JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 11004-11020
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

MODEL INTEGRATIF PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PESANTREN BERKELANJUTAN: TATA KELOLA DAN PELEMBAGAAN KADERISASI KEPEMIMPINAN KIAI

Fajar Suryono[1], Abuzar Al Ghifari [2], Achmad Farouq Abdullah[3]
[1,2,3] Universitas Darunnajah, Indonesia

Email: fajarsuryono@darunnajah.ac.id

Check for updates OPEN ACCESS

DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3645

Sections Info

Article history:
Submitted: 9 August 2026
Final Revised: 28 August 2026
Accepted: 26 September 2026
Published: 28 October 2026

Keywords:
Pesantren
Cadre Development
Leadership Succession
Sustainable Human Resource Development
Educational Governance

ABSTRACT

Objective: *This study synthesises research on human resource development (HRD) in Indonesian pesantren and formulates an integrative model linking governance, institutionalised cadre formation, leadership succession, and institutional sustainability.* ***Methods:*** *A systematic integrative literature review following PRISMA 2020 covered publications from 2019 to 2026, the period after Law No. 18/2019 on Pesantren. Seventeen queries retrieved about 130 records from GARUDA, DOAJ, OJS-based journals, Google Scholar, and PTKIN repositories; metadata were verified through Crossref. Twenty-five studies were mapped, 18 were synthesised thematically, and evidence strength graded by design.* ***Results:*** *Pesantren operate two HRD regimes at once, a value-based khidmah (service) regime governing ustadz and a regulation-based employment regime governing teachers in formal units, bridged by cadre formation that supplies succession. Comparative studies indicate that enduring pesantren are distinguished by institutionalised cadre formation through governance rather than by a charismatic kiai. The corpus is dominated by single-site qualitative studies (13 of 18) and largely silent on human capital, career architecture, and digital HR.* ***Novelty:*** *The article proposes the Integrative Model of Sustainable Pesantren Human Resource Development (PSDM-PB), positioning governance and institutionalised cadre formation as the moderator between HRD practice and institutional continuity, with five testable propositions for educational management research.*

ABSTRAK

Objektif: *Penelitian ini menyintesis riset pengembangan sumber daya manusia (PSDM) pesantren dan merumuskan model integratif yang menghubungkan tata kelola, pelembagaan kaderisasi, suksesi kepemimpinan, dan keberlanjutan lembaga.* ***Metode:*** *Kajian literatur sistematis dengan pendekatan integratif dilaporkan mengikuti PRISMA 2020 untuk publikasi 2019–2026, yakni periode setelah berlakunya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Tujuh belas kueri menjaring sekitar 130 record dari GARUDA, DOAJ, jurnal berbasis OJS, Google Scholar, dan repositori PTKIN; metadata diverifikasi melalui Crossref. Sebanyak 25 studi dipetakan, 18 di antaranya disintesis secara tematik, dan kekuatan buktinya dinilai berdasarkan desain.* ***Hasil:*** *Pesantren menjalankan dua rezim PSDM sekaligus, yaitu rezim khidmah berbasis nilai bagi ustadz dan rezim kepegawaian berbasis regulasi bagi guru unit formal, yang dijembatani kaderisasi sebagai pemasok suksesi. Studi komparatif menunjukkan bahwa pesantren yang bertahan dibedakan oleh pelembagaan kaderisasi melalui tata kelola, bukan oleh karisma kiai. Korpus didominasi studi kualitatif situs tunggal (13 dari 18) dan hampir tidak menyentuh modal insani, arsitektur karier, serta HR digital.* ***Kebaruan:*** *Artikel ini mengusulkan Model Integratif Pengembangan SDM Pesantren Berkelanjutan (PSDM-PB) yang menempatkan tata kelola dan pelembagaan kaderisasi sebagai moderator antara praktik PSDM dan kontinuitas lembaga, disertai lima proposisi yang dapat diuji dalam riset manajemen pendidikan.*

Kata kunci: *pesantren; kaderisasi; suksesi kepemimpinan kiai; pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan; tata kelola pendidikan Islam*

PENDAHULUAN

Mutu lembaga pendidikan banyak ditentukan oleh cara lembaga mengelola orang-orang yang bekerja di dalamnya. Kajian manajemen sumber daya manusia (MSDM) menunjukkan bahwa praktik pengelolaan SDM memengaruhi kinerja organisasi melalui peningkatan kemampuan, motivasi, dan kesempatan pegawai (Bos-Nehles et al., 2023). Perkembangan berikutnya menuntut pengelolaan SDM yang tidak hanya mengejar kinerja jangka pendek, tetapi juga menjaga kelangsungan organisasi dalam jangka panjang (Aust et al., 2020). Pemetaan bibliometrik yang dilakukan Faisal (2023) memperlihatkan bahwa perhatian terhadap *sustainable* HRM terus meningkat selama dua dekade terakhir. Di lingkungan sekolah, persoalan kelangsungan itu tampak jelas pada pergantian kepemimpinan, karena suksesi yang tidak direncanakan dapat mengganggu kesinambungan program dan budaya sekolah (Aravena, 2022).

Di Indonesia, tuntutan tersebut berkembang seiring dinamika kebijakan pendidikan Islam yang cenderung mendorong formalisasi kelembagaan (Kosim et al., 2023). Pesantren termasuk lembaga yang paling merasakan dampaknya. Data Kementerian Agama untuk semester ganjil 2023/2024, sebagaimana dilaporkan Kusumaningrum et al. (2025), mencatat 39.551 pesantren dengan sekitar 4,9 juta santri. Lahirnya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren memperkuat pengakuan negara atas lembaga ini dan sekaligus membawa ekspektasi baru tentang tata kelola, penjaminan mutu, dan profesionalisme pendidik. Dari sudut pandang manajemen pendidikan, ekspektasi itu bermuara pada pertanyaan tentang bagaimana pesantren merekrut, membina, mempertahankan, dan meregenerasi orang-orang yang mengajar, mengelola, dan memimpinnya. Pembenahan tata kelola SDM pun menjadi agenda utama pesantren pada masa pascaregulasi (Rohmat et al., 2023).

Urgensi kajian ini bertumpu pada tiga kondisi yang berjalan bersamaan. Pertama, skala layanan pesantren sedemikian besar sehingga kebutuhan pendidik dan pengelola tidak lagi dapat dipenuhi melalui mekanisme yang sepenuhnya informal. Kedua, regulasi menuntut mutu dan tata kelola yang dapat diverifikasi, sementara praktik pengelolaan SDM pesantren sebagian besar masih hidup sebagai budaya lisan. Ketiga, kegagalan menyiapkan kader terbukti berujung pada terhentinya layanan pendidikan, bukan sekadar pada menurunnya mutu. Tabel 1 merangkum data dan temuan yang mendasari ketiga kondisi tersebut beserta implikasinya bagi pengembangan SDM pesantren (Kusumaningrum et al., 2025; Aziz & Marlina, 2025; Taufikin & Solihuddin, 2025).

Tabel 1. Kondisi yang mendasari urgensi kajian pengembangan SDM pesantren

Aspek	Kondisi yang dilaporkan dan sumbernya	Implikasi bagi PSDM pesantren
Skala layanan	39.551 pesantren dengan sekitar 4,9 juta santri pada semester ganjil 2023/2024 (Kusumaningrum et al., 2025)	Kebutuhan pendidik dan pengelola melampaui kapasitas rekrutmen informal
Tuntutan regulasi	Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 dan dinamika formalisasi kebijakan pendidikan Islam menuntut penjaminan mutu serta tata kelola yang terdokumentasi (Kosim et al., 2023)	Praktik SDM yang relasional perlu dikodifikasi menjadi kebijakan tertulis
Titik rawan suksesi	Lima pesantren berhenti beroperasi; ketiadaan mekanisme suksesi dan kelangkaan kader menyertai kemunduranya (Taufikin & Solihuddin, 2025)	Kegagalan kaderisasi berdampak pada terhentinya layanan, bukan hanya pada mutu
Transisi kepemimpinan mendadak	Suksesi kiai yang terjadi mendadak menimbulkan masuknya peran secara terpaksa, disrupsi emosional, dan ambiguitas relasional sebelum kepemimpinan stabil (Endi et al., 2026)	Kesiapan kader menjadi prasyarat kelangsungan kepemimpinan

Aspek	Kondisi yang dilaporkan dan sumbernya	Implikasi bagi PSDM pesantren
Mutu pendidik	MSDM strategis dengan perencanaan terarah dan penguatan kompetensi pedagogis serta teknologis meningkatkan kinerja pendidik dan mutu akademik lembaga pendidikan Islam (Aziz & Marlina, 2025)	Ketiadaan sistem PSDM berdampak langsung pada mutu pembelajaran
Peta riset	Kajian terdahulu mengulas perencanaan MSDM pendidikan Islam tanpa protokol penelusuran dan memetakan riset pesantren secara bibliometrik tanpa memisahkan domain SDM (Karina & Rindaningsih, 2023; Gazali & Budiana, 2023)	Belum tersedia sintesis yang menyatukan nilai, praktik, kaderisasi, suksesi, dan keberlanjutan

Keenam kondisi pada Tabel 1 memperlihatkan bahwa persoalan PSDM pesantren bukan sekadar soal teknis kepegawaian, melainkan menyangkut kelangsungan lembaga itu sendiri. Karena itu, dibutuhkan sintesis yang membaca nilai, praktik pengembangan SDM, kaderisasi, suksesi, dan keberlanjutan sebagai satu rangkaian, bukan sebagai topik yang berdiri sendiri-sendiri (Prasetyo et al., 2025).

Pengelolaan SDM di pesantren memiliki karakter yang khas. Kepemimpinan kiai cenderung menjadi pusat budaya organisasi pesantren (Aisyah et al., 2022) dan dijalankan sebagai kepemimpinan spiritual yang membentuk relasi kerja di dalam lembaga (Karim et al., 2025). Relasi tersebut banyak ditopang oleh nilai pengabdian (*khidmah*), keikhlasan, dan *barakah*, sehingga pengelolaan pendidik kerap berlangsung secara informal dan relasional. Pada saat yang sama, banyak pesantren mengelola unit sekolah atau madrasah formal yang menuntut pendidiknya memenuhi kualifikasi akademik tertentu (Fitria et al., 2025). Akibatnya, pendidik yang tumbuh dari jalur pengabdian bekerja berdampingan dengan pendidik yang direkrut melalui mekanisme kepegawaian. Dalam konfigurasi seperti itu, kiai tidak hanya berperan sebagai figur moral, tetapi juga sebagai aktor utama dalam seleksi dan penempatan pendidik (Ma'arif et al., 2025).

Riset MSDM pesantren tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir. Sista et al. (2022) menggambarkan pembinaan alumni sarjana sebagai guru di Gontor, Basari et al. (2023) merumuskan model MSDM dari analisis jabatan sampai pemantauan, dan Kusumaningrum et al. (2025) menunjukkan integrasi nilai Islam dalam manajemen modern sebagai sumber resiliensi. Pada rumpun kajian yang berbeda, Azro'i dan Fuaidi (2020) memetakan tipologi regenerasi kepemimpinan, Ta'rifin dan Halid (2021) membandingkan pesantren yang bertahan dengan yang bubar, dan Taufikin dan Solihuddin (2025) menelusuri penutupan pesantren pada ketiadaan mekanisme suksesi. Baru belakangan Prasetyo et al. (2025) dan Nugraha et al. (2026) membingkai kaderisasi sebagai pengembangan SDM strategis.

Meskipun berkembang, rumpun-rumpun kajian itu cenderung berjalan sendiri-sendiri. Studi praktik MSDM memperlakukan nilai sebagai latar, studi kepemimpinan membaca suksesi sebagai soal otoritas, dan studi kemunduran menyebut kelangkaan kader tanpa menghubungkannya dengan sistem pengembangan SDM yang semestinya menghasilkan kader itu. Kajian terdahulu juga belum menjembatani ketiganya. Karina dan Rindaningsih (2023) mengulas perencanaan MSDM lembaga pendidikan Islam tanpa protokol penelusuran, Gazali dan Budiana (2023) memetakan riset pesantren secara bibliometrik tanpa memisahkan domain SDM, dan kajian Macke dan Genari (2019) tentang *sustainable* HRM berangkat dari konteks industri. Kondisi ini menyisakan celah berupa belum tersedianya sintesis yang menghubungkan nilai, praktik pengembangan SDM (PSDM), kaderisasi, suksesi, dan keberlanjutan pesantren dalam satu model tata kelola. Keterpisahan serupa tampak

pula pada kajian kepemimpinan madrasah yang membahas kompetensi manajerial dan otoritas moral pemimpin sebagai dua hal yang berjalan sendiri-sendiri (Djamil et al., 2026).

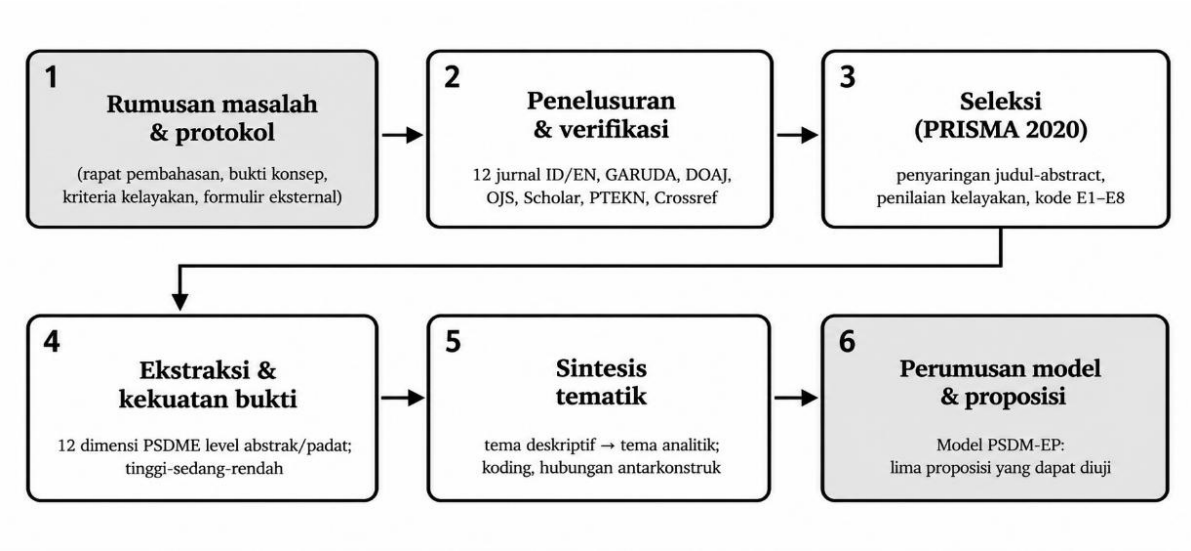
Keberadaan dua kelompok pendidik dengan logika yang berbeda dalam satu lembaga membuka kemungkinan untuk membaca pesantren sebagai organisasi hibrida. Smith dan Besharov (2019) menunjukkan bahwa organisasi yang menampung dua logika kelembagaan dapat bertahan melalui struktur yang cukup tegas untuk menjaga kedua logika tetap hidup. Pembacaan itu sejalan dengan temuan bahwa inovasi kepemimpinan pesantren berlangsung sebagai perpaduan orientasi tradisional dan modern di dalam kepemimpinan yang sama (Salim et al., 2024). Berdasarkan lensa tersebut, kajian ini menjawab empat pertanyaan: (1) praktik PSDM apa, termasuk kaderisasi dan khidmah, yang telah didokumentasikan dan bagaimana distribusinya; (2) bagaimana penelitian yang ada menghubungkan nilai, praktik, suksesi, dan keberlanjutan; (3) kesenjangan dan kontradiksi apa yang mencirikan literatur ini; dan (4) model integratif apa yang dapat diturunkan dari sintesis tersebut. Keempat pertanyaan itu dirumuskan sejak awal karena kajian literatur integratif menuntut pertanyaan eksplisit sebagai pemandu sintesis (Snyder, 2019).

