana di Pesantren pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara 48
F. Santri Pesantren pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara 48
G. Kurikulum Pesantren pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara 49
BAB III 51
ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PESANTREN PELAJAR MAHASISWA ASWAJA NUSANTARA 51
A. Sistem Seleksi SDM di Pesantren pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara..... 51
B. Sistem Penilaian SDM di Pesantren pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara.. 54
C. Sistem Penghargaan SDM di Pesantren pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara 61
D. Sistem Pengembangan SDM di Pesantren pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara 67
E. Implikasi Manajemen SDM bagi Antusisasme Santri dalam belajar agama di Pesantren pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara..... 73
BAB IV 78
PENUTUP..... 78
A. Kesimpulan 78
B. Saran..... 81
DAFTAR PUSTAKA 82
LAMPIRAN..... 84

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 2: Peta Penelitian Terdahulu 17

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Teknik Analisis Data 36
Gambar 2. Wawancara Narasumber 1 108
Gambar 3. Wawancara Narasumber 2 108
Gambar 4. Wawancara Narasumber 3 108
Gambar 5. Wawancara Narasumber 4 108
Gambar 6. Wawancara Narasumber 5 108
Gambar 7. Materi Pengajian 108
Gambar 8. Presensi Ustaz 108
Gambar 9. Presensi santri 108

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Instrumen Wawancara 84
Lampiran II Transkip Wawancara 88
Lampiran III Dokumentasi 108
Lampiran IV Surat Penunjukan DPS 109
Lampiran V Bukti Seminar Proposal 110
Lampiran VI Surat Izin Penelitian 111
Lampiran VII Kartu Bimbingan Skripsi 112
Lampiran VIII Sertifikat PKTQ 113
Lampiran IX Sertifikat IKLA 114
Lampiran X Sertifikat TOEFL 115
Lampiran XI Sertifikat PBAK 116
Lampiran XII Sertifikat SOSPEM 117
Lampiran XIII Surat Keterangan Cek Plagiasi 118
Lampiran XIV Sertifikat ICT 119
Lampiran XV Sertifikat PLP-KKN 120
Lampiran XVI Curriculum Vitae 121

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Mohammad Rizal Abdillah, *Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara*. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2026.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Pesantren Pelajar Mahasiswa (PPM) Aswaja Nusantara Yogyakarta dengan mengacu pada fungsi teori Michigan Matching Model yang meliputi proses seleksi, penilaian, penghargaan, dan pengembangan, serta menganalisis implikasinya terhadap antusiasme santri. Fokus penelitian ini berpusat pada SDM ustaz dan santri di lingkungan pesantren mahasiswa yang memiliki dinamika semi-sentral.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Subjek penelitian dipilih melalui pendekatan *purposive sampling* dengan jumlah narasumber delapan orang, pengasuh, pengajar atau ustaz, pengurus serta santri. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi yang menggabungkan wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem seleksi pengajar di PPM Aswaja Nusantara tidak menggunakan mekanisme formal terbuka, melainkan berbasis penunjukan langsung oleh pengasuh, rekomendasi asatiz, dan pengurus. Penilaian kinerja dilakukan melalui rapat evaluasi bulanan yang menitikberatkan pada aspek kehadiran administratf serta evaluasi terpusat oleh kiai. Sistem penghargaan diberikan secara rutin melalui bisyarah bulanan berdasarkan kehadiran serta bingkisan yang bersifat insidental pada momen keagamaan. Sementara itu, fungsi pengembangan kapasitas secara formal lebih banyak diarahkan kepada santri melalui berbagai program short course dan pelatihan keterampilan, sedangkan bagi pengajar pengembangan kompetensi masih berjalan informal melalui arahan dan diskusi bersama kiai. Terakhir, implementasi sistem MSDM pengajar berimplikasi langsung terhadap antusiasme mengaji santri yang cenderung lebih disiplin dan taat saat diampu langsung oleh kiai dibandingkan dengan ustaz pengganti karena adanya faktor kewibawaan dan metode pengajaran.

Kata Kunci: MSDM, Michigan Maching Model, Pesantren, Kiai, PPM Aswaja Nusantara.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRACT

Mohammad Rizal Abdillah, *Analysis of Human Resource Management at the Aswaja Nusantara Islamic Boarding School*. Islamic Education Management Study Program, Faculty of Islamic Education and Teacher Training, Sunan Kalijaga State Islamic University, Yogyakarta, 2026.

This study aims to analyze and describe the Human Resource Management (HRM) system at the Aswaja Nusantara Islamic Boarding School (PPM) in Yogyakarta, referring to the Michigan Matching Model, which encompasses the selection, assessment, reward, and development processes. It also analyzes its implications for student enthusiasm. The focus of this research is on the human resources of religious teachers (ustadz) and students (santri) within the Islamic boarding school, which exhibits semi-central dynamics.

This research is a qualitative study using a case study approach. Subjects were selected through purposive sampling, with eight informants: caretakers, teachers (ustadz), administrators, and students. Data collection was conducted through triangulation, combining in-depth interviews, observation, and documentation studies.

The research results show that the teacher selection system at PPM Aswaja Nusantara does not use a formal, open mechanism, but rather is based on direct appointment by the supervisor, recommendations from the asatiz (Islamic teachers), and the management. Performance assessments are conducted through monthly evaluation meetings that emphasize administrative attendance and centralized evaluations by the kiai (Islamic religious leader). Rewards are routinely provided through monthly bisyarah (Islamic gatherings) based on attendance and the provision of religious gifts. Meanwhile, formal capacity development is primarily directed at students through various short courses and skills training programs, while competency development for teachers continues to be informal, through guidance and discussions with the kiai. Finally, the implementation of the teachers' human resource management (HRM) system has a direct impact on students' enthusiasm for reciting the Quran, who tend to be more disciplined and obedient when directly taught by the kiai compared to substitute ustaz due to the influence of authority and teaching methods.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Keywords: HRM, Michigan Machining Model, Islamic Boarding School, Kiai, PPM Aswaja Nusanta

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai visi yang telah disepakati. Dalam upaya mencapai visinya, pengurus organisasi dituntut untuk memaksimalkan potensi berbagai sumber daya yang telah dimiliki. Para peneliti mengklasifikasikan sumber daya yang ada dalam organisasi menjadi enam hal atau dalam ilmu manajemen diistilahkan 6M, diantaranya yakni: *men, material, method, money, machine,* dan *market*.[1] Dari keenam hal tersebut *men* merupakan sumber daya yang paling penting.[2] Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan pangkal ide, pengelola, serta pengambil keputusan dari berjalannya sebuah organisasi. Namun tidak hanya berhenti sampai disitu, sumber daya manusia juga memerlukan alat *managerial* yang disebut sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)[3] atau dalam bahasa lain diungkapkan dengan istilah *Human Resource Management* (HRM).

MSDM ada dan berguna di setiap instansi lembaga atau organisasi, baik strukturnya yang tertulis maupun tidak tertulis. MSDM dapat dimengerti sebagai suatu proses dalam organisasi dan dapat disebut juga sebagai (*policy*).[4] Suatu kebijakan yang dapat ditetapkan oleh *manager* (seseorang yang bertanggung jawab dan bertugas sebagai pemegang keputusan), semisal: Wali Kelas, Ketua Panitia,

[1] Anggun Fertika and Hasrun Afandi Umpu Singa, "Pengaruh Kontrak Terhadap Kinerja Karyawan Perspektif Manajemen Bisnis Islam," *Jurnal Economina* 2, no. 12 (2023): 3708–21, https://doi.org/10.55681/economina.v2i12.1063.

[2] Muhamad Mustaqim, "Prinsip Syariah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM Di Kudus)," *Jurnal Penelitian* 10, no. 2 (2016): 399–422, https://doi.org/10.21043/jupe.v10i2.1817.

[3] Priyono and Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Teddy Chandra, pertama (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), hlm. 3.

[4] *Ibid,* hlm. 4.

Pembina, Pengasuh, dan lain sebagainya. Sosok *manager* (pimpinan) ini berperan paling penting dalam menjalankan MSDM, mulai dari proses menyampaikan ide-ide sampai pada titik pemilihan kebijakan yang dirasa relevan dan sesuasi dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi, kelompok, maupun instansi lembaga. Manajemen memiliki keterkaitan yang mendasar dalam ruang lingkup pendidikan dikarenakan manajemen sendiri mengatur seluruh dinamika kehidupan serta pendidikan yang sistematis, selain daripada itu manajemen berfungsi sebagai sarana untuk mencapai tujuan pendidikan, baik aspek intelektual, spiritual, dan karakter.[5]

Selaras dengan konteks pendidikan keagamaan, menurut Dhofir dalam penelitian Abdul Mu'iz, lembaga pesantren minimal memiliki lima unsur dan saling berkaitan, yakni: Kyai, santri yang mukim, asrama atau pondok, musala, dan kajian kitab kuning.[6] Terdapat dua sumber daya manusia (SDM) yang teridentifikasi dari kelima unsur yang telah disebutkan yaitu pertama Kyai dan kedua Santri. Kyai memiliki peran yang cukup besar sebagai pengasuh (pimpinan) dalam mengelola pesantrennya. Terlepas dari Kyai yang mengelola pesantren, terdapat sosok ustaz sekaligus santri yang siap berkontribusi dan berkomunikasi guna meringankan tugas maupun peran Kyai. Kemudian dari pada itu, dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, Kyai juga dituntut mampu menyesuaikan sistem pengelolaan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[5] Salsalia Firdausia, Muhamad Taufik, and Muhammad Hasan Basari, "Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan : Kajian Literatur Terhadap Tugas Dan Tanggung Jawab Pengelola Sekolah," *Jurnal Tarbiyatul Ilmu* 3, no. 3 (2026): hlm. 475.

[6] Abdul Mu'is, "Manajemen Pengembangan Sdm Di Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember," *Jurnal Fenomena* 20, no. 1 (2021): hlm. 35, https://doi.org/10.35719/fenomena.v20i1.45.

pesantren dengan perkembangan zaman, termasuk dalam pengeloaan sumber daya manusia.[7]

Keberadaan kedua sumber daya manusia (SDM) di atas sangat penting untuk menentukan keefektifan pencapaian tujuan pondok pesantren. Kyai memerlukan santri dan sebaliknya santri membutuhkan Kyai. Tugas Kyai sebagai penutan dan pendidik bagi santri. Kyai memiliki pengetahuan yang luas mengenai agama islam serta bertanggung jawab untuk mendidik serta mengajarkan ilmu agama kepada santri. Selain itu, di pesantren ada guru atau ustasz, beliau juga berperan sebagai pembimbing dan penasehat santri untuk ikhlas dalam beraktivitas di pesantren.[8] Kyai dan ustaz dapat diartikan setara sebagai guru atau pendidik yang mengajar dan membimbing para santri selama di pondok pesantren. Tugas peran utama seorang guru adalah selain mengajarkan pengetahuan baru juga menjadi pendidik, manager, actor, supervisor, *leader*, integrator, dan motivator.[9] Peran tersebut sebaik mungkin dijalankandan dapat berkontribusi positif bagi kualitas pembelajaran termasuk hasil belajar santri.

Peran Kyai dan ustaz dalam hal ini sama halnya dengan peran guru di lingkungan sekolah, yakni sebagai tenaga pendidik yang profesional. Hal ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 39 Ayat 2 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang berbunyi

> Pendidik adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan

[7] Jauharotun Nafisatul Ulya and Anisah Triyuliasari, "Peran Kyai Dalam Pengelolaan Pesantren Di Era Global," *Jurnal Pendidikan Nusantara* 3, no. 1 (2024): 31–43.

[8] *Ibid,* hlm. 34

[9] Yogia Prihartini et al., "Peran Dan Tugas Guru Dalam Melaksanakan 4 Fungsi Manajemen EMASLIM Dalam Pembelajaran Di Workshop," *Jurnal Ilnu-Ilmu Keislaman* 19, no. 02 (2019): hlm. 86.

> pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat[10]

Sedangkan dalam Pasal 40 Ayat 2 terkait

> Guru sebagai pendidik memiliki kewajiban sebagai berikut: (1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis. (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkkan mutu pendidikan. (3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya[11]

Oleh karena itu, peran Kyai atau ustaz begitu penting dalam keberlangsungan proses pembelajaran di lingkungan pondok pesantren serta dalam mewujudkan elektabilitas dalam sistem manajemen sumber daya manusia di lingkungan pondok pesantren.

Penyebaran pendidikan yang semakin luas di seluruh wilayah Indonesia memicu berdirinya berbagai lembaga pendidikan, mencakup jenis formal, in-formal, maupun non-formal. Salah satunya pondok pesantren sebagai contoh lembaga pendidikan non-formal. Dusun Mlangi ialah kawasan yang memiliki banyak pondok pesantren, dengan jumlah keseluruhan mencapai delapan belas pesantren, salah satunya adalah Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara.[12] Pesantren ini memiliki cara dan sistem pengajaran yang bisa dibilang unik, pengasuhnya hanya bermukim di pusat (Mlangi), sedangkan dimasing-masing cabang diwakilkan oleh ketua yang masih menjadi mahasiswa da nada yang dibantu oleh seorang ustaz.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[10] Lihat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 39 ayat 2

[11] Lihat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 40 ayat 2

[12] Nawalre Nurshafa, "Kampung Santri Mlangi Jogja: Enggan Bikin Pasar Ramadan, Fokus Perbanyak Ibadah," *2024* (Yogyakarta, 2024).

Perbedaan kegiatan belajar mengajar di masing-masing cabang didasarkan pada penyesuaian terhadap ketersediaan SDM lokal. Kurikulum dan pengajar ditentukan melalui musyawarah santri, disetujui oleh ketua komplek cabang (Lurah), dan memerlukan validasi akhir dari pengasuh yang ada di pusat (Mlangi), bahkan ada yang langsung dimintai membantu mengisi kegiatan belajar mengajar (KBM) pondok cabang oleh Kyai. Pemilihan dan penunjukkan ustaz melihat pada kompetensi yang dimiliki dan bekal pengalaman sebelumnya yang dirasa cukup mampu. Kurikulum yang digunakan oleh ustaz atas arahan Kiai ialah OBE (*Outcome-Based Education*) yang memadukan pendidikan keagamaan, kepemimpinan, riset, pengamdian masyarakat, dan penguatan karakter.

Fenomena tersebut terjadi di PPM Aswaja Nusantara, sebuah pesantren mahasiswa di D.I. Yogyakarta yang menjadi wadah mahasiswa untuk berproses, belajar, berjuang dari berbagai kampus seperti; UGM, UNY, UIN, UNU, serta sekitarnya. Dengan adanya tiga cabang pesantren yang dikelola oleh santri senior sebagai ketua (lurah) komplek dan dibantu ustaz, sistem pengelolaan kegiatan keagamaan berlangsung semi-sentral. Pengajian *mujahadah* dilakukan secara daring melalui *zoom* setiap pagi, sementara interaksi langsung dengan Kyai hanya dilakukan seminggu sekali dengan seluruh komplek cabang. Masing-masing komplek memiliki otonomi untuk menyusun jadwal, menentukan kurikulum, dan merekomendasikan ustaz sesuai dengan SDM yang tersedia. Namun kebebasan yang demokratis ini belum diiringi dengan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang komprehensif.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa PPM Aswaja Nusantara memiliki 17 orang ustaz yang bertugas mengajar pada beberapa unit pesantren yang terdiri atas komplek pusat, cabang Jalan Kaliurang, cabang Buton, dan cabang Baciro. Dalam praktiknya, seorang ustaz dapat memperoleh penugasan mengajar di lebih dari satu cabang sehingga jumlah penugasan ustaz pada masing-masing cabang tidak dapat dijumlahkan secara langsung sebagai jumlah keseluruhan ustaz yang dimiliki pesantren. Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat 11 penugasan ustaz di Mlangi, 5 penugasan di cabang Jalan Kaliurang, 5 penugasan di cabang Buton, dan 5 penugasan di cabang Baciro. Kondisi tersebut menunjukkan adanya pola distribusi tugas mengajar yang bersifat lintas cabang untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran di masing-masing lokasi pesantren.

Meskipun demikian, hasil observasi mengindikasikan bahwa penempatan dan distribusi tugas ustaz belum didasarkan pada mekanisme perencanaan sumber daya manusia yang terstruktur, seperti analisis kebutuhan pengajar, rasio ustaz dan santri, maupun beban kerja pada setiap cabang. Penugasan lebih banyak dilakukan berdasarkan pertimbangan pengalaman mengajar, kompetensi yang dimiliki, ketersediaan waktu ustaz, serta pertimbangan internal pesantren. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pengajar masih bersifat fleksibel dan belum sepenuhnya didukung oleh sistem yang terdokumentasi secara formal dalam aspek seleksi, penilaian, penghargaan, dan pengembangan. Akibatnya, terdapat potensi ketidakseimbangan beban tugas antar ustaz serta variasi kualitas layanan pembelajaran di masing-masing cabang pesantren.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa distribusi tenaga pengajar masih memerlukan sistem pengelolaan SDM yang lebih terencana sehingga seluruh kebutuhan pembelajaran dapat dipenuhi secara optimal. Menurut David, perencanaan SDM menjadi titik awal krusial untuk membangun sistem pengelolaan yang adaptif dan berkelanjutan.[13] Menekankan bahwa tanpa mempertimbangkan nilai dan dinamika internal organisasi, perencanaan SDM hanya akan menjadi mekanis dan gagal menangkap kebutuhan perubahan dan perkembangan organisasi. Dewasa ini, PPM Aswaja Nusantara, realitasnya terletak pada persilangan antara nilai-nilai keislaman yang masih mempertahankan rutinitas ala pesantren salaf[14] dengan kultur mahasiswa yang dinasmis, kritis dan berorientasi masa depan. Maka, perencanaan SDM harus mencerminkan kompleksitasnya. Tidak hanya memfokuskan pada kebutuhan teknis, tetapi juga memperhitungkan regenerasi kepemimpinan, keadilan distribusi tugas ustaz.

Selain aspek perencaan, praktik MSDM juga mencakup penilaian kinerja dan pemberian penghargaan kepada tenaga pengajar. Kegiatan belajar mengajar pada pondok pesantren umumnya sudah terjadwal sesuai dengan masing-masing tempat, tetapi pada kenyataanya untuk rutin melaksanakannya tetap memerlukan penilaian serta penghargaan yang dapat berguna sebagai laporan rutin kepada pihak pondok. Praktik penilaian dalam hal evaluasi kinerja dan sistem penghargaan belum

[13] David G Collings, Geoffrey T Wood, and Leslie T Szamosi, *Human Resource Management A Critical Approach*, 2019.

[14] Pesantren salaf memiliki tradisi transformasi keilmuan agama yang spesifik dan terpusat pada model ngaji sebagai bentuk pembelajaran kepada para santri dengan menggunakan kitab-kitab kuning (kitab turāth) yang biasanya di lakukan setiap selesai jamaah salat wajib. Baca Ali Nurdin and Maulidatus Syahrotin Naqqiyah, "Model Moderasi Beragama Berbasis Pesantren Salaf," *Jurnal Studi Keislaman* 14, no. September 2019 (2019): hlm.83.

adanya transparansi, khususnya dalam konteks pesantren. Lebih lanjut, ketika pertimbangan personal menjadi landasan utama pengambilan keputusan, muncul potensi konflik peran antara aspek dedikasi spiritual (*ngabdi*) dan akuntabilitas professional (jabatan kepengurusan). Sementara hal demikian tidak ditemui di PPM Aswaja Nusantara, para santri dan ustaz diberi kebebasan berekspresi kepada Kyainya.

Selain penilaian dan penghargaan, pengembangan SDM juga menjadi fungsi penting dalam MSDM. Grugulis dalam Collings dkk[15] menyoroti bahwa *Human Resource Development* (HRD) tidak hanya berfungsi sebagai alat pemberdayaan, melainkan juga sebagai kontrol. Di pesantren, pembinaan SDM sering dilakukan secara simbolik melalui keteladanan Kyai dan penguatan tradisi. Namun, tanpa program pelatihan yang terukur dan berkelanjutan, sulit untuk mempersiapkan pemimpin baru yang mampu beradaptasi dengan dinamika social mahasiswa. Jika lembaga lebih menekankan kontrol dibanding partisipasi, maka motivasi intrinsic yang esensial dalam lembaga pendidikan berbasis spiritualitas dapat menurun drastis.

Pengembangan SDM yang efektif juga memerlukan hubungan kerja yang sehat antara pengasuh, pengurus, dan ustaz. Klerck dalam Collings dkk[16] menekankan bahwa hubungan kerja yang adil hanya bias tercapai apabila terdapat dialog sosial yang terbuka, jujur, dan melibatkan semua pihak secara setara. Prinsip ini tidak hanya berlaku di dunia kerja perusahaan, tetapi juga penting diterapkan di

[15] Collings, Wood, and Szamosi, *Human Resource Management A Critical Approach*.
[16] *Ibid*, hlm. 19

pesantren sebagai lembaga berbasis nilai. Di pesantren, hubungan antara pengasuh, pengurus, dan santri biasanya bersifat hieraskis, di mana keputusan penting sering ditentukan oleh tokoh sentral seperti Kyai. Meskipun model ini mampu mempertahankan kestabilan, terlalu banyak kekuasaan yang terpusat pada satu pihak tanpa adanya partisipasi dan keterbukaan dapat memicu sebuah masalah. Dialog yang sehat perlu dibangun atas dasar saling percaya, terbuka terhadap masukan, dan melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan. Jika kekuasaan terlalu tertutup dan tidak disertai tanggung jawab yang jelas, maka dapat memunculkan ketegangan dan rasa tidak puas dalam kehidupan komunitas pesantren. Terlihat dari otoritas seorang pemimpin yang menurut webber dalam penelitian Ibnus Shofis ada tiga jenis otoritas kepemimpinan; kharismatik, tradisional, dan rasional.[17]

Melihat berbagai dinamika struktur dan budaya yang telah dijelaskan, penting untuk peneliti mengetahui lebih dalam bagaimana manajemen sumber daya manusia (MSDM) dijalankan di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara. Hal ini mencakup proses seleksi sdm pengajar, penilaian kinerja, penghargaan serta pengembangan kemampuan ustaz. Penelitian ini tidak hanya bertujuan mendeskripsikan praktik MSDM yang diterapkan, tetapi juga menganalisis implementasi terhadap antusiasme santri dalam mengikuti kegiatan pembelajaran di pesantren. Selain itu, perlu dirancang model perbaikan yang sesuai dengan

[17] Ibnus Shofi and Talkah, "Analisis Teori Otoritas Max Webber Dalam Kepemiminan Multikultural Kiai Sholeh Bahruddin Ngalah (Studi Kepemimpinan Multikultural Pesantren Ngalah Pasuruan)," *Jurnal Kependidikan Islam* 11 (2021): hlm. 144, https://doi.org/0.15642/japi.2020.10.2.226-251.

konteks pesantren dan kehidupan mahasiswa yang berlandaskan pada nilai-nilai ke-Islam-an, seperti keseimbangan, keadilan, dan musyawaroh.

Selaras dengan pendekatan ini, kajian diharapkan bisa menjembatani teori MSDM Michigan maching model dengan praktik kelembagaan pesantren berbasis nilai Islam Nusantara. Sehingga dapat melahirkan sistem pengelolaan SDM yang adil, terbuka dan berkelanjutan. Dengan mempertimbangkan latar belakang yang terurai di atas, menjadikan peneliti tertarik untuk mengkaji lebih jauh mengenai "Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara"

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan, maka batasan dan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana sist em seleksi SDM di PPM Aswaja Nusantara?
2. Bagaimana sistem penilaian SDM di PPM Aswaja Nusantara?
3. Bagaimana sistem penghargaan SDM di PPM Aswaja Nusantara?
4. Bagaimana sistem pengembangan SDM di PPM Aswaja Nusantara?
5. Bagaimana implikasi dari sistem menejemen SDM terhadap antusiasme santri dalam belajar agama di PPM Aswaja Nusantara?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Mengetahui dan mendiskripsikan sistem seleksi SDM di PPM Aswaja Nusantara

b. Mengetahui dan mendiskripsikan sistem penilaian SDM di PPM Aswaja Nusatara
c. Mengetahui dan mendiskripsikan sistem penghargaan terghadap SDM di PPM Aswaja Nusantara
d. Mendiskripsikan sistem pengembangan SDM di PPM Aswaja Nusantara
e. Menganalisis implikasi MSDM terhadap antusiasme santri dalam belajar agama di lingkungan PPM Aswaja Nusantara

2. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian yakni teoritis dan praktis, pertama yaitu teoritis sebagai berikut:

a. Menambah wawasan ilmu pengetahuan manajemen pendidikan islam, khususnya tentang manajemen SDM guru di pesantren.
b. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teorii MSDM berbasis akademis
c. Memperkaya kajian MSDM dalam konteks lembaga pendidikan nonformal, khususnya pesantren mahasiswa
d. Menawarkan perpektif krisis terhadap praktif MSDM yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga memperhatikan aspek spiritual, social, dan budaya komunitas
e. Menjadi salah satu rujukan untuk studi-studi lanjutan tentang MSDM di lembaga pendidikan yang bersifat kolektif dan non profit
f. Sebagai bahan belajar peneliti untuk bekal setelah selesai masa studi di kampus

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Kedua, kegunaan praktis sebagai berikut:

a. Menjadi dasar evaluasi bersama dalam sistem MSDM di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara
b. Memberikan rekomendasi perbaikan MSDM yang sesuai dengan konteks pesantren pejalar dan mahasiswa
c. Menjadi salah dari satu acuan bagi pesantren serupa dalam merancang sistem seleksi, enilaian, penghargaan, dan pengembangan SDM tersebut
d. Mendukung penguatan kelembagaan pesantren agar lebih adaptif, profesional, dan tetap berakar pada nilai-nilai keislaman
e. Menambah bahan referensi yang berdasar pada hasil dari kesimpulan penelitian
f. Sebagai peneliti kegunaan penelitian ini sebagai bahan belajar untuk menulis dan mempraktekkan ilmu selama masa studi di kampus

D. Telaah Pustaka

Berdasarkan telaah yang dilakukan penulis, ditemukan beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan Analisis Manajemen SDM di pondok pesantren. Beberapa karya ilmiah tersebut memiliki hubungan dengan topik penelitian yang sedang dikaji, di antaranya sebagai berikut:

Pertama, skripsi dari Mohammad Khozin Muhsinull Asrosi[18] dengan judul "*Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di MA Al Muttaqien Bagor Nganjuk"* pada Tahun 2022. Penelitian ini memiliki dua

[18] Mohammad Khozin Muhsinul Asrori, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Ma Al Muttaqien Bagor Nganjuk" (2022).

fungsi manajemen sumber daya manusia, pertama pengorganisasian dan kedua evaluasi, di mana manajemen SDM di MA Al Muttaqien Bagor Nganjuk terdapat cara membagi tugas maupun tanggung jawab kepada setiap pendidiknya, yakni dengan bentuk buku pembagian tugas. Sedangkan pengelolaan MSDM di sekolah ini dimulai dengan perekrutan, seleksi, pengambangan, hingga konpensasi. Selanjutnya terkait mutu pendidikan di MA tersebut, yakni kepada sekolah bersama-sama dengan guru dan karyawan merumuskan tujuan yang ingin dicapai pada awal tahun ajaran baru atau awal semester, melakukan evaluasi rutin terhadap kinerja guru dalam pembelajaran di dalam kelas dengan sarana dan prasarana yang memadai dengan maksud agar saling produktif. Sedangan tim assessor, kepala sekolah dan juga tenaga pendidik bertugas melakukan evaluasi, meskipun hasil dalam penelitian ini manajemen SDM dalam peningkatan mutu belum makaimal, karena masih banyak sekali hal-hal yang dinilai kurang oleh tim akreditasi.

Kedua, skripsi Mirza Nafi'ah Ar Rosadi[19] dengan judul "*Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Pondok Pesantren As-Salafiyah Mlangi, Sleman, Yogyakarta"* tahun 2015. Penelitian ini menghasilkan temuan dalam strategi pemberdayaan SDM di pondok tersebut berdasar pada enam pilar, yakni; Ndalem, Pengurus, Kamar, Kelas (pendidikan formal), dan organisasi. Di mana yang pertama memiliki otoritas ialah ndalem bertugas mengeluarkan wewenang dan kebijakan yang diteruskan pengurus dan dijalankan oleh pengurus serta agen pemberdaya bertugas sebagai eksekutor. Barometer untuk mengukur

[19] Mirza Nafi'an Ar Rosadi, "Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (Sdm) Di Pondok Pesantren As-Salafiyah Mlangi, Sleman, Yogyakarta" (2015).

keberhasilan strategi yang digunakan dalam penelitian ini ialah SWOT yang menghasilkan 120:85 (dalam bentuk pecahan), angka tersebut berada pada cell V (lima) yaitu kondisi stabil.

Ketiga, Tesis dari Nanang Muswarianti[20] dengan judul "*Implementasi Manajemen Pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo"* tahun 2015. Dalam penelitian ini terdapat tiga fungsi manajemen yakni; (1) Perencanaan dengan melihat program tiap tahun, kalenderisasi akademik, informasi guru, lembaga terkait serta staf pondok. (2) Pengorganisasian, pembagian tugas dan tanggung jawab dengan cara pembagian kamar para staf dengan keahlian staf masing-masing. (3) Pengendalian secara langsung maupun tidak langsung oleh direktur KMI (*Kulliyatul Mu'allimin al Islamiyah*) dan pimpinan pondok. Sedangkan upaya dari pihak pondok ialah dengan (1) studi lanjut, (2) daulah), (3) sertifikasi guru. Sementara factor pendukung implementasi manajemen pendidik di pondok tersebut ialah; (1) kemandirian, (2) kepemimpinan yang kuat, (3) lingkungan yang mendukung, (4) kerjasama dengan lembaga lain. Sedangkan factor penghambatnya; (1) tidak adanya pembukuan dan peraturan yang tertulis, (2) tidak ada dokumentasi terkait kebijakan Direktur KMI dan pimpinan pondok.

Keempat, Tesis Nurjati Wening Prisati[21] yang berjudul "*Manajemen Kepala TK di Bidang SDM Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi kasus di Taman Kanak-Kanak PKK Pundong Tirtonadi Mlati Sleman)*" tahun 2016.

[20] Nanang Muswarianto, "Implementasi Manajemen Pendidik Di Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor Ponorogo" (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015).

[21] nurjati Wening Prisati, "Manajemen Kepala Tk Di Bidang Sdm Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di Taman Kanak-Kanak Pkk Pundong Tirtoadi Mlati Sleman)" (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016).

Terdapat tiga jenis strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan yakni; strategi dalam bidang sumber daya mnusia, strategi dalam bidang manajemen, dan strategi dalam srana dan prasarana. Dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa TK tersebut memiliki manajemen dalam bidang SDM Guru yang kurang begitu baik yang berakibat kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan yang diadakan oleh TK tersebut, selain itu banyak juga program kerja yang direncanakan tetapi tidak diimplementasikan seperti yang diharapkan. Upaya strategi yang dilakukan oleh TK tersebut dalam mempertahankan dan terus meningkatkan mutu pendidikan terbagi menjadiu tiga jenis, yaitu; strategi dalam bidang sumber daya manusia, bidang manajemen dan bidang sarana prasarana.

Kelima, Tesis Hamidatun Nisa Tambak[22] dengan judul "*Manajemen rekrutmen Guru dan Implikasinya terhadap Mutu Pendidikan di MA Tahfizhil Qur'an Medan*" tahun 2021. Penelitian ini telah menggunakan proses manajemen yang meliputi POAC (Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengawasan), tetapi belum berjalan dengan baik karena masih adanya kelemahan di dalamnya. Dalam proses manajemen rekrutmen tenaga pendidik di MA tersebut, perencanaan sudah terlaksana dengan matang yakni persiapan rekrutmen serta dalam melakukan penyebaran mengenai adanya lowongan tenaga pendidik baru, penngorganisasian belum terstruktur, karena semua dilaksanakan oleh kepala sekolah, tapi menunjuk tata usaha dan waka kurikulum untuk membantu ketika adanya rekrutmen baru. Pelaksanaan rekrutmen tidak sesuai dengan prosedur yang

[22] Hamidatun Nisa Tambak, "Manajemen Rekrutmen Guru Dan Implikasinya Terhadap Mutu Pendidikan Di Ma Tahfizhil Qur'an Medan" (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021).

telah ditetapkan seperti proses pendaftaran, penerimaan lamaran guru belum dilakukan dengan baik, seperti seleksi wawancara calon pelamar yang masih mengendalkan ikatan kekerabatan atau alumni. Pengawasan ada beberapa yang terlibat seperti kepala madrasah, waka kurikulum. Kepala madrasah memberi amanah dengan menunjuk tata usaha untuk menerima lamaran, namun masih adanya ketidaksesuaian rekrutmen serta pengawasan belum maksimal oleh kepala madrasah.

Secara umum, lima penelitian terdahulu yang dikaji focus pada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya pada aspek pengembangan mutu tenaga pendidik dan implementasi fungsi manajemen serta strategi pemberdayaan di berbagai lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren. Meskipun terdapat kesamaan focus pada MSDM di lingkungan pendidikan Islam, perbedaan utama terletak pada focus elemen manajemen SDM yang diteliti. Penelitian terdahulu cenderung berpusat pada pengorganisasian, evaluasi, rekrutmen, dan strategi pemberdayaan.

Sebaliknya, penelitian ini menawarkan kontribusi spesifik dengan menganalisis MSDM di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara melalui empat pilar teori MSDM, yaitu seleksi, penilaian, penghargaan, dan pengembangan. Pendekatan ini akan memberikan analisis yang lebih komprehensif dan terstruktur mengenai siklus hidup SDM yang belum menjadi focus utama secara terpadu dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Tabel 1. 1: Peta Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Penulis	Fokus penelitian sebelumnya	Fokus peneliti
1.	*"Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di MA Al Muttaqien Bagor Nganjuk"* **Mohammad Khozin Muhsinul Asrori (2022)**	Memilki dua fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu; pengorganisasian dan evaluasi. Dengan sistem MSDM diawali rekuitmen, seleksi, pengembangan hingga evaluasi. Sedangkan mutu pendidikan kepada madrasah bersama-sama guru dan karyawan melakukan evaluasi kinerja guru tiap awal tahun pelajaran atau semester awal	Manajemen sumber daya manusia berfokus pada SDM ustaz dengan skema seleksi, penilaian, penghargaan dan pengembangan. Lokasi pesantren mahasiswa
2.	*"Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Pondok Pesantren As-Salafiyah Mlangi, Sleman, Yogyakarta"* **Mirza Nafi'ah Ar Rosadi (2015)**	Pemberdayaan SDM berdasar pada enam pilar; Ndalem, pengurus, kamar, kelas, dan organisasi. Otoritas tertinggi ada pada Ndalem yang dilaksanakan oleh pengurus sebagai eksekutor. Mengguanakan analisis SWOT dengan barometer hasilnya stabil	Manajemen SDM yang mana unsur dari pesantren yakni; Kiai, pondok, masjid, kitab kuning dan santri. Teridentifikasi ada dua SDM; kiai dan santri. Kemudian menggunakan skema teori Michigan atau maching model oleh Frombun; seleksi, penilaian, penghargaan, dan pengembangan
3.	*"Implementasi Manajemen*	Memiliki tiga fungsi manajemen yakni;	Analisis yang peneliti gunakan untuk

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

	Pendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo" **Nanang Muswarianti (2025)**	perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian secara langsung.	Manajemen SDM yakni; seleksi, penilaian, penghargaan dan penembangan. Dikenal dengan Maching Model atau Michigan
4.	*"Manajemen Kepala TK di Bidang SDM Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi kasus di Taman Kanak-Kanak PKK Pundong Tirtonadi Mlati Sleman)"* **Nurjati Wening Prisati (2016)**	Peninkatan mutu pada sumber daya manusia yakni guru dengan tiga jenis trategi yaitu; strategi sumber daya manusia, strategi manajemen, dan strategi sarana dan prasarana	Sistem Manajemen SDM ustaz di pesantren mahasiswa dengan analisis teori Maching Model atau Michigan berjumlah empat proses; seleksi, penilaian, penghargaan, dan pengembangan
5.	*"Manajemen rekrutmen Guru dan Implikasinya terhadap Mutu Pendidikan di MA Tahfizhil Qur'an Medan"* **Hamidatun Nisa Tambak (2021)**	Menggunakan langkah-langkah manajemen yakni; POAC (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan).	Menggunakan rujukan dari tokoh Fombrun tentang SDM yang diidentifikasi teori Michigan.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

E. Kerangka Teori

Menurut pendapat Koontz, O'donnell dan Weihrich dalam buku Abdulsyam menjelaskan tentang teori, ia tidak pernah menyarankan, tetapi ia hanya menerangkan[23]. Sementara penelitian ini mengacu pada dasar manajemen SDM Michigan maching model yang dikembangkan oleh Fombrun, Tichy, dan Devanna dengan sumber-sumber teori sekunder yang relevan. Model Michigan memiliki konsep yang berlandaskan pada tujuan organisasi, ada empat proses yakni;

1. *Selection* (seleksi)

Menurut Fombrun, dkk. Sistem seleksi mencakup semua aktivitas yang berkaitan dengan pergerakan/perpindahan internal karyawan antar posisi serta perekrutan. Proses ini mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan di organisasi.[24]

Sejumlah kriteria yang lazim digunakan adalah kecerdasan, keterampilan berkomunikasi, kepercayaan diri, kemudahan bergaul, ambisi dan motivasi, kepemimpinan, kemudahan menyesuaikan diri, dan kemampuan bekerja sama[25]. Sedangkan seleksi dalam ruang lingkup karyawan memiliki tiga kategori utama yakni pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Selain itu keperibadian, minat dan kesukaan. Terakhir, karakteristik lainnya yang sangat penting bagi kinerja jabatan.[26] Berkaitan dengan alat dan tahapan seleksi yang dapat digunakan,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[23] Abdulsyam,"*Manajemen Organisasi*",(Bandung, Pressmedia, 2010), Hlm. 135

[24] Fombrun, Tichy and Devanna "*Strategic Human Resource Management", (*Canada, United Stated of America, 1984) Hlm. 43

[25] Lin grensing,"*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Usaha Kecil Dan Menengah*", (Jakarta, Publikatama, 2007) hlm. 132

[26] Randall S, "*Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21",* (Jakarta, Erlangga, 1999), hlm. 287

beberapa penulis mengemukakan secara berbeda. Seperti William Blanchfield Werther dan Keith Davis mengemukakan beberapa alat dan tahapan seleksi yang dapat digunakan, yaitu:[27]

a. *Preliminary reception of application* (penerimaan pendahuluan);
b. *Employment test* (ujian penerimaan pegawai);
c. *Selection interview* (wawancara seleksi);
d. *Referent and background check* (pemeriksaan latar belakang dan referensi);
e. *Medical evaluation* (penilaian kesehatan);
f. *Supervisory interview* (wawancara dengan supervisor);
g. *Realistic job preview* (penjelasan pekerjaan secara realistis) dan;
h. *Hiring decision* (keputusan penerimaan).

Menurut Rosalind H. Searle dan Rami Al-Sharif perekrutan berkaitan dengan aktivitas dan praktik yang digunakan organisasi untuk menarik kandidat yang diingankan, dan seleksi berkaitan dengan teknik yang digunakan untuk memilih pelamar yang paling sesuai.[28] Rekrutmen dan seleksi hanyalah salah satu tahapan dalam siklus MSDM suatu perusahaan, namun merupakan salah satu tahap yang dapat mempunyai dampak yang sangat signifikan terhadap efektivitas dan produktivitas organisasi di masa depan.

Seleksi merupakan proses utama di awal pekerjaan, proses ini dapat memiliki implikasi yang luas untuk proses SDM lainnya, seperti pengembangan

[27] William. B Werther Jr. and Keith Davis, "*Human Reourceand Personal Management"* (New York; McGraw-Hill, 1993). Hlm. 233
[28] Collings, Wood, and Szamosi, *Human Resource Management A Critical Approach*.

dan perubahan organisasi, serta pengurangan karyawan. Mengevaluasi efektivitas rekrutmen dan seleksi melibatkan penilaian tidak hanya kualitas rekrutmen baru, tetapi juga integrasi dan efektif mereka, serta dampaknya terhadap karyawan yang ada dan terhadap kinerja organisasi.[29]

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren, sistem seleksi tidak selalu dilaksanakan melalui prosedur formal sebagaimana diterapkan pada organisasi maupun perusahaan. Proses seleksi di pesantren cenderung dipengaruhi oleh pola kepemimpinan kiai, budaya organisasi, serta nilai-nilai yang telah berkembang dalam lingkungan pesantren.[30] Oleh karena itu, aspek pola dan budaya pesantren menjadi bagian penting dalam memahami bagaimana proses seleksi sumber daya manusia berlangsung.

Sedangkan budaya pesantren juga menjadi faktor yang sangat memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam seleksi sumber daya manusia. Budaya pesantren dibangun atas nilai-nilai keikhlasan, keteladanan (*uswah hasanah*), ukhuwah Islamiyah, tawadhu', amanah, dan penghormatan kepada kiai sebagai pemimpin utama.[31] Dalam budaya tersebut, keputusan mengenai penempatan maupun pengangkatan seorang ustaz sering kali berada pada otoritas pengasuh pesantren yang didasarkan pada pengamatan terhadap karakter, kompetensi, dan rekam jejak calon selama berada di lingkungan pesantren. Dengan demikian, legitimasi moral dan kepercayaan dari pengasuh memiliki posisi yang sama pentingnya dengan kompetensi teknis yang dimiliki calon tenaga pendidik.

[29] *Ibid,* Hlm. 216

[30] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2015), Hlm. 41-43.

[31] *Ibid,* Hlm. 53-54

2. *Appraisal* (Penilaian)

Kunci keberhasilan dari proses penilaian ada pada tingkatan strategis, komitmen terhadap waktu managerial (pemeriksaan) dan evaluasi sistematis (manajer atau pimpinan).[32] Proses penilaian kinerja adalah kunci dari sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif, namun sering kali diberi perhatian sepintas saja, sebab penilaian hanya untuk tujuan pengembangan.[33]

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Dalam makna yang lain, penilaian kinerja dapat dipahami sebagai uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan (yang berkaitan dengan pekerjaan) seseorang atau sebuah kelompok.[34]

Penilaian sebagai suatu proses komunikasi, berarti penilai berusaha memberikan informasi kepada organisasi tentang kinerja karyawan. Model didasarkan pada tiga asumsi, yaitu:[35]

a. Sikap penilai adalah tujuan yang diharapkan
b. Penilaian kinerja sebagai interaksi sosial
c. Penilaian kinerja dalam fungsi organisasi khususnya lebih sebagai alat bantu mengambil keputusan daripada sekadar sebagai alat pengukur

Bilamana penilaian kerja harus dikaitkan dengan usaha pencapaian kerja yang diharapkan, maka sebelumnya harus ditentukan berbagai tujuan pada setiap

[32] Fombrun, Tichy and Devanna "*Strategic Human Resource Management",* Hlm. 30
[33] *Ibid*, Hlm. 46
[34] Manwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung, Alfabeta, Publisher, 2014) Hlm. 228-229
[35] Veithzal Rivai And Ahmad Fawzi Basri, *Perfomance Appraisal* (Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada, 2011). Hlm. 4

pekerjaan. Kemudian penentuan standart maupun dimensi kerja, serta ukurannya yang diikuti dengan penentuan metode penilaian, pelaksanaan, dan evaluasi. Proses tersbut memiliki empat tahap yaitu :[36]

a. Penentuan sasaran;
b. Penentuan standart untuk kerja;
c. Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian, dan;
d. Evaluasi penilaian.

Penilaian kinerja membutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Ricky W. Griffin dalam buku Irham Fahmi menyebutkan terdapat dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi, metode objektif dan metode pertimbangan.[37]

Seorang penilai atau pimpinan dalam memrikan penilaian, hendaknya berpedoman pada ketentuan-ketentuan sebagai berikut :[38]

a. Bersifat objektif;
b. Adil;
c. Konsekuen, dan;
d. Mengikuti langkat-langkat yang telah ditentukan.

3. *Reward* Penilaian (Penghargaan)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[36] Markihot Tua Efendi Hartandja, *Manajemen Sumber Daya mNusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktifitas Pegawai* (Jakarta: PT ramedia Widiasarana Indonesia, 2009). Hlm. 198-201

[37] Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi* (Bandung, Alfabeta, 2011), Hlm. 68

[38] Ambar teguh Sulistiani and Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengambangan Dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta, Graha Ilmu), Hlm. 287

Penghargaan diberikan kepada seseorang yang berada pada posisi tertentu atas kinerjanya yang baik.[39] Kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi dapat dimaknai sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan, sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat di berikan dalam berbagai macam bentuk, seperti : pemberian uang, pemberian material, dan fasilitas, serta kesempatan berkarir (gaji, tunjangan maupun insentif)[40]

Selaras dengan pengertian penghargaan, kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada para karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi.[41] Kompensasi dapat dikelompokkan dalam dua bentuk yakni: Pertama, finansial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang di dalamnya meliputi gaji pokok (*base payment*) yang berupa upah, gaji, dan insentif (bonus). Kedua, melalui pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) berupa tunjangan seperti asuransi, liburan atas biaya perusahaan, dan tunjangan pensiun[42]

Aspek yang sangat penting dalam hal ini salah satunya adalah jumlah gaji yang diterima pegawai harus memiliki *internal equity* dan *external equity*. Untuk

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[39] Fombrun, Tichy and Devanna "*Strategic Human Resource Management",* Hlm. 27

[40] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia"* (Jakarta, Kencana Prenada, 2013), Hlm. 181-183

[41] Suwatno, *Manajemen SDM Dalam Organisasi public Dan Bisnis, (*Bandung, Alfabeta, 2011), Hlm. 219

[42] Wilson bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung, PT Gelora Laksana, 2012), Hlm. 255-257

menciptakan adanya *equity*, organisasi dalam penentuannya dapat melakukan dengan langkah-langkah berikut :[43]

a. Menganalisis jabatan/ tugas;
b. Mengevaluasi jabatan;
c. Melakukan survey gaji dan upah, dan;
d. Menentukan tingkat gaji

Kompensasi terbagi dalam dua macam, langsung (*financial*) dan tidak langsung (*non-financial*). Sejalan dengan konteks yang lebih luas, kompensasi yang diberikan institusi dalam *reward system* meliputi seluruh paket keuntungan yang disediakan organisasi kepada para anggotanya dan mekanisme-mekanisme serta prosedur-prosedur di mana berbagai keuntungan ini dapat didistribusikan, seperti upah gaji, pensiun, vakansi, dan promosi jabatan yang lebih tinggi (dengan gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Termasuk di dalamnya keselamatan kerja, pemindahan kerja, pada posisi yang mengarah pada pertumbuhan dan perkembangan[44]

4. *Development* (Pengembangan)

Kategori pengembangan manajemen termasuk ke dalam aktivitas yang direncang untuk memastikan bahwa individu dibekali dengan ketrampilan dan pengetahuan yang memedai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan.[45] Pengembangan SDM merupakan kerangka kerja untuk membantu karyawan

[43] Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan peningkatan produktifitas Pegawai*, (Bandung, Sinarjaya, 2012), Hlm. 246-247

[44] Sulistiani and Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori, dan Pengembangan*, (Jakarta, Publik raya Media, 2012), Hlm.256-257

[45] Fombrun, Tichy and Devanna "*Strategic Human Resource Management",* Hlm. 43- 49

mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan secara individual maupun organisasional.[46] Pengembangan berguna sebagai peningkatan kualitas manusia dalam makna fisik maupun mental, berupa kreativitas di sektor privat maupun publik[47]. Istilah pengembangan (*development*) dapat dimaknai sebagai upaya meningkatkan segala sesuatu yang dimiliki agar bertambah menjadi lebih baik atau lebih besar dari sebelumnya. Pengembangan ini dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dan memenuhi kebutuhan jangka panjang yang terus meningkat.[48]

Pengembangan karir merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawai. Hal ini juga disebut sebagai manajemen karir yang di dalamnya meliputi merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir. Dalam implementasinya, pengembangan karir lebih cenderung merupakan implementasi dari perencanaan karir[49]. Dalam pendangan yang lain, Handoko mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan sebuah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan[50].

Pengembangan dilakukan karena terdapat perubahan sifat-sifat pekerjaan yang berkaitan dengan perkembangan teknologi, dengan cara mengadakan suatu

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[46] Adie E Yusup and Suwarno, *Pengembangan SDM* (Tangerang, Universitas Terbuka, 2014), Hlm. 27

[47] M. khadirisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Depok, Jawa Barat, PT. Rajagrafindo, 2013), Hlm. 6-7

[48] Nurul Ulfatin and Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta, PT. Grafindo , 2016). Hlm. 138

[49] Lijan poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja Yang Solid*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2016). Hlm. 260

[50] Handoko Hani T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, BPFE UGM, 2008), Hlm. 27

pelatihan. Pelatihan merupakan suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu meningkatkan kinerja. Terdapat dua metode pelatihan sumber daya manusia, antara lain *on the job training* dan *off the job training.* Metode *on the job training* meliputi rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan, dan pelatihann posisi. Sedangkan metode *off the job training* yakni mendatangkan pelatih dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Kedua metode tersebut dapat dilakukan dengan beberapa teknik, antara lain *business games, vestibule school,* dan *case study.*[51]

Berdasarkan pemaparan di atas, proses pengelolaan SDM perspektif teori Michigan terdiri dari empat tahap, yaitu *selection* (seleksi), *Appraisal* (penilaian), *Reward* Penilaian (penghargaan) dan *Development* (pengembangan). Teori Michigan tersebut digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara.

Sedangkan teori untuk rumusan masalah terakhir tentang bagaimana implikasi dari sistem menejemen SDM terhadap antusiasme santri dalam belajar agama, sebagai berikut;

5. *Student Engagement* (Keterlibatan Siswa)

Fredrick dkk[52] mendefinisikan *Student Engagement* menjadi tiga kombinasi atau perpaduan antara keterlibatan perilaku yang berhubungan dengan akademik,

[51] Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Bandung, Mediaraya, 2012), Hlm. 226

[52] Fredricks, J. A., & McColskey, W. (2012). The measurement of student engagement: A comparative analysis of various methods and student self-report instruments. In S. L. Christenson, A. L. Reschly, & C. Wylie (Eds.), *Handbook of research on student engagement* (Hlm. 763–782). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2018-7_37

keterlibatan secara emosional pada siswa baik positif maupun negarif, dan keterlibatan secara kognitif. Santri yang bisa dikategorikan sebagai terlibat dalam belajar (*Student Engagement*) apabila ketiga komponen ini saling berjalan dan berkaitan.

a. *Behavioral engagement* (keterlibatan dalam perilaku)

Behavioral Engagement umumnya didefinisikan sebagai perilaku yang positif, seperti mengikuti aturan dan berpegang pada norma sekolah, meliputi bagaimana siswa mengerjakan tugas dan mematuhi peraturan di kelas. Juga menyangkut keterlibatan dalam pembelajaran dan tugas akademis termasuk perilaku seperti usaha, ketekunan, konsentrasi, perhatian, permintaan, pertanyaan, dan berkontribusi pada diskusi kelas, serta tidak adanya perilaku mengganggu seperti bolos sekolah. Sedangkan dalam ruang lingkup pesantren, di mana santri mampu dan aktif mengikuti aturan serta budaya di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara.

b. *Emotional engagement* (keterlibatan dalam emosi)

Emotional Engagement adalah respon emosional yang dimunculkan siswa dalam kelas. Ketika siswa memasukkan minat, nilai, dan emosi dalam kegiatan pembelajaran, mereka akan terlibat secara emosional. Perlibatan diri secara emosional mengacu pada reaksi afektif yang menyertai kegiatan belajar siswa di kelas, seperti minat, kebosanan, kesenangan, kesedihan dan kecemasan. Selaras dengan santri Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara yang dapat dilihat dengan hadir atau tidaknya dalam mengikuti kegiatan ngaji di pesantren.

c. *Cognitive engagement* (keterlibatan dalam kognitif)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Merupakan penggunaan strategi belajar yang meliputi *rehearsal* (latihan), *summarizing* (meringkas), dan *elaboration* (menguraiakan) untuk mengingat, mengatur dan memahami materi pembelajaran dan penerapan strategi metakognitif dalam proses perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kognisi selama menyelesaikan tugas belajar. Sedangkan di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara dapat dilihat dari metode kurikulum berbasis OBA (*Outcome-Based Assessment*).

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus[53]. Pendekatan kualitatif memberikan ruang bagi peneliti untuk mengeksplorasi makna, pengalaman, praktik, serta pandangan para pelaku yang terlibat dalam sistem pengelolaan SDM di pesantren yang di dalamnya terdapat Kyai, ustaz, pengurus harian, dan santri. Studi kasus menekankan pada penggalian yang mendalam terhadap satu "kasus" yang dibatasi oleh waktu dan tempat tertentu, melalui pengumpulan data yang beragam dan interpretasi tematik yang komprehensif. Studi kasus dipilih untuk memahami secata mendalam fenomena sosial yang komplek dan kontekstual, yakni analisis manajemen sumber daya manusia (MSDM) di lingkungan Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara.

Penelitian bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang utuh dan kontekstual mengenai fenimena pengelolaan MSDM di lingkungan Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara. Melalui eksplolasi mendalam terhadap

[53] John W n Timothy Creswell, *Education Research Planning, Conduting, and Evaluating,* (Boston, Pearson, 2019), Hlm. 36-39

praktik-praktik *managerial* yang dijalankan di lapangan, peneliti berupaya untuk menggambarkan secara menyeluruh bagaimana sistem MSDM dirancang, diimplementasikan, dan dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai pesantren. Focus penelitian pada pola MSDM modern meliputi *Selection, Performance Management, Reward Management, Development*.

Tahapan penelitian ini dilakukan secara sistematis melalui lima tahap utama, yang terdiri atas:

a. Persiapan, yang mencakup studi literatur, penyusunan proposal, pengurusan perizinan penelitian, dan penyusunan instrument wawancara.
b. Pengumpulan data lapangan, yang dilaksanakan melalui wawancara mendalam dan observasi di lingkungan Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara (pusat dan ketiga cabang)
c. Analisis data, menggunakan pendekatan interaktif dari Miles dan Huberman, yaitu dengan mereduksi data, menyajikannya secara tematik, dan menarik kesimpulan berdasarkan pola yang ditemukan
d. Verifikasi dan validasi data, dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik, serta *member checking* untuk memastikan keabsahan temuan
e. Penyusunan laporan penelitian, yang meliputi penyajian hasil temuan, analisis tematik berdasarkan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern, serta perumusan rekomendasi pengembangan sistempengelolaan MSDM yang kontekstual dan aplikatif di lingkungan pesantren mahasiswa

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa tempat Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara yang tersebar di wilayah Sleman dan Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan waktu penelitian dimulai pada Maret sampai Juni 2026.

Adapun lokasi penelitian secara spesifik meliputi:

a. PPM Aswaja Nusantara Mlangi sebagai pusatnya yang terletak di Jl. Masjid Patok Negoro, Mlangi, Nogotirto, Kec. Gamping, Kab. Sleman DIY (55592)
b. PPM Aswaja Nusantara Cabang komplek Jakal (Putri) di Gg. Sulawesi XIII No. 13, Purwosari, Sinduadi, Kec. Mlati, Kab. Sleman, DIY (55284)
c. PPM Aswaja Nusantara Cabang komplek Buton (Putra) di Jl. Buton J. Pogung Lor No. F42, RT 13, RW 48, Pogung Lor, Sinduadi, Kec. Mlati, Kab. Sleman, DIY (55284)
d. PPM Aswaja Nusantara Cabang komplek Baciro (Putra) di Jl. Mawar Tengah No.21, Kel. Baciro, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, DIY (55225)

3. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini merupakan individu yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam praktik pengelolaan Manajemen Sumber

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Daya Manusia (MSDM) di lingkungan Pesantren Pelajar Mahasiswa (PPM) Aswaja Nusantara. Penentuan subjek dilakukan dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu pemilihan secara sengaja berdasarkan relevansi peran dan pengalaman terhadap fokus penelitian.[54] Adapun kriteria informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Memiliki pengalaman langsung dalam pengelolaan MSDM pesantren atau berada dalam struktur organisasi pesantren minimal satu tahun;
b. Memahami mekanisme internal organisasi pesantren, baik dari aspek struktural maupun kultural;
c. Bersedia serta mampu memberikan informasi secara reflektif dan mendalam, khususnya terkait pengalaman personal dan pandangan kritis terhadap praktik MSDM yang dijalankan.

Adapun subjek penelitian dipilih secara sengaja berdasrakan relevansi dan keterlibatannya dalam sistem pengelolaan Manejemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di lingkungan Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara. Berikut rincian subjek penelitian:

a. Pengasuh pesantren

Berperan sebagai figur sentral dan pemegang otoritas nilai dalam sistem kepemimpinan pesantren. Pengasuh bertanggung jawab atas penetapan arah kejakan MSDM secara normatif, termasuk penentuan visi pembinaan, pola

[54] Lexy J moelong, *Metode Penlitian Kualitatif* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2009), Hlm. 45

kaderisasi, dan prinsip dasar seleksi serta penghargaan terhadap masyarakat pesantren.

b. Ustadz dan pengurus harian

Merupakan tenaga pendamping yang memiliki fungsi pembinaan, pengawasan, serta evaluasi kegiatan harian santri. Ustaz atau pengurus harian yaitu pertama, santri pilihan dari Kyai yang menetap di cabang kemudian kedua ketua cabang atau sekretarisnya, keduanya menjadi jembatan antara otoritas pengasuh dan pelaksana teknis, terutama dalam pelaksanaan pembiasaan nilai, disiplin, dan peningkatan kapasitas personal santri.

c. Santri aktif

Santri aktif dipilih sebagai subjek untuk memahami persepsi dan pengalaman mereka sebagai penerima langsung kebijakan dan sistem MSDM di pesantren. Fokus pengalian mencakup pengalaman terhadap proses seleksi, pelatihan, pembagian tugas, pemberian sanksi atau penghargaan, serta persepsi atas kesejahteraan dalam struktur komunitas pesantren. Diambil sampel 2 santri aktif dari masing-masing cabang.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan triangulasi, yaitu memadukan beberapa teknik secara bersamaan untuk memperoleh gambaran yang utuh, mendalam, dan kredibel tentang praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di lingkungan Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Nusantara. Teknik utama yang digunakan meliputi wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi.[55]

a. Wawancara mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pandangan, pengalaman, dan persepsi para informan terkait proses MSDM yang meliputi perencanaan SDM, seleksi, pengembangan sumber daya manusia, manajemen kinerja, sistem penghargaan dan relasi industrial dalam pesantren. Wawancara dilakukan secara langsung dan direkam (dengan izin), kemudian ditranskip untuk keperluan analisis tematik.

Panduan wawancara dalam penelitian ini disusun dalam bentuk wawancara semi terstruktur, yang memungkinkan peneliti menggali informasi secara mendalam sekaligus memberikan ruang bagi fleksibilitas dalam eksplorasi topik yang muncul selama proses wawancara. Panduan ini dirancang secara sistematis berdasarkan rumusan masalah dan berlandaskan pada teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern. Instrumen wawancara dalam penelitian ini dibagi ke dalam empat tema utama dan satu implementasi manajemen sumber daya manusia pengajar di pesantren, yaitu seleksi, penilaian, penghargaan, dan pengembangan SDM dan implementasi sistem Manajemen SDM pengajar terhadap hasil belajar santri, Pembagian tema tersebut dilakukan agar proses pengumpulan data lebih terarah dan sistematis.

[55] Lexy J moelong, W and creswll. *Metode Penlitian Kualitatif* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2009), Hlm. 57

Tema pertama adalah seleksi SDM pengajar untuk narasumber Kiai, pengajar dan pengurus yang membahas penentuan kebutuhan tenaga pengajar, proses rekrutmen, mekanisme seleksi, pihak yang terlibat, serta kriteria kelayakan pengajar. Selain itu, tema ini juga mencakup sistem pengabdian dan waktu pelaksanaan seleksi. Tema kedua adalah penilaian kinerja pengajar untuk Kiai dan pengajar yang berfokus pada sistem evaluasi, indikator penilaian, bentuk umpan balik, pihak yang melakukan evaluasi, serta standar penilaian yang digunakan pesantren dalam menilai kualitas pengajar.

Lebih lanjut, tema ketiga adalah penghargaan (*reward*) untuk Kiai, pengajar, dan pengurus yang membahas bentuk penghargaan bagi pengajar, prinsip keadilan dalam pemberian *reward*, dampaknya terhadap loyalitas dan semangat mengajar, serta bentuk penghargaan yang sesuai dengan nilai kepesantrenan. Tema keempat adalah pengembangan SDM pengajar, yang meliputi pelatihan, peningkatan kompetensi, identifikasi kebutuhan pengembangan, kerja sama dengan lembaga lain, serta upaya pesantren dalam meningkatkan kemampuan pengajar dan santri. Pertanyaan ditunjukan kepada Kiai, pengajar dan santri

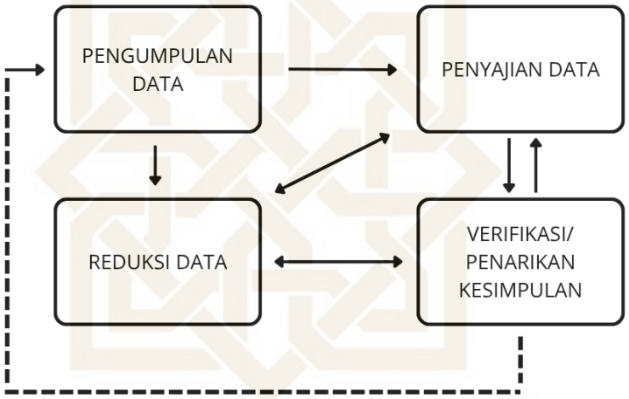
Terakhir adalah implementasi manajemen SDM pengajar terhadap antusiasme santri dalam belajar agama di PPM Aswaja Nusantara, yang meliputi presensi, motivasi dan metode pengajar. Melalui pembagian tema tersebut, penelitian diharapkan dapat menggambarkan praktik manajemen SDM pengajar di pesantren secara lebih terstruktur dan komprehensif. Pertanyaan ditunjukan kepada santri

b. Observasi

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Peneliti secara langsung mengamati kehidupan komunitas pesantren menggali praktik MSDM secara alami dalam situasi keseharian. Observasi dilakukan terhadap pola seleksi, pelaksanaan pelatihan atau kaderisasi, pelaksanaan evaluasi.

c. Studi Dokumentasi



Dokumen yang dikumpulkan meliputi struktur organisai, job description pengurus. Studi dokumentasi berfungsi untuk mengonfirmasi data hasil wawancara dan observasi, serta untuk memahami sistem administratif.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Model ini terdiri dari empat komponen utama yang saling berinteraksi secara bersamaan, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan/ verifikasi kesimpulan.

Gambar 1. Teknik Analisis Data

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[56] M.A Milles and Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (United Kingdom, Sage Publication, Asia Pasific, 1994), Hlm. 32

Model ini menekankan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif tidak dimulai setelah semua data terkumpul, tetapi berjalan secara berkesinambungan dan bersifat berulang sepanjang proses penelitian.

a. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Sesuai dengan teknik pengumpulan data yang telah dirancang sebelumnya. Selama proses ini, peneliti tidak hanya mengumpulkan informasi secara deskriptif, tetapi juga mulai melakukan pengamatan awal terhadap pola-pola yang muncul dan mencatat informasi penting yang akan memengaruhi proses analisis berikutnya. Setiap data yang diperoleh segera dicatat dalam catatan lapangan, transkip wawancara untuk kemudian di analisis lebih lanjut.

b. Kondensasi Data (*Data Condensation)*

Kondensasi dara merupakan proses memilih, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data mentah seperti transkrip wawancara dan dokumentasi menjadi bentuk yang lebih fokus dan terorganisir. Pada tahap ini, peneliti mulai melakukan coding awal untuk mengelompokkan data berdasarkan tema-tema kunci, seperti seleksi, penilaian, penghargaan dan pengembangan. Kondensasi data membantu peneliti menyaring informasi dari kompleksitas realitas lapangan menjadi unit-unit analisis yang dapat dikelola secara sistematis.

c. Penyajian Data (*Data Display*)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Data yang telah direduksi kemudian disusun dan ditampilkan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, matriks, diagram tematik, atau jaringan antar kategori. Penyajian data bertujuan untuk menyusun hubungan antar tema secara lebih visual dan analitis, sehingga mempermudah peneliti dalam mengidentifikasi kecenderungan, kontradiksi, atau dinamika antar subjek MSDM. Pada tahap ini juga memungkinkan peneliti mulai merumuskan interpretasi awal terhadap makna dibalik fenomena yang diamati.

d. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Setelah data disajikan secara sistematis, peneliti mulai menarik kesimpulan sementara berdasarkan pola-pola dan temuan yang telah dikembangkan. Kesimpulan ini tidak di ambil secara final, melainkan diverifikasi melalui proses konfirmasi silang *(cross-checking)* dengan data lain, baik dari teknik yang berbeda (triangulasi metode) maupun dari informan yang berbeda (triangulasi sumber). Peneliti juga melakukan *member checking* untuk memastikan bahwa interpretasi yang dibuat sesuai dengan pengalaman dan pandangan informan. Proses ini terus dilakukan sampai peneliti yakin bahwa kesimpulan yang diambil bersifat valid, konsisten, dan mewakili realitas sosial yang diteliti.

6. Teknik Keabsahan Data

Guna menjamin validitas data dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi data sebagai pendekatan utama. Triangulasi merupakan strategi untuk meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan terhadap

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

temuan, dengan cara membandingkan dan mengonfirmasi informasi dari berbagai sumber serta metode pengumpulan data.

a. Triangulasi sumber

Peneliti mengumpulkan data dari berbagai kategori informan yang memiliki posisi dan perspektif berbeda di dalam pesantren, seperti pengasuh, pengajar dan santri. Perbedaan latar belakang dan peran mereka memungkinkan diperolehnya informasi yang kaya, mendalam, dan saling melengkapi. Dengan membandingkan narasi dari tiap kelompok, peneliti dapat mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, dan pola yang lebih objektif dalam praktik MSDM.

Dengan tujuan untuk menguji kredibilitas data mengenai proses seleksi, penilaian, penghargaan dan pengembangan SDM pengajar, peneliti membandingkan keterangan dari tiga narasumber berbeda: pengasuh pesantren, pengurus, dan salah satu ustadz yang baru direkrut. Ketiga narasumber ini dikonfirmasi apakah keterangan mereka mengenai tahapan seleksi (administrasi, wawancara, tes baca kitab), penilaian, penghargaan, dan pengembangan saling menguatkan atau justru terdapat perbedaan informasi.

b. Triangsulasi teknik

Selain wawancara mendalam, sebagai teknik utama peneliti juga melakukan:

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

1) Observasi, untuk melihat langsung praktik pengelolaan SDM dalam kegiatan sehari-hari, seperti pembagian tugas, kegiatan pengajaran, dan rapat pengurus.

2) Studi dokumentasi, seperti penelaahan struktur organisasi, pembagian jadwal, dan dokumen peraturan internal yang relevan.

Perpaduan kedua teknik ini bertujuan untuk memperkaya konteks data dan menghindari ketergantungan pada satu jenis informasi semata. Dengan menggabungkan triangulasi sumber dan teknik penelitian ini diharapkan menghasilkan data yang kredibel, menyeluruh, dan representatif terhadap realitas yang diteliti. Strategi ini juga membantu peneliti menghindari bias perseorangan dan memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan benar-benar didasarkan pada bukti yang kuat dan terverifikasi.

Data mengenai pelaksanaan manajerial SDM yang diperoleh melalui wawancara dengan masing-masing narasumber, dicek kembali melalui observasi langsung saat kegiatan berlangsung (pengajian, *Reading Club*, rapat bulanan) yang dikonfirmasi dengan jadwal dan daftar hadir santri. Jika ketiga data ini konsisten, maka data dinyatakan valid.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

G. Sistematika Pembahasan

Pada bagian sistematika pembahasan ini peneliti mengelompokkan menjadi empat bagian atau empat bab. Bagian ini merupakan penjelasan secara terperinci mengenasi topic yang dibahas dalam skripsi. Adanya sistematika pembahasan ini dapat memudahkan pembaca memahami sertaa mengetahui secara ringkas setiap

bagian dari kegiatan penelitian ini. Berikut penjelasan bagian-bagian dalam penelitian ini.

BAB I: Pendahuluan

Pada Bab I merupakan bab pendahuluan yang berisi latar belakang dari permasalahan yang diteliti, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, fokus penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan penelitian.

BAB II: Gambaran umum

Dalam Bab II berisi gambaran umum Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara yang terdiri dari letak geografis, sejarah pondok, visi dan misi, struktur organisasi, keadaan dan informasi penting yang berkaitan dengan Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara.

BAB III: Hasil dan Pembahasan

Berikutnya, Bab III berisi mengenasi bagian inti dari penelitian ini. Di dalam bagian ini peneliti menjelaskan hasil penelitian yang mengacu butir-butir pertanyaan pada bagian rumusan masalah yang berkaitan dengan analisis manajemen sumber daya manusia di pesantren pelajar mahasiswa Aswaja Nusantara.

BAB IV: Penutup

Dalam Bab IV memuat kesimpulan dan saran dari keseluruhan pembahasan yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Selanjutnya pada bagian akhir juga terdapat daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang berkaitan dengan penelitian di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB IV
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, sistem seleksi SDM di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara menunjukkan karakteristik yang berbeda dengan lembaga pendidikan formal. Proses seleksi tidak dilakukan melalui mekanisme rekrutmen terbuka, melainkan melalui penunjukan langsung oleh kiai, rekomendasi dari asatidz, serta usulan pengurus pesantren berdasarkan pengamatan terhadap kompetensi, akhlak, komitmen, dan kesesuaian nilai calon pengajar dengan budaya pesantren. Dalam perspektif Michigan Matching Model, praktik tersebut tetap mencerminkan fungsi *selection*, meskipun mekanismenya lebih bersifat informal dan berbasis kepercayaan. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren mengadaptasi konsep seleksi modern ke dalam kultur kepesantrenan yang menempatkan otoritas kiai sebagai penentu utama dalam memilih sumber daya manusia yang dianggap mampu mendukung tujuan pendidikan pesantren.

Sistem penilaian SDM di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara dilaksanakan melalui dua mekanisme utama, yaitu rapat evaluasi rutin dan evaluasi langsung oleh kiai. Penilaian difokuskan pada aspek kehadiran, kedisiplinan, pelaksanaan pembelajaran, respons santri, serta pencapaian target pembelajaran yang mulai diarahkan pada pendekatan *Outcome-Based Assessment* (OBA). Selain didukung oleh data presensi dan jurnal pembelajaran, evaluasi juga dilakukan melalui komunikasi personal antara kiai dengan pengajar maupun santri yang mengalami kendala. Dalam perspektif Michigan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Matching Model, sistem ini telah menjalankan fungsi *performance appraisal* sebagai dasar pengawasan, pembinaan, sekaligus pengambilan keputusan terkait pengelolaan SDM, meskipun instrumen penilaiannya masih sederhana dan belum terdokumentasi secara formal.

Pada aspek penghargaan SDM, penelitian menunjukkan bahwa Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara menerapkan sistem penghargaan dalam bentuk bisyarah yang diberikan secara rutin setiap bulan dan penghargaan insidental berupa bingkisan pada momen tertentu, seperti Ramadan dan Idulfitri. Besaran bisyarah disesuaikan dengan tingkat kehadiran dan keterlibatan pengajar dalam kegiatan pembelajaran sehingga terdapat keterkaitan antara hasil penilaian dengan pemberian penghargaan. Selain penghargaan material, budaya pesantren juga memunculkan penghargaan nonmaterial berupa kepercayaan dari kiai, kesempatan mengajar, serta penghormatan dari santri. Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi *reward* dalam Teori Michigan telah diterapkan dengan memadukan sistem penghargaan organisasi dan nilai-nilai pengabdian yang menjadi karakter khas pesantren.

Sementara itu, sistem pengembangan SDM menunjukkan bahwa pengembangan bagi pengajar belum terlaksana secara optimal dalam bentuk pelatihan atau program peningkatan kompetensi yang terstruktur. Pembinaan lebih banyak dilakukan melalui arahan langsung dari kiai, diskusi antar-asatidz, serta evaluasi pembelajaran yang bersifat informal. Sebaliknya, pesantren memiliki perhatian yang besar terhadap pengembangan santri melalui berbagai kegiatan, seperti *short course*, pelatihan *public speaking*, pelatihan kecerdasan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

buatan (AI), bedah buku, diskusi akademik, dan kegiatan peningkatan keterampilan lainnya. Dengan demikian, berdasarkan perspektif Michigan Matching Model, fungsi *development* lebih banyak diarahkan kepada santri sebagai peserta didik daripada kepada pengajar sebagai sumber daya manusia pendidikan, sehingga pengembangan kompetensi pengajar masih menjadi aspek yang perlu diperkuat.

Implikasi dari keseluruhan sistem manajemen SDM tersebut menunjukkan adanya pengaruh terhadap antusiasme santri dalam belajar agama di Pesantren Pelajar Mahasiswa Aswaja Nusantara. Berdasarkan teori *Student Engagement* dari Fredricks dkk., praktik manajemen SDM pengajar berkontribusi terhadap terbentuknya tiga dimensi keterlibatan belajar santri. *Behavioral engagement* terlihat dari meningkatnya kedisiplinan dan kehadiran santri ketika pengajian diampu oleh kiai. *Emotional engagement* tercermin melalui rasa hormat (*ta'dzim*), nyaman, dan antusias yang muncul terhadap figur pengajar, terutama kiai. Adapun *cognitive engagement* dipengaruhi oleh kompetensi pedagogik dan metode pembelajaran yang digunakan pengajar dalam membantu santri memahami materi secara mendalam, termasuk melalui penerapan kurikulum berbasis *Outcome-Based Assessment* (OBA). Oleh karena itu, peningkatan kualitas manajemen SDM, khususnya pada aspek pengembangan kompetensi pedagogik, pemerataan kualitas pengajaran, dan penguatan kewibawaan akademik para ustaz, menjadi langkah penting agar antusiasme belajar santri dapat tumbuh secara berkelanjutan dan tidak hanya bergantung pada figur sentral kiai.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

B. Saran

Terdapat beberapa celah akademik yang dapat dijadikan saran untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian ini masih berfokus pada perspektif pengasuh dan beberapa pengajar, sehingga penelitian berikutnya dapat memperluas kajian dengan melibatkan lebih banyak santri, pengurus, maupun alumni untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai efektivitas pengelolaan SDM pengajar di pesantren.

Kedua, penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di Pesantren Aswaja Nusantara masih sangat dipengaruhi oleh otoritas kiai dan budaya pesantren yang bersifat kekeluargaan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mengkaji lebih mendalam tentang hubungan antara kepemimpinan karismatik kiai dengan efektivitas manajemen SDM di pesantren, terutama dalam perspektif manajemen modern dan kepemimpinan pendidikan Islam.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

Ar Rosadi, Mirza Nafi'an. "Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (Sdm) Di Pondok Pesantren As-Salafiyah Mlangi, Sleman, Yogyakarta," 2015.

Arifin, Zainal. "Kepemimpinan Kiai Dalam Ideologisasi Pemikiran Santri Di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta." *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 9, no. 2 (2015): 351–72.

Asrori, Mohammad Khozin Muhsinul. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Ma Al Muttaqien Bagor Nganjuk," 2022.

Collings, David G, Geoffrey T Wood, and Leslie T Szamosi. *Human Resource Management A Critical Approach*, 2019.

Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES, 2015.

Fertika, Anggun, and Hasrun Afandi Umpu Singa. "Pengaruh Kontrak Terhadap Kinerja Karyawan Perspektif Manajemen Bisnis Islam." *Jurnal Economina* 2, no. 12 (2023): 3708–21. https://doi.org/10.55681/economina.v2i12.1063.

Firdausia, Salsalia, Muhamad Taufik, and Muhammad Hasan Basari. "Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan : Kajian Literatur Terhadap Tugas Dan Tanggung Jawab Pengelola Sekolah." *Jurnal Tarbiyatul Ilmu* 3, no. 3 (2026): 472–75.

Hidayah, Siti Nur, and Ahmad Arifi. "Women In Islamic Education Management: Learning From Pesantren Practices." *Jurnal Ulumuna* 21, no. 1 (2017): 129–50.

Maryani, Novi, Agus Priyatno, Ridwan Haris, Een Suhartini, and Luqmanul Hakim. "Manajemen Rapat Oleh Pimpinan Pondok Pesantren Modern Nurul Haramain Nwdi Bogor." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 02 (2025): 74–85.

Mu'is, Abdul. "Manajemen Pengembangan Sdm Di Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember." *Jurnal Fenomena* 20, no. 1 (2021): 33–44. https://doi.org/10.35719/fenomena.v20i1.45.

Mustaqim, Muhamad. "Prinsip Syariah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Umkm Di Kudus)." *Jurnal Penelitian* 10, no. 2 (2016): 399–422. https://doi.org/10.21043/jupe.v10i2.1817.

Muswarianto, Nanang. "Implementasi Manajemen Pendidik Di Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor Ponorogo." Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015.

Nurdin, Ali, and Maulidatus Syahrotin Naqqiyah. "Model Moderasi Beragama Berbasis Pesantren Salaf." *Jurnal Studi Keislaman* 14, no. September 2019 (2019): 82–102.

Nurshafa, Nawalre. "Kampung Santri Mlangi Jogja: Enggan Bikin Pasar Ramadan, Fokus Perbanyak Ibadah." *2024*. Yogyakarta, 2024.

Prihartini, Yogia, Wahyudi, Nur Hasnah, and Muhmamad Ridha Ds. "Peran Dan Tugas Guru Dalam Melaksanakan 4 Fungsi Manajemen EMASLIM Dalam Pembelajaran Di Workshop." *Jurnal Ilnu-Ilmu Keislaman* 19, no. 02 (2019): 79–88.

Prisati, Nurjati Wening. "Manajemen Kepala Tk Di Bidang Sdm Guru Dalam

Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di Taman Kanak-Kanak Pkk Pundong Tirtoadi Mlati Sleman).” Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016.

Priyono, and Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Teddy Chandra. Pertama. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.

Shofi, Ibnus, and Talkah. “Analisis Teori Otoritas Max Webber Dalam Kepemiminan Multikultural Kiai Sholeh Bahruddin Ngalah (Studi Kepemimpinan Multikultural Pesantren Ngalah Pasuruan).” *Jurnal Kependidikan Islam* 11 (2021): 134–56. https://doi.org/0.15642/japi.2020.10.2.226-251.

Tambak, Hamidatun Nisa. “Manajemen Rekrutmen Guru Dan Implikasinya Terhadap Mutu Pendidikan Di Ma Tahfizhil Qur’an Medan.” Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021.

Ulya, Jauharotun Nafisatul, and Anisah Triyuliasari. “Peran Kyai Dalam Pengelolaan Pesantren Di Era Global.” *Jurnal Pendidikan Nusantara* 3, no. 1 (2024): 31–43.

Mustafid, Muhammad. “Hasil Wawancara dengan Pengasuh PPM Aswaja Nusantara”. *Di Mlangi*. Pada Mei 2026

Syuja’, Wafid. “Hasil Wawancara dengan Pengasuh PPM Aswaja Nusantara”. *Di Aswaja Baciro*. Pada Mei 2026

Khalimah, Siti. “Hasil Wawancara dengan Pengasuh PPM Aswaja Nusantara”. *Di Aswaja Jakal*. Pada Mei 2026

Kaaffah, Silmi. “Hasil Wawancara dengan Pengasuh PPM Aswaja Nusantara”. *Di Aswaja Baciro*. Pada Mei 2026

A’an. “Hasil Wawancara dengan Pengasuh PPM Aswaja Nusantara”. *Di Aswaja Buton*. Pada Mei 2026

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA