



Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Pesantren Sebagai Kelembagaan Islam

Dodi Muhmmad Yusuf¹, Jamilus²

^{1,2}Universitas Mahmud Yunus Batusangkar Indonesia
(UIN Mahmud Yunus Batusangkar)

Abstract

Received: 3 September 2024

Revised: 11 September 2024

Accepted: 30 September 2024

The development of human resources is needed by Islamic institutions such as Islamic boarding schools so that they can compete in this competitive era and adapt to current developments. Therefore, this research aims to study the concepts and efforts to develop human resources in Islamic boarding schools as Islamic institutions. This research method is in the form of a literature review or library research by utilizing secondary data to be used as data in research language. The findings show that efforts to develop human resource management within the Islamic boarding school can be carried out in a number of stages, namely job analysis, recruitment, selection, training and development, motivation, commitment, job satisfaction and performance assessment. The process of developing resource management is the same as for organizations and companies in general, where in Islamic boarding schools the differences only lie in the elements that form the Islamic boarding school, namely Kyai, Santri, Dormitory or Pondok, Mushola, and yellow book studies. This means that the process of managing human resources is carried out by the leadership of the Islamic boarding school, namely Kyai, who has strong religious provisions and is obeyed by all members of the Islamic boarding school. At Islamic boarding schools, it is hoped that Kyai can develop human resource management optimally so that Islamic boarding schools can produce a generation of quality students with a conducive Islamic boarding school climate and have a competitive advantage compared to other educational institutions.

Keywords: *Human Resources Management, Development, Islamic Boarding School*

(*) Corresponding Author: dodiyusuf235@gmail.com, jamilus@uinmybatusangkar.ac.id

How to Cite: Yusuf, D., & Jamilus, J. (2024). Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pesantren sebagai Kelembagaan Islam. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(24.2), 257-264. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/9157>

PENDAHULUAN

Manajemen menjadi hal penting dalam menunjang kualitas organisasi khususnya manajemen sumber daya manusia. Agar bisa mewujudkan tujuan dengan optimal, maka dilakukan proses manajemen pada sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia ini menjadi bidang manajemen yang khusus mempelajari mengenai hubungan dan peran manusia pada organisasi perusahaan. Manajemen SDM berkaitan pada upaya untuk membina, menggunakan dan melindungi sumber daya manusia dalam hubungan kerja ataupun usaha sendiri (Eri, 2019). Pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal penting untuk dilakukan agar organisasi bisa memiliki rencana, arah, dan pengendalian kegiatan secara terstruktur demi mencapai tujuan. Amri et al (2023) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan agar kemampuan individu, keterampilan, minat, bakat maupun perilakunya terus meningkat di tempat kerja. Kinerja yang dimiliki karyawan harus selaras dengan kebutuhan dan keinginan organisasi agar mendukung tercapainya tujuan

organisasi. Pada pengelolaan sumber daya manusia ini, staf yang menjadi bagian dari organisasi akan dikelola sehingga dapat menuntaskan tanggung jawabnya secara maksimal demi peningkatan kinerjanya untuk organisasi. Adapun manajemen sumber daya manusia ini menjadi konsep yang diterapkan dalam berbagai bidang seperti di lingkup perusahaan, organisasi, lembaga pendidikan, bahkan lembaga Islam.

Suatu kelembagaan Islam diharuskan dapat menjaga mutu dan eksistensinya pada iklim kompetitif yang semakin ketat saat ini. Upaya dalam menjaga mutu dan kualitas ini dilakukan melalui manajemen sumber daya manusia dimana penting diterapkan juga dalam Lembaga Islam seperti pesantren. Pesantren yaitu lembaga pendidikan agama dengan sedikitnya mengintegrasikan lima unsur yang wajib ada yakni Kyai, Santri, Asrama atau Pondokan, Mushola, dan kajian kitab kuning. Adapun pembelajaran dalam pesantren mengadopsi metode weton, bandongan dan sorogan yang mengalami perkembangan sebagai sistem klasikal atau madrasah (Mu'is, 2021). Melalui bentuk sistem pendidikan yang berbeda ini, maka proses pengelolaan pondok pesantren dilakukan oleh subjek yang berbeda dengan organisasi maupun perusahaan.

Pondok pesantren sebagai salah satu kelembagaan Islam bisa saja memiliki pola pengembangan manajemen sumber daya manusia yang berbeda dengan pola bisnis ataupun perusahaan. Dalam Amri et al (2023) disebutkan bahwa pada pondok pesantren proses manajemen pengembangan sumber daya manusianya masih terbelang belum optimal dan terorganisir dengan baik. Hal ini menjadikan diperlukan upaya pengembangan manajemen SDM melalui perencanaan, pelaksanaan pengembangan dan penilaian. Aspek-aspek tersebut sama dengan pengembangan manajemen SDM secara umum pada berbagai organisasi lainnya dimana dalam perencanaan dilakukan rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan kandidat terbaik bagi organisasi. Sementara itu, temuan Mu'is (2021) menyatakan jika dalam rekrutmen SDM di pondok pesantren sering ditunjuk langsung oleh Kyai menurut rekomendasi pembantu-pembantunya. Bahkan terdapat juga suatu fenomena dalam lingkup pesantren yaitu terdapatnya paksaan bagi santri yang sudah menamatkan pendidikan santri untuk diseleksi sebagai bagian dari pondok pesantren. Terdapat pihak pesantren yang menyeleksi santri secara paksa pada santri yang mempunyai ilmu agama mumpuni agar mengabdikan di pesantren. Masih adanya *gap* penelitian dan kesenjangan dari hasil temuan tersebut menjadikan kajian terkait manajemen sumber daya manusia pada lingkup pesantren menjadi menarik untuk diteliti.

Berdasarkan paparan latar belakang dan permasalahan tersebut, artikel ini akan membahas lebih lanjut mengenai upaya pengembangan manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dalam lingkungan pesantren sebagai kelembagaan Islam

METODE

Metode penelitian ini yaitu penelitian berjenis kualitatif deskriptif. Penelitian menganalisis suatu fenomena yang terjadi secara kualitatif menggunakan data sekunder. Data penelitian didapatkan dari jurnal terdahulu sebagai sumber kepustakaan yang berkaitan dengan topik bahasan penelitian yaitu mengenai upaya pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam lingkup

pesantren. Metode penelitian ini yaitu *library research* dimana peneliti akan membaca, mengidentifikasi, mengevaluasi, kemudian menginterpretasikan hasil temuan penelitian. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis kualitatif yang memanfaatkan data dari kajian kepustakaan untuk mendapatkan bahasan penelitian yang dapat ditarik suatu kesimpulan. Adapun tahapan dalam analisis data yaitu 1) pengumpulan data, 2) reduksi data, 3) penyajian data, dan 4) penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pondok pesantren termasuk lembaga pendidikan Islam yang memberi jasa pendidikan bagi masyarakat di Indonesia. Hal ini menjadikan pada lingkup pesantren dibutuhkan upaya pengembangan dan pengelolaan sehingga pesantren memiliki orientasi yang baik untuk masa depan yang kompetitif. Pesantren tidak bisa terus menerapkan cara tradisional ketika akan bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya sehingga dibutuhkan paradigma manajemen menyesuaikan tuntutan zaman dengan masih mempertahankan nilai-nilai agama yang fundamental. Hal ini dikuatkan oleh (Miranti, 2023) bahwa pesantren diharuskan mulai memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dinamika perkembangan zaman namun tidak harus mencampurkan program pendidikan umum untuk tetap mempertahankan eksistensi dan nilai agama yang kental dengan keunggulan *nahwu* dan *shorof*. Dalam upaya mewujudkan pesantren menjadi lembaga pendidikan Islam dengan kemampuan menjawab seluruh tuntutan zaman, maka aspek utama yang harus diperbaiki yakni terkait manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang selanjutnya disingkat sebab SDM menjadi aspek vital pada suatu organisasi berbentuk apapun. Berbagai jenis organisasi dengan beragam tujuan ini pastinya berawal dari adanya visi dan misi organisasi yang pengurus dan pengelolanya merupakan manusia. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditopang oleh manajemen sumber daya manusia yang tepat.

Pondok pesantren dituntut memiliki ide pembaruan dan perubahan sesuai kebutuhan masyarakat sehingga pesantren harus melakukan penyesuaian. Dalam hal ini, pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki manajemen organisasi yang difokuskan dalam mengelola sumber daya manusia. Meskipun secara umum praktik manajemen SDM di pesantren secara modern dan tradisional sama-sama bertujuan dalam mengelola urusan manusia pada organisasi sehingga tujuan dapat tercapai. Namun, terdapat perbedaan dalam pola manajemen SDM secara tradisional dan modern yang sudah dekat dengan pembaruan dan inovasi sehingga pengembangan manajemen SDM dilakukan secara optimal. Perbedaan tersebut yaitu pada manajemen pesantren modern, distribusi tugas dilangsungkan dengan lebih terstruktur sementara pada pesantren tradisional menekankan kesadaran dan keterpanggilan saja. Selanjutnya, pada manajemen SDM pesantren tradisional menilai SDM merupakan suatu asset dan kekayaan sementara dalam manajemen SDM pesantren modern menilai SDM menjadi faktor produksi untuk mencetak santri berkualitas. Pengelolaan SDM dalam pesantren tradisional juga menekankan pendekatan manajemen personalia sementara dalam pesantren modern menekankan pendekatan pada MSDM. Sistem *reward* dan *punishment* pada pesantren modern juga berlangsung lebih optimal daripada pesantren yang dalam pengelolaannya masih secara tradisional (Mukhtar & Prasetyo, 2020:120).

Adapun upaya pengembangan SDM pesantren berdasarkan P. Siagian (2005) dalam Aminudin et al (2023) yaitu dilakukan sesuai langkah-langkah berikut ini. Langkah *pertama* pada pengembangan MSDM di pesantren sebagai lembaga Islam yaitu melakukan identifikasi perencanaan SDM. Proses perencanaan SDM ini meliputi upaya mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia pada lingkup pesantren, meramal jumlah dan jenis staf yang dibutuhkan dalam pengelolaan pesantren, dan merencanakan secara strategis demi terpenuhinya kebutuhan pesantren (Aisyah, 2023).

Langkah *kedua* yaitu rekrutmen tenaga kerja. Apabila pemimpin pesantren yang biasanya dipanggil Kyai sudah menganalisis pekerjaan, maka selanjutnya dilakukan rekrutmen sumber daya manusia. Langkah *ketiga* yaitu seleksi sumber daya manusia. Mengenai hal ini, pemimpin pesantren diharuskan memperhatikan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan pada lingkup pesantren yang disesuaikan terhadap *job description* yang sudah disusun sebelumnya. Dalam tahapan ini, pemimpin pesantren diharuskan menilai dan mempertimbangkan kandidat-kandidat yang paling sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan. Berdasarkan Aisyah (2023) proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan dalam pondok pesantren tujuannya mendapatkan calon sumber daya manusia dengan keterampilan, pengetahuan dan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi. Pemimpin pesantren harus memilih secara bijaksana terkait staf yang akan bergabung di pondok pesantren dimana harus mempertimbangkan pemahaman agama staf yang mumpuni.

Langkah *keempat* yaitu pelatihan dan pengembangan SDM. Apabila pada tahapan manajemen sumber daya manusia sudah melewati proses seleksi, maka tahapan manajemen berikutnya yang perlu dilakukan yaitu karyawan baru harus dilatih dan diberikan bekal pengembangan. Pelatihan dan pengembangan termasuk dua kata yang berkaitan satu sama lain dimana sumber daya manusia dapat berkembang apabila terdapat pelatihan. Adanya pelatihan bertujuan menjaga kompetensi yang dimiliki SDM dan meningkatkan prestasinya di masa mendatang. Pelatihan ini juga wajib diberikan demi mengembangkan keterampilan manajemen, dimana salah satunya bisa dilakukan melalui pengajaran bahasa asing yang dapat dijadikan alat operasional untuk beradaptasi terhadap perubahan jaman yang lebih modern dan mengglobal (Robbaniyah & Lina, 2023). Berdasarkan Mu'is (2021) disebutkan bahwa program pelatihan dan pengembangan dilangsungkan dengan membagi tugas dan tanggung jawab pada lembaga lainnya di bawah naungan pesantren agar bisa mempersiapkan program pelatihan secara tepat untuk mengembangkan kapasitas diri dari staf pesantren. Proses pelatihan dan pengembangan dalam pondok pesantren juga diarahkan untuk memberikan bekal kegamaan yang semakin kuat pada staf pesantren agar iklim kegamaan dalam pondok pesantren tetap terjaga.

Langkah *kelima* pada proses manajemen sumber daya manusia di pesantren yaitu meningkatkan motivasi karyawan. Apabila dalam pondok pesantren terdapat pengelola seperti manajer ataupun Kyai langsung yang menjadi pengelola maka harus dapat mempengaruhi karyawan agar bisa melakukan pekerjaannya sesuai tujuan organisasi. Dalam hal ini, pemimpin pesantren diharapkan mampu memberi motivasi yang tinggi bagi anggota pesantren yang lain untuk mencegah terjadinya keluar masuk karyawan (*labour turn over*) karena

hal ini berimbas pada membengkaknya biaya keuangan pesantren. Hal ini menjadikan teori motivasi sangat penting diimplementasikan. Pada temuan yang dilakukan oleh Heriyono et al (2021) diketahui bahwa gaya kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Amanatul Ummah yaitu otoriter dan juga kharismatik. Kyai pondok tersebut juga memberikan sejumlah bentuk motivasi terhadap karyawannya yaitu dengan menjalin hubungan personal secara baik terhadap staf dan mitra kerja, memperhatikan kesejahteraan staf, memberi *reward* terhadap staf yang memiliki prestasi dan membiasakan staf untuk saling berkumpul sehingga tercipta motivasi bekerja yang baik bagi pondok pesantren.

Langkah *keenam*, yakni membangkitkan komitmen bekerja staf pengurus pesantren. Komitmen ini berkaitan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia yang meliputi sejumlah hal seperti 1) memberikan tanggung jawab dan wewenang terhadap staf pesantren, 2) mewujudkan kondisi saling percaya diantara pihak manajemen dengan staf pondok pesantren, 3) mendukung *employee involvement* yakni keterlibatan karyawan pada proses mengambil keputusan. Mastur (2021) menyatakan jika peningkatan komitmen staf terhadap pesantren terlihat dari kepedulian staf terhadap pesantren untuk mengabdikan dirinya di pondok pesantren dalam jangka lama. Upaya dalam membangkitkan komitmen bisa dilakukan dengan pelatihan secara efektif yang mampu membangkitkan komitmen dan loyalitas staf terhadap pondok pesantren. Dengan komitmen yang tinggi maka kinerja staf pesantren akan lebih positif untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Langkah *ketujuh* yakni memberikan kepuasan kerja. Manajemen sumber daya manusia berlangsung secara optimal apabila karyawan di pondok pesantren sebagai sumber daya manusia merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja ini juga diketahui dapat meningkatkan komitmen staf dalam bekerja di pondok pesantren (Al-hannani et al., 2022). Pemimpin pesantren dapat melangsungkan beberapa hal untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai berikut

1. Melakukan distribusi pekerjaan agar masing-masing karyawan secara pribadi bisa mendapatkan penghargaan dari pekerjaan yang dilakukan;
2. Mengkombinasikan tugas agar karyawan bisa menjalankan pekerjaan dengan menyeluruh
3. Membuka saluran informasi agar karyawan mengetahui hasil atas pekerjaan yang dilakukan.

Langkah *kedelapan* sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia di pondok pesantren yaitu penilaian kinerja. Pemimpin pesantren harapannya bisa melakukan penilaian kinerja, dimana jika terlalu sulit diterapkan di lingkup pesantren maka penilaian kinerja dapat dilakukan secara silang antar karyawan ataupun melalui sistem *bottom up* dan *top down*. Fahrudin (2022) menyatakan bahwa penilaian kerja menjadi hal yang harus dilakukan dalam membina dan mengembangkan sumber daya manusia sehingga mutu kinerja bisa terukur dan terarah sesuai tujuan yang diharapkan.

Langkah-langkah dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia tersebut diketahui secara umum sama dengan yang dilakukan oleh berbagai organisasi dan perusahaan. Perbedaan dalam pengelolaan SDM di lingkup pesantren hanya berbeda dari sisi subjek pengelolanya saja yaitu pemimpin pesantren atau Kyai bukan *Human Resource Development* layaknya perusahaan.

Pondok pesantren secara umum memiliki karakteristik yang berbeda yang didasari adanya budaya pondok pesantren yaitu kepemimpinan berada di bawah Kyai sehingga setiap anggota pondok pesantren harus mengembangkan budaya patuh terhadap Kyai. Pada manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren, Kyai memiliki otoritas yang besar untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia didalamnya agar bisa mencapai visi misi pondok pesantren yang utamanya menciptakan individu dengan bekal agama Islam secara mendalam. Kendali utama dalam pesantren yaitu sangat terfokus terhadap kyai yang merupakan pimpinan pondok pesantren (Ridwan et al., 2023). Selain itu, pada pondok pesantren manajemen sumber daya manusia memerlukan pendekatan khusus karena bersifat keagamaan. Pemimpin pesantren diharuskan menjamin jika staf pesantren mempunyai pemahaman mendalam mengenai ajaran agama sehingga dapat tersampaikan secara efektif dan membentuk budaya keagamaan yang kental bagi santri. Pemimpin pesantren atau kyai pada proses seleksi, pelatihan dan evaluasi staf pesantren diharuskan mempertimbangkan aspek agama (Aisyah, 2023). Dari sinilah diketahui bahwa konsep manajemen sumber daya manusia pada pondok pesantren difokuskan oleh Kyai.

Dalam sejumlah fenomena dan fakta di lapangan, diketahui dalam pengelolaan sumber daya manusia pada tahapan perencanaan yaitu rekrutmen dan seleksi, banyak kejadian di pondok pesantren yang berbeda dengan perusahaan atau organisasi. Secara umum, perusahaan dan organisasi membuka *open recruitmen* atau lowongan pekerjaan yang memuat *job description* untuk memperoleh kandidat terbaik yang harus diseleksi sebelum menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan. Namun dalam pondok pesantren jarang sekali proses rekrutmen dilakukan dan disebarkan secara umum. Mu'is (2021) menyatakan jika dalam rekrutmen SDM di pondok pesantren sering ditunjuk langsung oleh Kyai menurut rekomendasi pembantu-pembantunya. Sementara itu pada Amri et al. (2023) disebutkan bahwa pihak pesantren sering memberikan paksaan untuk santri yang sudah menamatkan pendidikan santri dan sudah mempunyai bekal agama mumpuni agar mengabdikan di pesantren. Hal tersebutlah yang menjadi perbedaan konsep pengembangan sumber daya manusia di lingkup pesantren yang memang memiliki orientasi memperkaya bekal agama dan memiliki karakteristik sendiri yang berbeda dengan perusahaan maupun organisasi.

SIMPULAN

Pada era saat ini, pesantren juga dituntut untuk meningkatkan kualitasnya agar mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Hal ini menjadikan strategi yang digunakan dalam pesantren tidak bisa lagi secara tradisional, melainkan harus mulai mengikuti perkembangan zaman. Adapun salah satu aspek penting bagi pondok pesantren sebagai strategi dalam menunjang kualitas pesantren dapat dilakukan melalui upaya manajemen terutama dari sisi sumberdaya manusia. Pengembangan pondok pesantren dengan pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan delapan langkah yaitu analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, motivasi, komitmen, kepuasan kerja, dan penilaian kinerja.

Tahap-tahap tersebut harus dapat ditingkatkan untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusia dalam lingkup pesantren. Dari langkah-langkah

tersebut diketahui jika secara garis besar proses manajemen sumber daya manusia dalam lembaga Islam sama dengan lembaga lainnya maupun perusahaan. Perbedaannya hanya berada di pihak yang melakukan pengelolaan dan orientasi atau tujuan organisasi. Pada pondok pesantren, pelaku manajemen sumber daya manusia bukanlah HRD melainkan pemimpin pesantren yang dipanggil sebagai Kyai. Berbagai bentuk pengambilan keputusan dilakukan oleh Kyai dalam pesantren yang dianggap sebagai pemimpin dengan ilmu dan kekuasaan tinggi di lingkup tersebut.

REFERENSI

- Aisyah, S. A. (2023). Peran Manajemen Dakwah dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Mustafawiyah Purba Baru. *Tadbir : Jurnal Manajemen Dakwah*, 4(1), 323–335.
- Al-hannani, M. Z., Nurmawati, S., & AP, I. N. N. (2022). Pengaruh Spritualitas di Tempat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Guru pada Pondok Pesantren Halimy Sesela Lombok Barat. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(11), 4899–4908. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i11.1069>
- Aminudin, M., Rahmawati, A., & Efitra, E. (2023). *Manajemen Pondok Pesantren*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=-HHXEAAAQBAJ>
- Amri, N., Kusnadi, K., & Walian, A. (2023). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Tahfidz dan Dakwah Laa Roiba Serta Perannya Dalam Mewujudkan Santri Yang Unggul. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah ...*, 2(6), 2125–2138. <https://journal-nusantara.com/index.php/JIM/article/view/1582%0Ahttps://journal-nusantara.com/index.php/JIM/article/download/1582/1361>
- Eri, S. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.
- Fahrudin, M. (2022). Optimalisasi Mutu Kinerja SDM (Ustadz) Pondok Pesantren di. *Manajemen*, 1(1), 35–52.
- Heriyono, H., Chrysoekanto, R., Fitriah, R. N., & Kartiko, A. (2021). Gaya Kepemimpinan Prof. Dr. Kh. Asep Saifuddin Chalim dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di Pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 21–30. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i1.64>
- Mastur, M. (2021). Dampak Efektivitas Pelatihan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai, Komitmen Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Pondok Pesantren. *Technomedia Journal*, 7(1), 22–36. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1758>
- Miranti. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren Ibnu Amin Pamangkih Puteri. *Agustus*, 1(3), 2987–7768.
- 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>
- Mukhtar, H., & Prasetyo, M. A. M. (2020). *Pesantren Efektif Model Teori*

Integratif Kepemimpinan – Komunikasi - Konflik Organisasi. Deepublish.
https://books.google.co.id/books?id=Hr_8DwAAQBAJ

- Ridwan, A., Aminah, S., Khatijah, S., & Chalim, A. S. (2023). Reformasi Birokrasi SDM Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 787–793. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.584>
- Robbaniyah, Q., & Lina, R. (2023). Pondok Pesantren Dalam Menghadapi Perubahan Zaman. *J-Alif: Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Syariah Dan Budaya Islam*, 8(1), 93. <https://doi.org/10.35329/jalif.v8i1.3825>