Penelitian ini bertujuan memetakan praktik PSDM pesantren pada periode 2019–2026, menganalisis hubungan antara nilai, praktik, suksesi, dan keberlanjutan beserta kekuatan buktinya, mengidentifikasi kesenjangan dan kontradiksi dalam literatur, serta merumuskan Model Integratif Pengembangan SDM Pesantren Berkelanjutan yang menempatkan tata kelola dan pelembagaan kaderisasi kepemimpinan kiai sebagai simpul keberlanjutan lembaga. Kebaruan artikel ini terletak pada konsep dua rezim PSDM di pesantren dan pada temuan bahwa pelembagaan kaderisasi, bukan karisma figur, membedakan pesantren yang bertahan dari yang mengalami kemunduran. Klaim itu diuji terhadap bukti komparatif mengenai pesantren yang bertahan dan yang berhenti beroperasi (Ta'rifin & Halid, 2021; Taufikin & Solihuddin, 2025).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan kajian literatur sistematis dengan pendekatan integratif, karena literatur PSDM pesantren tersebar di beberapa rumpun kajian dengan desain yang beragam dan tujuannya adalah menyintesis bukti menjadi kerangka konseptual (Snyder, 2019). Pelaporan mengikuti PRISMA 2020 (Page et al., 2021) yang disesuaikan dengan sifat kajian integratif. Protokol yang memuat pertanyaan penelitian, blok konsep, kriteria kelayakan, formulir ekstraksi, dan aturan klasifikasi hubungan ditetapkan sebelum penyaringan. Penulis berafiliasi dengan perguruan tinggi dalam jaringan pesantren; untuk mengendalikan bias orang dalam, kriteria dan aturan klasifikasi ditulis sebelum analisis. Tahapan pelaksanaan penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan pelaksanaan penelitian

Sumber Data dan Strategi Penelusuran

Kueri disusun dari empat blok konsep (Tabel 2) dengan struktur Blok A AND (Blok B OR Blok C) dalam bahasa Indonesia dan Inggris, sehingga menghasilkan 17 kueri. Blok C dimasukkan sebagai alternatif Blok B karena studi suksesi kiai sering tidak memakai istilah MSDM. Penelusuran dijalankan pada tahun 2026 melalui GARUDA, DOAJ, situs jurnal berbasis OJS, Google Scholar, dan repositori tesis Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN), karena akses berlangganan ke Scopus dan Web of Science tidak tersedia. Metadata setiap studi diverifikasi melalui Crossref atau laman resmi jurnal.

Tabel 2. Blok konsep penelusuran

Blok	Istilah (Inggris dan Indonesia)	Penggunaan
A. Konteks	*pesantren*; *pondok pesantren*; Islamic boarding school	Wajib
B. PSDM	human resource management/development; human capital; talent management; professionalization; recruitment; retention; sumber daya manusia; profesionalisme; pembinaan guru	OR dengan Blok C
C. Mekanisme emik	kaderisasi; kader; regenerasi; suksesi; pengabdian; *khidmah*; succession; regeneration	OR dengan Blok B
D. Luaran	sustainability; resilience; continuity; keberlanjutan; ketahanan	Uji sensitivitas

Kriteria Kelayakan dan Seleksi

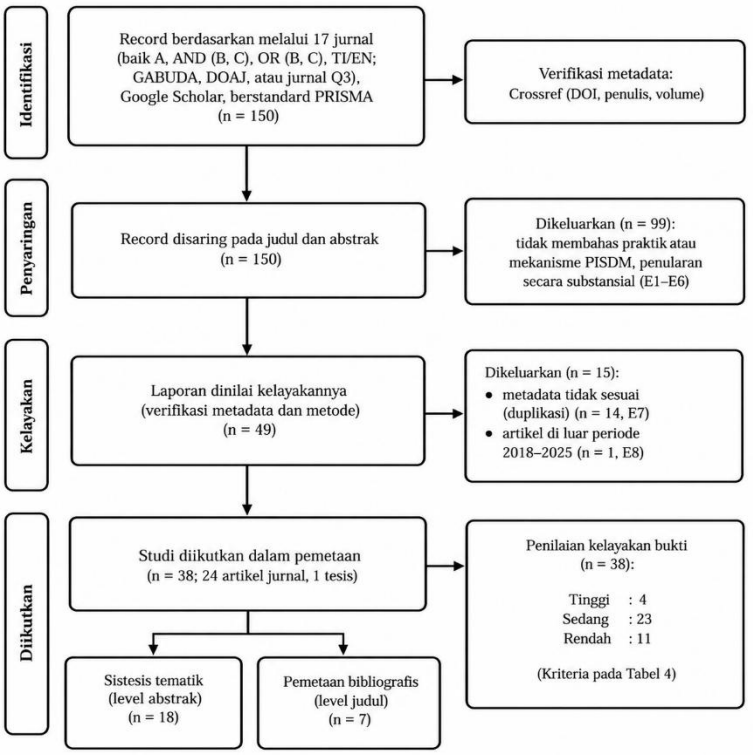
Kriteria kelayakan dirangkum pada Tabel 3. Periode 2019–2026 dipilih karena Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 menandai babak baru tata kelola pesantren, dan periode ini berada dalam fase ekspansi riset pesantren yang dipetakan Gazali dan Budiana (2023). Tesis disertakan karena dimensi seperti kompensasi lebih banyak dibahas dalam tesis daripada dalam artikel jurnal (Muslim, 2020).

Tabel 3. Kriteria kelayakan studi

Dimensi	Inklusi	Eksklusi (kode)
Populasi	Pesantren di Indonesia semua tipe dan afiliasi, termasuk unit formal di dalamnya	Lembaga tanpa unit pesantren (E1)

Dimensi	Inklusi	Eksklusi (kode)
Konsep	Minimal satu praktik atau mekanisme PSDM, termasuk kaderisasi dan suksesi	SDM disinggung sepintas (E2); otoritas kiai tanpa mekanisme SDM (E3)
Konteks	Level institusi	Santri sebagai peserta didik (E4)
Publikasi	Artikel jurnal *peer-reviewed*; tesis dan disertasi PTKIN	Opini, skripsi (E5); abstrak tidak tersedia (E6)
Metadata	Penulis, tahun, jurnal, DOI atau URL dapat diverifikasi	Tidak dapat diverifikasi (E7)
Periode	Terbit 2019–2026; bahasa Indonesia, Inggris, Arab	Di luar periode atau bahasa (E8)

Sekitar 130 record disaring pada judul dan abstrak, dan sekitar 90 dikeluarkan karena tidak membahas PSDM pesantren secara substantif. Dari 40 laporan yang dinilai kelayakannya, 14 dikeluarkan karena metadatanya tidak dapat diverifikasi dan satu karena terbit sebelum 2019. Sebanyak 25 studi (24 artikel jurnal dan satu tesis) disertakan; 18 di antaranya diekstraksi pada level abstrak dan 7 dipetakan pada level judul (Gambar 2). Seleksi dilakukan oleh satu penyaring dengan log keputusan tertulis.



Gambar 2. Diagram alir seleksi studi berdasarkan PRISMA 2020

Ekstraksi, Penilaian Bukti, dan Analisis

Dalam ekstraksi, pendidik yang direkrut melalui jalur pesantren dan terikat terutama oleh pengabdian dikelompokkan sebagai *ustadz*, sedangkan pendidik pada unit sekolah atau madrasah formal yang terikat regulasi ketenagakerjaan dikelompokkan sebagai *guru*. Formulir ekstraksi merekam data bibliografis, lokus, desain, teori, dua belas dimensi PSDM, hubungan yang diklaim beserta jenis buktinya, serta temuan utama. Karena instrumen penilaian kualitas memerlukan teks penuh, kekuatan bukti dinilai dengan kriteria berbasis desain (Tabel 4). Sintesis tematik dilakukan dalam tiga tahap: koding abstrak terhadap dua belas dimensi,

penyusunan tema deskriptif, dan perumusan tema analitis. Hubungan antarkonstruk diklasifikasikan **didukung** bila dilaporkan minimal tiga studi dengan bukti empiris, **fragmentaris** bila dilaporkan satu atau dua studi atau hanya didukung secara naratif, dan **proposisi** bila belum ada studi yang membahasnya.

Tabel 4. Kriteria dan hasil penilaian kekuatan bukti

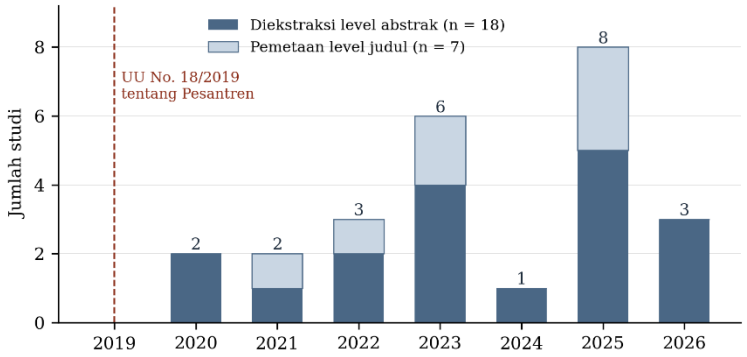
Tingkat	Kriteria	n
Tinggi	Multi-situs atau komparatif, atau studi kasus dengan triangulasi dan volume data yang dilaporkan	4
Sedang	Studi empiris situs tunggal dengan desain eksplisit	13
Rendah	Kajian non-empiris (kajian pustaka)	1

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Studi

Sebanyak 25 studi yang disertakan terbit antara 2020 dan 2026. Jumlah publikasi relatif kecil pada awal periode, yaitu dua studi pada 2020, dua pada 2021, dan tiga pada 2022, lalu meningkat menjadi enam pada 2023. Setelah hanya satu studi pada 2024, jumlahnya mencapai puncak pada 2025 dengan delapan studi, dan tiga studi lagi terbit pada 2026 (Gambar 3). Dengan demikian, 17 dari 25 studi (68 persen) terbit pada 2023–2026. Peningkatan ini beriringan dengan makin kuatnya tuntutan tata kelola setelah Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 dan dengan fase ekspansi riset pesantren yang dipetakan Gazali dan Budiana (2023).

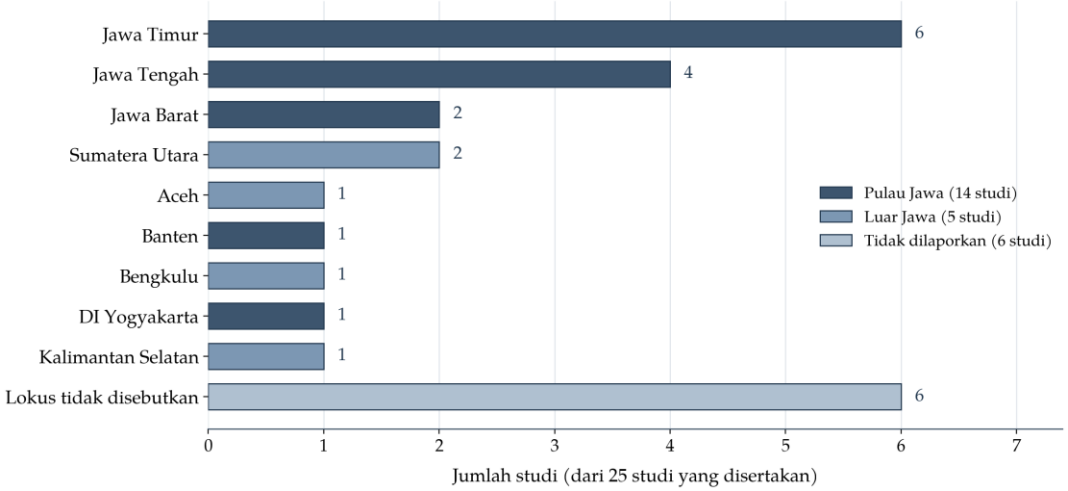


Gambar 3. Distribusi studi menurut tahun terbit dan level ekstraksi

Dari sisi publikasi, hanya dua studi terbit pada jurnal terindeks Scopus, yaitu Prasetyo et al. (2025) dan Karim et al. (2025). Studi Nugraha et al. (2026) terbit pada jurnal terakreditasi Sinta 2, tujuh studi terbit pada jurnal terdaftar DOAJ, dan sisanya terbit pada jurnal nasional. Tujuh studi level judul memperluas peta tema. Mu'is (2021) membahas manajemen pengembangan SDM di Jember, Rosyidah et al. (2023) menyoroti profesionalitas ustadz di Banyuwangi, dan Fatmawati (2023) mengaitkan MSDM dengan pembelajaran berkualitas di Kebumen. Di luar Jawa, R. Pratama et al. (2025) mengkaji MSDM berbasis nilai Islami di pesantren salafiyah Rejang Lebong, sedangkan Fauzi et al. (2025) meneliti nilai santri dan kepemimpinan sufistik.

Dari 18 studi level abstrak, 13 merupakan studi kualitatif situs tunggal, tiga merupakan studi kualitatif multi-situs, satu berupa survei, dan satu berupa kajian pustaka. Ketiga studi multi-situs membandingkan beberapa pesantren di Jawa Tengah: Azro'i dan Fuaidi (2020) mengkaji regenerasi kepemimpinan, Ta'rifin dan Halid (2021) membandingkan enam pesantren di Pekalongan, dan Taufikin dan Solihuddin (2025) menelaah lima pesantren yang tutup. Survei satu-satunya melibatkan 33 guru di satu pesantren di Medan (Koerniawan et al., 2026), sedangkan

kajian pustaka membahas digitalisasi pesantren dari perspektif modal insani (Yuwanda et al., 2023). Secara geografis, enam studi berlokasi di Jawa Timur, empat di Jawa Tengah, dua di Jawa Barat, dan dua di Sumatera Utara, sementara Aceh, Banten, Bengkulu, DI Yogyakarta, dan Kalimantan Selatan masing-masing diwakili satu studi; enam studi lainnya tidak menyebut lokus secara spesifik (Gambar 4).



Gambar 4. Sebaran geografis lokus studi yang disertakan

Dari sisi afiliasi, korpus mencakup jaringan Gontor melalui studi Sista et al. (2022), pesantren berafiliasi NU melalui studi Ma'arif et al. (2023) di Amanatul Ummah, pesantren modern melalui studi Susanto et al. (2025) di Daar El Qolam 3, dan pesantren salafiyah melalui tesis Muslim (2020). Teori eksplisit jarang digunakan. *Learning organization* hanya muncul pada Ma'arif et al. (2023), MSDM strategis pada Agus R dan Rusdiah (2024), dan kepemimpinan karismatik pada Ta'rifin dan Halid (2021). Sebagian besar studi lainnya bertumpu pada siklus fungsi MSDM klasik, yaitu perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penilaian, dan kompensasi, tanpa kerangka yang menjelaskan mengapa praktik tertentu berhasil di pesantren. Ringkasan karakteristik korpus disajikan pada Tabel 5.

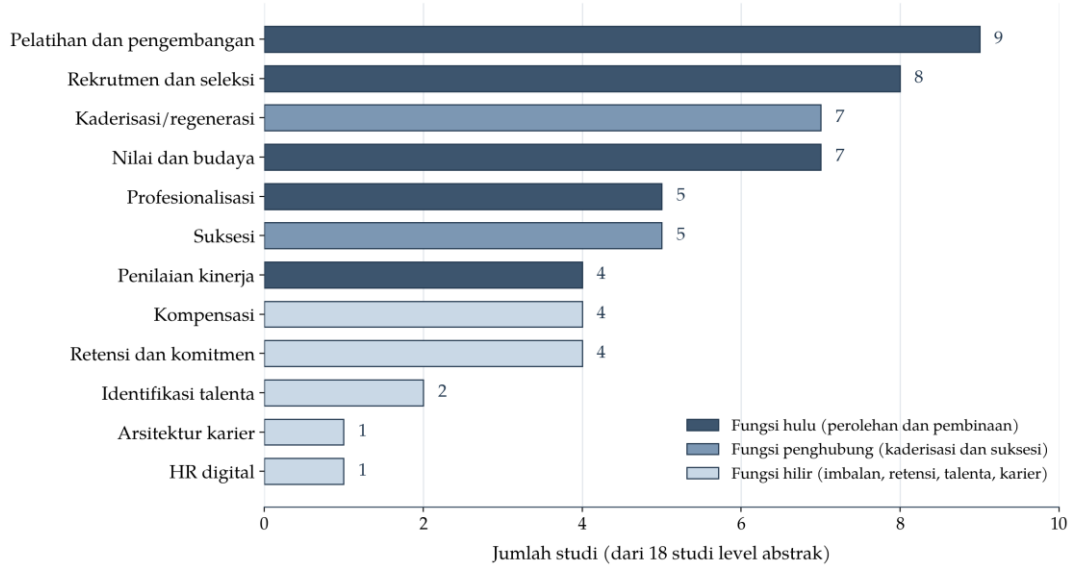
Tabel 5. Karakteristik korpus 25 studi yang disertakan

Kategori	Kelompok	n
Level ekstraksi	Level abstrak	18
	Level judul	7
Desain studi (18 studi level abstrak)	Kualitatif situs tunggal	13
	Kualitatif multi-situs	3
	Survei	1
	Kajian pustaka	1
Indeksasi luaran (25 studi)	Jurnal terindeks Scopus	2
	Jurnal terakreditasi Sinta 2	1
	Jurnal terdaftar DOAJ	7
	Jurnal nasional lainnya	14
	Tesis PTKIN	1
Penggunaan teori eksplisit (18 studi level abstrak)	Dinyatakan (learning organization, MSDM strategis, kepemimpinan karismatik)	3
	Tidak dinyatakan	15

Peta Dimensi Pengembangan SDM

Pemetaan dua belas dimensi PSDM pada 18 studi level abstrak menunjukkan

bahwa perhatian peneliti belum merata. Dimensi yang paling sering dibahas adalah pelatihan dan pengembangan (9 studi) serta rekrutmen dan seleksi (8 studi). Kaderisasi atau regenerasi serta nilai dan budaya masing-masing dibahas tujuh studi. Profesionalisasi dan suksesi masing-masing dibahas lima studi, sedangkan penilaian kinerja, kompensasi, serta retensi dan komitmen masing-masing dibahas empat studi. Tiga dimensi hampir kosong: identifikasi talenta hanya muncul pada Prasetyo et al. (2025) dan Nugraha et al. (2026), arsitektur karier hanya disinggung oleh Nugraha et al. (2026), dan HR digital hanya dibahas dalam kajian pustaka Yuwanda et al. (2023). Sebaran lengkap kedua belas dimensi tersebut disajikan pada Gambar 5.



Gambar 5. Peta dua belas dimensi pengembangan SDM pada 18 studi level abstrak

Pola tersebut memperlihatkan bahwa literatur kaya pada fungsi hulu PSDM, yaitu cara pesantren memperoleh dan membina pendidik. Sebaliknya, fungsi yang menentukan apakah pendidik bertahan dan siap memimpin, seperti karier, retensi, dan identifikasi talenta, masih jarang diteliti.

Praktik Pengembangan SDM: Dua Rezim dalam Satu Lembaga

Tabel 6 merangkum tema deskriptif utama beserta jumlah studi pendukungnya. Tema yang paling kuat adalah rekrutmen berbasis alumni dan saringan nilai. Sista et al. (2022) menunjukkan bahwa Gontor membina alumni sarjananya menjadi guru. Ma'arif et al. (2023) melaporkan bahwa Amanatul Ummah mensyaratkan afiliasi Aswaja NU dalam rekrutmen. Kusumaningrum et al. (2025) menemukan bahwa seleksi di Pesantren An Nur menekankan kemampuan mengajar sekaligus karakter calon pendidik.

Tabel 6. Tema deskriptif praktik PSDM pesantren

Tema	n	Contoh studi pendukung
Rekrutmen berbasis alumni dan saringan nilai	8	Sista et al. (2022); Ma'arif et al. (2023); Kusumaningrum et al. (2025)
Pengembangan melalui pembinaan dan aktivitas organisasi	9	Rohmat et al. (2023); Muaz & Solihin (2022); Susanto et al. (2025)
Kaderisasi sebagai mekanisme PSDM sentral	7	Prasetyo et al. (2025); Nugraha et al. (2026); Rohmat et al. (2023)
Nilai kepesantrenan sebagai saringan lintas fungsi	7	Fitria et al. (2025); Muhtadi & Aimah (2026)
Suksesi sebagai titik kritis	5	Azro'i & Fuaidi (2020); Ta'rifin & Halid (2021)
Profesionalisasi dan tegangannya	5	Agus R & Rusdiah (2024); Muhtadi & Aimah (2026)
Kompensasi yang divergen	4	Muslim (2020); Basari et al. (2023); Ma'arif et al. (2023)

Tema	n	Contoh studi pendukung
Retensi dan komitmen yang jarang diukur	4	Koerniawan et al. (2026); Kusumaningrum et al. (2025)
Karier tanpa arsitektur; HR digital	1; 1	Nugraha et al. (2026); Yuwanda et al. (2023)

Pengembangan pendidik lebih banyak berlangsung melalui pembinaan daripada pelatihan formal. Rohmat et al. (2023) menggambarkan pengelolaan pendidik melalui program regenerasi, *coaching*, dan penanaman nilai kepesantrenan. Kusumaningrum et al. (2025) mencatat forum *bahtsul masail* dan penugasan dakwah desa sebagai sarana pengembangan. Pelatihan terstruktur dan sertifikasi baru tampak pada unit formal, misalnya melalui manajemen mutu terpadu di madrasah (Muaz & Solihin, 2022) dan sertifikasi kompetensi di pesantren modern (Susanto et al., 2025).

Penilaian dan imbalan memperlihatkan perbedaan yang lebih tajam. Pada jalur pengabdian, kinerja dinilai dari keteladanan dan kriteria moral (Muhtadi & Aimah, 2026). Imbalan pun dibingkai sebagai barakah dan rida pengasuh, meskipun nilainya lebih rendah daripada di luar pesantren (Kusumaningrum et al., 2025). Pada unit formal, penilaian mengikuti fungsi MSDM yang lebih baku (Basari et al., 2023), dan sebagian pesantren memberikan kompensasi lebih tinggi untuk menopang profesionalisme (Ma'arif et al., 2023).

Jika seluruh tema dibaca bersama, pesantren tampak menjalankan dua rezim PSDM sekaligus. Rezim khidmah mengatur ustadz melalui rekrutmen alumni, pembinaan, penilaian keteladanan, dan imbalan yang dibingkai sebagai barakah; regenerasinya berjalan melalui kaderisasi dan penugasan oleh kiai (Prasetyo et al., 2025). Rezim kepegawaian mengatur guru unit formal melalui rekrutmen berbasis kualifikasi akademik (Fitria et al., 2025), pelatihan terstruktur, penilaian formal, dan remunerasi yang mengikuti regulasi. Jalur karier formal bagi guru dalam rezim ini belum dideskripsikan oleh satu studi pun. Studi pada pesantren yang memiliki unit madrasah atau sistem modern paling jelas memperlihatkan kedua rezim itu, dan Nugraha et al. (2026) menunjukkan bahwa tata kelola profesional dapat hidup berdampingan dengan pembentukan spiritual.

Hubungan antara Nilai, Praktik, Suksesi, dan Keberlanjutan

Tabel 7 menyajikan status bukti setiap hubungan antarkonstruk. Hubungan yang paling sering dinyatakan, yaitu pengaruh nilai terhadap rekrutmen, pembinaan, dan loyalitas, justru berstatus fragmentaris. Tujuh studi menyebut hubungan itu, tetapi dukungannya bersifat naratif: nilai dikatakan membentuk praktik tanpa ditunjukkan dengan data. Hal yang sama berlaku untuk klaim bahwa praktik rezim kepegawaian meningkatkan mutu, yang dinyatakan tiga studi tetapi tidak diukur.

Tabel 7. Matriks hubungan antarkonstruk

Hubungan	n	Status
Konteks dan afiliasi membentuk nilai dalam PSDM	4	Fragmentaris
Nilai membentuk rekrutmen, pembinaan, dan loyalitas	7	Fragmentaris
Praktik rezim kepegawaian meningkatkan mutu	3	Fragmentaris
Kaderisasi menghasilkan kader siap suksesi	5	**Didukung**
Suksesi yang dilembagakan menopang kontinuitas	4	**Didukung**
Ketergantungan pada figur mendahului kemunduran	3	**Didukung**
Kompensasi memengaruhi retensi	2	Fragmentaris
Modal insani dan HR digital memengaruhi luaran	0	Proposisi

Sebaliknya, rantai dari kaderisasi menuju keberlanjutan telah didukung bukti yang

lebih kuat. Lima studi menunjukkan bahwa kaderisasi menghasilkan kader yang siap menjalani suksesi, dan empat studi menunjukkan bahwa suksesi yang dilembagakan menopang kontinuitas lembaga. Tiga studi juga memperlihatkan pola sebaliknya: ketergantungan pada figur tanpa mekanisme suksesi mendahului kemunduran. Hubungan antara kompensasi dan retensi baru didukung dua studi, dan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen baru diuji dalam satu survei. Tidak ada studi yang menguji peran modal insani atau HR digital secara empiris.

Kesenjangan dan Kontradiksi

Empat kontradiksi teridentifikasi dalam korpus. Kontradiksi pertama menyangkut kompensasi: Kusumaningrum et al. (2025) menemukan kompensasi rendah berdampingan dengan loyalitas tinggi, sedangkan Ma'arif et al. (2023) melaporkan kompensasi lebih tinggi untuk menopang disiplin dan profesionalisme. Kontradiksi kedua menyangkut suksesi genealogis: Azro'i dan Fuaidi (2020) menunjukkan bahwa regenerasi genealogis tetap diterima komunitas, sedangkan Taufikin dan Solihuddin (2025) menemukan bahwa keturunan tanpa pelembagaan mendahului penutupan. Kontradiksi ketiga menyangkut profesionalisasi, yang meningkatkan mutu menurut Muaz dan Solihin (2022), tetapi tetap berpusat pada figur menurut Muhtadi dan Aimah (2026). Kontradiksi keempat menyangkut otoritas kiai: pembekalan spiritual menjaga motivasi pendidik, tetapi otoritas yang terpusat membatasi transparansi seleksi kader (Nugraha et al., 2026).

Pembahasan

Temuan dua rezim PSDM menjelaskan mengapa literatur melaporkan loyalitas tinggi dan defisit profesional secara bersamaan. Kedua kondisi itu menggambarkan kelompok pendidik yang berbeda di bawah logika yang berbeda pula. Pola ini sejalan dengan kajian organisasi hibrida yang menunjukkan bahwa dua logika kelembagaan dapat hidup berdampingan bila dijaga oleh struktur yang jelas (Smith & Besharov, 2019). Di pesantren, rezim kepegawaian tumbuh seiring tuntutan kualifikasi pada unit formal (Fitria et al., 2025), sedangkan rezim khidmah tetap menjadi jalur pembentukan ustadz melalui alumni (Sista et al., 2022). Dorongan formalisasi dari kebijakan pendidikan Islam (Kosim et al., 2023) membuat koeksistensi kedua rezim ini semakin menjadi persoalan manajerial, bukan sekadar persoalan budaya. Salim et al. (2024) memperlihatkan bahwa transisi pesantren dari model konvensional ke model modern justru digerakkan oleh kepemimpinan yang memadukan orientasi visioner, demokratis, paternalistik, dan spiritual sekaligus, sehingga kedua logika itu tidak harus saling meniadakan. Ma'arif et al. (2025) menambahkan bahwa seleksi pendidik merupakan instrumen langsung kepemimpinan kiai untuk menjaga orientasi keagamaan lembaga, sehingga rekrutmen di pesantren sulit dibaca sebagai fungsi administratif yang netral.

Koeksistensi dua logika juga tampak di luar fungsi SDM, yakni dalam praktik pembelajaran. Abdullah et al. (2025) merumuskan model hibrida yang memadukan pedagogi pesantren dengan asesmen digital berbasis gamifikasi. Temuan itu memperlihatkan bahwa tradisi pesantren dan perangkat modern dapat dirangkai tanpa saling meniadakan. Dalam konteks PSDM, hal serupa menuntut pendidik yang mampu bergerak di kedua dunia, sehingga pengembangan kapasitas menjadi kebutuhan tata kelola. Model pelatihan penulisan akademik adaptif yang dikembangkan Abdullah et al. (2026) di lingkungan perguruan tinggi berbasis

pesantren memberi contoh bagaimana pengembangan kapasitas dapat dirancang secara bertahap dan sesuai konteks lembaga.

Temuan tentang kaderisasi dan suksesi menegaskan bahwa keberlanjutan pesantren ditentukan oleh pelembagaan, bukan semata oleh figur. Ta'rifin dan Halid (2021) menemukan bahwa pesantren yang bertahan memadukan karisma kiai dengan pengembangan kelembagaan, sedangkan Taufikin dan Solihuddin (2025) memperlihatkan pola sebaliknya pada pesantren yang tutup. Hasil ini sejalan dengan kajian suksesi kepala sekolah yang menunjukkan bahwa suksesi tanpa perencanaan mengganggu kesinambungan sekolah (Aravena, 2022). Kekhasan pesantren terletak pada legitimasi ganda, yaitu keturunan dan sanad keilmuan. Tipologi regenerasi genealogis-profesional dari Azro'i dan Fuaidi (2020) dapat dibaca sebagai upaya merekonsiliasi kedua sumber legitimasi tersebut. Pembedaan jalur pendidikan, akademik, dan kepemimpinan yang dilaporkan Prasetyo et al. (2025) memperlihatkan bentuk pelembagaannya yang lebih rinci. Endi et al. (2026) menunjukkan sisi sebaliknya: ketika suksesi terjadi secara mendadak, pengganti memasuki peran dalam keadaan terpaksa dan menghadapi ambiguitas relasional sehingga kepemimpinan hanya stabil sebagian. Temuan itu menegaskan bahwa kaderisasi yang dilembagakan berfungsi sebagai penyangga risiko, bukan sekadar prosedur administratif.

Keberlanjutan juga tidak dapat dilepaskan dari kemandirian sumber daya. Taufikin dan Solihuddin (2025) mencatat pendanaan yang tidak stabil sebagai salah satu penyerta kemunduran pesantren. Manaf et al. (2025) menunjukkan bahwa pengelolaan wakaf produktif di Pesantren Darunnajah menopang kemandirian lembaga pendidikan Islam. Kedua temuan ini mengisyaratkan bahwa pelembagaan kaderisasi akan lebih kokoh bila ditopang tata kelola keuangan yang mandiri, karena kesinambungan pembinaan kader membutuhkan pembiayaan yang dapat diandalkan.

Temuan tentang kompensasi dan komitmen memperlihatkan bahwa ekonomi moral pesantren bekerja secara berbeda pada tiap rezim. Muslim (2020) menunjukkan bahwa kompensasi ustadz dipahami secara finansial sekaligus psikologis. Kusumaningrum et al. (2025) menggambarkan pembekalan spiritual sebagai penjaga motivasi di tengah imbalan yang lebih rendah. Teori pertukaran sosial membantu menjelaskan pola ini, karena komitmen dipandang sebagai hasil relasi timbal balik jangka panjang dan tidak semata transaksi ekonomi (Ahmad et al., 2023). Namun, satu-satunya pengukuran komitmen dalam korpus masih terbatas pada satu lembaga (Koerniawan et al., 2026), sehingga hubungan ini belum dapat digeneralisasi.

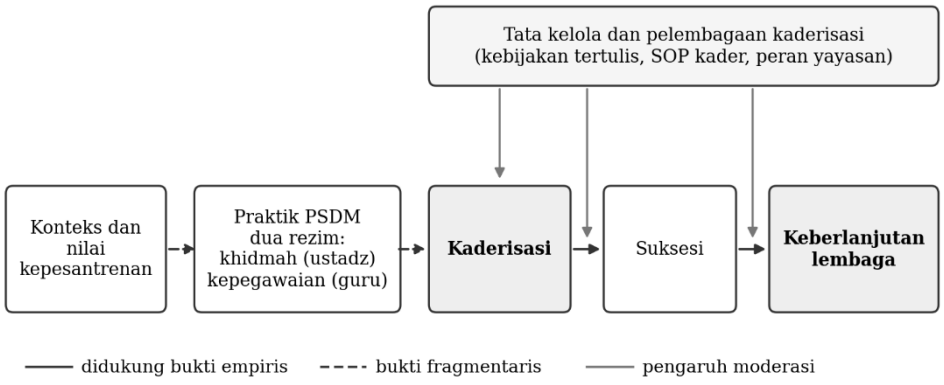
Nilai kepesantrenan yang menopang komitmen tersebut juga tidak hanya bekerja di dalam fungsi SDM. Arizqi et al. (2026) menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam di pesantren diterapkan untuk menghadapi keragaman sosial melalui pendidikan multikultural. Temuan ini memperkuat pembacaan bahwa nilai berfungsi sebagai saringan lintas fungsi yang membentuk cara pesantren merekrut, membina, dan menilai pendidik. Masalahnya, sebagaimana dicatat Muhtadi dan Aimah (2026), nilai tersebut masih lebih sering hidup sebagai budaya lisan daripada sebagai kebijakan tertulis.

Temuan tentang profesionalisasi menunjukkan bahwa praktik modern dapat berdampingan dengan nilai pesantren bila keduanya dikodifikasi bersama. Agus R dan Rusdiah (2024) menempatkan MSDM strategis sebagai sumber keunggulan bersaing, sedangkan Rohmat et al. (2023) mengaitkan pengelolaan SDM dengan

perbaikan tata kelola pesantren. Kajian *sustainable* HRM memberi dasar untuk membaca ketegangan ini sebagai upaya menjaga viabilitas jangka panjang lembaga (Aust et al., 2020). Kerangka *ability-motivation-opportunity* juga menjelaskan bahwa praktik SDM bekerja melalui peningkatan kemampuan, motivasi, dan kesempatan pendidik (Bos-Nehles et al., 2023). Aziz dan Marlina (2025) menunjukkan bahwa MSDM strategis yang dijalankan melalui perencanaan terarah serta penguatan kompetensi pedagogis dan teknologis meningkatkan kinerja pendidik sekaligus mutu akademik lembaga pendidikan Islam. Djamil et al. (2026) melengkapi gambaran itu dengan menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan madrasah bertumpu pada perpaduan kompetensi manajerial adaptif, tata kelola relasional, dan otoritas moral keagamaan. Oleh karena itu, praktik yang hanya bersifat kultural tanpa kebijakan tertulis sulit menghasilkan modal insani yang berkelanjutan.

Kekosongan riset HR digital menjadi catatan tersendiri. Dalam korpus, digitalisasi SDM pesantren baru dibahas secara konseptual oleh Yuwanda et al. (2023). Padahal, A. I. Pratama et al. (2025) menunjukkan bahwa pesantren telah berperan dalam membangun literasi digital untuk membentuk generasi Muslim yang kritis dan produktif. Artinya, kapasitas digital sudah tumbuh di tingkat santri dan pembelajaran, tetapi belum diterjemahkan ke dalam sistem informasi SDM dan tata kelola pendidik.

Berdasarkan temuan tersebut, kajian ini merumuskan Model Integratif Pengembangan SDM Pesantren Berkelanjutan (Model PSDM-PB) pada Gambar 6. Model menempatkan konteks dan nilai sebagai dasar praktik PSDM dua rezim, kaderisasi sebagai penghubung menuju suksesi, dan keberlanjutan lembaga sebagai luaran. Tata kelola dan pelembagaan kaderisasi bekerja sebagai moderator. Dari model ini diturunkan lima proposisi: integrasi kedua rezim meningkatkan ketahanan lembaga; kaderisasi yang dilembagakan memperkuat hubungan suksesi dengan keberlanjutan; komitmen berbasis nilai tidak berpindah dengan sendirinya kepada guru rezim kepegawaian; profesionalisasi meningkatkan mutu bila dikodifikasi bersama nilai; dan pelembagaan meredam dampak kegagalan suksesi terhadap kemunduran lembaga.



Gambar 6. Model Integratif Pengembangan SDM Pesantren Berkelanjutan

KESIMPULAN

Kajian ini menemukan bahwa pesantren menjalankan dua rezim pengelolaan pendidik dalam satu lembaga. Ustadz dikelola melalui pengabdian dan nilai, sedangkan guru pada unit formal dikelola melalui aturan kepegawaian, dan

keduanya dihubungkan oleh kaderisasi. Literatur yang ada kaya pada rekrutmen dan pembinaan, tetapi hampir kosong pada arsitektur karier, retensi, dan HR digital, serta didominasi studi situs tunggal. Hubungan antara nilai dan praktik lebih sering dinyatakan daripada dibuktikan, sementara bukti bahwa kaderisasi yang tertata menopang kelangsungan pesantren melewati pergantian pimpinan sudah cukup kuat. Pesantren yang bertahan bukanlah yang paling bergantung pada karisma kiai, melainkan yang menata kaderisasinya dengan aturan, tahapan, dan peran yayasan yang jelas. Karena itu, Model PSDM-PB menempatkan tata kelola dan pelembagaan kaderisasi sebagai kunci keberlanjutan lembaga.

Berdasarkan temuan tersebut, pimpinan pesantren disarankan menuliskan kaderisasi sebagai sistem yang memuat kebijakan, tahapan, dan penanggung jawab yang jelas, serta melengkapinya dengan jalur karier dan pangkalan data pendidik. Bagi peneliti berikutnya, Model PSDM-PB perlu diuji secara langsung melalui studi multi-situs dan longitudinal dengan data lapangan, mengingat kajian ini terbatas pada abstrak studi, portal jurnal terbuka, dan satu penyaring.

REFERENSI

Abdullah, A. F., Manaf, S., & Lestari, T. (2025). Bridging pesantren pedagogy and digital assessment through Wordwall gamification: A hybrid model for Arabic language learning. *Educazione: Journal of Education and Learning, 3*(1), 67–75.

Abdullah, A. F., Novrizal, N., Azis, A., Islami, A., & Sifaudin, W. (2026). Pengembangan model pelatihan penulisan akademik adaptif untuk meningkatkan literasi ilmiah mahasiswa Universitas Darunnajah. *INANTA: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat, 2*(1), 29–40.

Agus R, A. H., & Rusdiah, N. (2024). Strategic human resource management: Enhancing competitive advantage in educational institutions. *Manazhim, 6*(1), 129–145. https://doi.org/10.36088/manazhim.v6i1.434

Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*, 1015921. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921

Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai leadership concept in the scope of pesantren organizational culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education, 3*(1), 40–59. https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106

Aravena, F. (2022). Principal succession in schools: A literature review (2003–2019). *Educational Management Administration & Leadership, 50*(3), 354–370. https://doi.org/10.1177/1741143220940331

Arizqi, A. I. P., Fauzi, A., & Abdullah, A. F. (2026). Multicultural education in Islamic boarding schools: Implementing Islamic values in addressing social diversity in Indonesia. *Edusifa: Jurnal Pendidikan Islam, 10*(1), 1–6.

Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review, 30*(3), 100705. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705

Aziz, A. A., & Marlina, Y. (2025). Enhancing educational quality through strategic human resource management in Islamic schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9*(2), 694–707. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i2.10892

Azro'i, I., & Fuaidi, I. (2020). The existence of pesantren: Implication study of pesantren leadership regeneration in Central Java. *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial, 1*(1), 1–12. https://doi.org/10.35878/santri.v1i1.203

Basari, D. J., Sebgag, S., Noval, S. M. R., Mudrikah, A., & Mulyanto, A. (2023). Human resource management model in Islamic boarding school-based private madrasah tsanawiyah.

Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8(1), 14–30. https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.2884

Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the ability, motivation and opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews, 25*(4), 725–739. https://doi.org/10.1111/ijmr.12332

Djamil, A. A., Patimah, S., Murtafiah, N. H., & Gani, A. (2026). Between managerial competency and moral authority: Contextualizing educational leadership in Indonesian madrasahs. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 10*(4), 1140–1154. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v10i4.14676

Endi, E., Pratama, M. F., Syifa, N. N., & Sultoni, W. A. (2026). Leading after the unexpected: Sudden leadership transition in an Indonesian traditional Islamic boarding school. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami, 12*(1), 203–220. https://doi.org/10.19109/psikis.v12i1.34291

Faisal, S. (2023). Twenty-years journey of sustainable human resource management research: A bibliometric analysis. *Administrative Sciences, 13*(6), 139. https://doi.org/10.3390/admsci13060139

Fatmawati, E. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan pembelajaran berkualitas di Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren Kebumen. *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Studi Islam, 10*(2), 181–194. https://doi.org/10.33507/an-nidzam.v10i2.1793

Fauzi, A., Dakir, Qodir, A., Fatchurahman, M., & Minarti, S. (2025). Influence of satlogi santri values on sufistic leadership: Enhancing service quality and productivity in pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6*(4), 681–694. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i4.1950

Fitria, N., Riduwan, M., & Solehan. (2025). Human resource management in Islamic boarding schools: A case study at Pondok Pesantren Imam Muslim, North Sumatra. *Nizham Journal of Islamic Studies, 13*(2), 43–56. https://doi.org/10.32332/nizham.v13i02.11690

Gazali, E., & Budiana, A. A. (2023). A bibliometric analysis of pesantren's educational impact: Insights from the Scopus database (1994–2022). *Jurnal Pendidikan Islam, 12*(1), 15–33. https://doi.org/10.14421/jpi.2023.121.15-33

Karim, A., Bakhtiar, A., Sahrodi, J., & Chang, P. H. (2025). Spiritual leadership behaviors in religious workplace: The case of pesantren. *International Journal of Leadership in Education, 28*(6), 1293–1321. https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076285

Karina, C., & Rindaningsih, I. (2023). Literature review: Peran penting perencanaan manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan Islam. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains, 2*(1), 48–60. https://doi.org/10.32672/perisai.v2i1.146

Koerniawan, R., Lubis, I. S. L., & Nisfiary, R. K. (2026). Pengaruh kepuasan kerja dan kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi pada tenaga pengajar di Pesantren Al Kautsar Al Akbar Medan. *Journal of Millennial Community, 8*(2), 161–173. https://doi.org/10.24114/ah3p4819

Kosim, M., Muqoddam, F., Mubarok, F., & Laila, N. Q. (2023). The dynamics of Islamic education policies in Indonesia. *Cogent Education, 10*(1), 2172930. https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2172930

Kusumaningrum, H., Rathariwibowo, K., Suryani, S., & Azahra, S. (2025). Resiliensi pesantren melalui integrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen modern di pondok pesantren. *Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman, 15*(1), 23–38. https://doi.org/10.33367/ji.v15i1.6870

Ma'arif, M. A., Mumtahana, L., Sunarno, Mansyuri, A., & Nasith, A. (2023). Developing pesantren educator resources through optimizing the learning organization. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam, 6*(3), 475–491. https://doi.org/10.31538/nzh.v6i3.4415

Ma'arif, M. A., Rokhman, M., Fatikh, M. A., Kartiko, A., Ahmadi, A., & Hasan, M. S. (2025).

Kiai's leadership strategies in strengthening religious moderation in Islamic boarding schools. *Jurnal Ilmiah Peuradeun, 13*(1), 23–48. https://doi.org/10.26811/peuradeun.v13i1.1168

Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production, 208*, 806–815. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091

Manaf, S., Samiyono, S., Suryono, F., & Abdullah, A. F. (2025). Manajemen wakaf produktif untuk kemandirian lembaga pendidikan Islam: Studi kasus di Pesantren Darunnajah. *JoEMS (Journal of Education and Management Studies), 8*(6), 260–271. https://doi.org/10.32764/joems.v8i6.1615

Muaz, M., & Solihin, R. K. (2022). Peningkatan profesionalisme guru melalui penerapan manajemen mutu terpadu di MTs Pesantren Asasul Huda Desa Ranjikulon Kecamatan Kasokandel. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 5*(1), 55. https://doi.org/10.30868/im.v5i01.2046

Muhtadi, M., & Aimah, S. (2026). Manajemen sumber daya manusia berbasis nilai kepesantrenan dalam lembaga pendidikan: Penguatan profesionalisme dan keberlanjutan kinerja akademik. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam, 4*(1), 303–316. https://doi.org/10.61132/jmpai.v4i1.1796

Mu'is, A. (2021). Manajemen pengembangan SDM di Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember. *Fenomena, 20*(1), 33–44. https://doi.org/10.35719/fenomena.v20i1.45

Muslim, B. (2020). *Pola kompensasi ustadz pondok pesantren salafiyah di Kabupaten Barito Kuala* [Tesis, Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin]. http://idr.uin-antasari.ac.id/id/eprint/15043

Nugraha, A., Mulyadi, A., Hidayat, A., Fadhlurrahman, F. U., Rohayah, A. A., & Mirzayev, E. (2026). Leadership succession in Indonesian pesantren: A case-based framework for cadre development. *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society, 13*(1), 57–74. https://doi.org/10.15408/tjems.v13i1.53099

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Prasetyo, M. A. M., Rahman, F., Haekal, M., & Salabi, A. S. (2025). Strategic human resource cadre development in pesantren: A roadmap to organizational resilience. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities, 33*(2), 913–930. https://doi.org/10.47836/pjssh.33.2.19

Pratama, A. I., Nisa, U. W., Abdullah, A. F., & Kurniawan, M. I. (2025). The role of Islamic boarding schools in digital literacy: Strategies to shape a critical and productive Muslim generation. *At-Ta'dib, 20*(1), 116–125.

Pratama, R., Taufiqurrahman, T., Novaldo, S., Yulita, O., & Anwar, K. (2025). Manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Islami: Analisis MSDM di pesantren salafiyah Asshoghiri Rejang Lebong. *Al-Aulia: Jurnal Pendidikan dan Ilmu-Ilmu Keislaman, 11*(2), 155–167. https://doi.org/10.46963/aulia.v11i2.3363

Rohmat, R., Sutiyono, A., & Perdana, M. N. (2023). Improving governance of the pesantren through human resource management. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(1), 94–109. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i1.4324

Rosyidah, R., Tsauri, S., & Fatmawati, E. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan profesionalitas ustadz di Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, 3*(8), 3189–3196. https://doi.org/10.59141/comserva.v3i08.1098

Salim, N. A., Zaibi, M., Brantasari, M., Ikhsan, M., & Aslindah, A. (2024). Islamic boarding school leadership innovation: From traditional to modernization of education.

Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 5(4), 447–460. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1392

Sista, T. R., Muttaqin, M. R., & Wijaksono, A. (2022). Implementation of human resource management in undergraduate teacher development at Pondok Modern Darussalam Gontor Campus 2. *At-Ta'dib, 17*(1), 113. https://doi.org/10.21111/at-tadib.v17i1.7304

Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly, 64*(1), 1–44. https://doi.org/10.1177/0001839217750826

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Susanto, T. J., Baidi, B., & Sukardi, I. (2025). Optimization of human resource management in Islamic boarding schools. *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam, 11*(2), 427–437. https://doi.org/10.19109/tadrib.v11i2.32179

Ta'rifin, A., & Halid, A. (2021). Sustainability of pesantren in the future: Study of charismatic leadership of kiai and leadership succession of pesantren in Pekalongan. *Edukasia Islamika, 6*(1), 129–143. https://doi.org/10.28918/jei.v6i1.4727

Taufikin, T., & Solihuddin, M. (2025). The decline of pesantren: Examining leadership, financial constraints, and social transformation. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam, 14*(3), 166–186. https://doi.org/10.32832/tadibuna.v14i3.19292

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

Yuwanda, T., Fadhlan, A., & Bundo, M. (2023). Digitalization of pesantren: A perspective from human capital. *DAYAH: Journal of Islamic Education, 6*(1), 29. https://doi.org/10.22373/jie.v6i1.15973

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA