

**PETERNAKAN BERBASIS PESANTREN: OPTIMALISASI SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM EKOSISTEM AL-ITTIFAQ**

Tri Harjawati*, Sarah Athifah, Syifa Marhamah
Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

e-mail: [*tri.harjawati@uinjkt.ac.id](mailto:tri.harjawati@uinjkt.ac.id)
<https://doi.org/10.15408/sd.v12i2.47230>

Received: 07-10-25 ; Revised: 10-11-25 ; Accepted: 03-12-25

Abstrak

Penelitian ini bertujuan memahami manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam unit peternakan Pondok Pesantren Al-Ittifaq. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data digali melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap tiga narasumber: pengelola, santri aktif, dan alumni yang dipilih secara purposif. Hasil penelitian menunjukkan manajemen SDM terintegrasi dengan nilai "3 Ur" (ma'ur, tanah tidur, nganggur) yang mencakup lima aspek utama. Pertama, rekrutmen terbuka tanpa seleksi formal berdasarkan kemauan belajar dan kesiapan beradaptasi. Kedua, pelatihan dilaksanakan melalui *learning by doing* dengan pendampingan santri senior dan transfer pengetahuan antargenerasi. Ketiga, sistem rotasi kerja sistematis dari perawatan kandang, pemberian pakan, pengolahan limbah, hingga pemasaran. Keempat, pembagian tanggung jawab melalui forum evaluatif harian (pengajian *ba'da* Subuh) yang partisipatif. Kelima, penghargaan berupa kepercayaan dan tanggung jawab lebih besar serta dukungan modal usaha, sedangkan pembinaan bersifat edukatif melalui penambahan tugas. Praktik ini berjalan efektif dengan menerapkan prinsip "3 Ur" yang menekankan optimalisasi waktu, lahan, dan sumber daya, didukung pembinaan berbasis keteladanan dan pendekatan spiritual. Meskipun tanpa sistem manajerial formal, model ini terbukti produktif dan berkelanjutan dalam membentuk karakter santri yang terampil, memiliki kesadaran sosial-spiritual, serta dapat menjadi rujukan bagi lembaga lain.

Kata kunci: Manajemen SDM, Pondok Pesantren, Peternakan, Pembelajaran Praktik

Abstract

This study aims to understand human resource management (HRM) in the livestock unit of the Al-Ittifaq Islamic Boarding School. This study using a qualitative approach with a case study method. Data was collected through in-depth interviews, observations, and documentation of three sources: managers, active students, and alumni who were selected purposively. The results of the study show that HRM is integrated with the "3 Ur" values (ma'ur, idle land, unemployment) covering five main aspects. First, open recruitment without formal selection based on willingness to learn and readiness to adapt. Second, training is carried out through learning by doing with the assistance of senior students and intergenerational knowledge transfer. Third, a systematic work rotation system from barn maintenance, feeding, waste management, to marketing. Fourth, division of responsibilities through a participatory daily evaluative forum (post-dawn recitation). Fifth, rewards in the form of greater trust and responsibility as well as business capital support, while guidance is educational in nature through the addition of tasks. This practice is effective by applying the "3 Ur" principle, which emphasizes the optimization of time, land, and resources, supported by mentoring based on role models and a spiritual approach. Even without a formal managerial system, this model has proven to be productive and sustainable in shaping the character of students who are skilled, have social-spiritual awareness, and can be a reference for other institutions.

Keywords: Human Resource Management, Islamic Boarding School, Livestock Farming, Practical Learning.

Pendahuluan

Dalam dinamika global saat ini, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi fondasi utama keberhasilan organisasi, baik di sektor formal maupun nonformal. SDM yang dikelola dengan baik tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang (Amstrong, 2021). Tidak terkecuali bagi organisasi sosial keagamaan seperti pondok pesantren, yang kini mulai mengembangkan fungsi ekonominya melalui unit usaha berbasis komunitas.

Manajemen SDM tidak lagi diposisikan hanya sebagai faktor pelengkap, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Berbagai teori menyebutkan bahwa organisasi yang memiliki sistem pengelolaan SDM yang adaptif akan lebih mampu berinovasi dan bertahan dalam perubahan (P. Robbins dan Coulter, 2020). Namun, kajian-kajian tentang manajemen SDM masih banyak terpusat pada sektor korporat, sementara pengelolaan SDM di lembaga berbasis komunitas dan nilai keagamaan seperti pesantren, belum banyak dieksplorasi dalam koridor keilmuan manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan cabang dari ilmu

manajemen yang secara khusus membahas tentang peran dan hubungan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sebagai apapun teknologi atau peralatan yang dimiliki sebuah perusahaan, semuanya tidak akan berfungsi optimal tanpa keterlibatan aktif dari para karyawannya.

Mengelola manusia tidaklah mudah karena setiap individu memiliki pemikiran, perasaan, latar belakang, keinginan, serta status sosial yang berbeda-beda, dan semua itu mereka bawa ke dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, MSDM berperan dalam mengatur tenaga kerja secara terstruktur agar tercapai keseimbangan antara tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan juga kepentingan masyarakat secara luas (Resty Agustin, Sopiah, and Arief Noviarakhman Zagladi, 2025).

Menurut Edwin B. Flippo, manajemen personalia (SDM) dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja (Hamsinah, 2021). Hal ini mencakup proses perekrutan, pengembangan kemampuan, pemberian kompensasi, integrasi dalam lingkungan kerja, pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis, hingga pemutusan hubungan kerja.

Tujuan utama dari keseluruhan proses

ini adalah untuk mencapai sasaran individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Sementara itu, MSDM merupakan suatu proses strategis yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara menyeluruh. Ini mencakup upaya untuk mengembangkan potensi karyawan, memberikan motivasi kerja, serta melakukan penilaian terhadap kontribusi mereka, agar selaras dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan (Putra dan Mei, 2021).

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang bersifat nonformal dan telah menjadi bagian dari tradisi masyarakat Indonesia sejak zaman dahulu. Para santri berkumpul untuk mendalami berbagai ajaran agama Islam di pesantren. Kegiatan yang biasa dilakukan meliputi belajar ilmu-ilmu agama, membaca Al-Qur'an (mengaji), serta mendiskusikan berbagai pengetahuan yang berkaitan dengan keislaman secara mendalam (Kamila,dkk, 2022).

Jika dahulu pesantren lebih dikenal sebagai tempat yang hanya fokus pada pengajaran ilmu-ilmu keislaman (tafaqih fiddiin), kini perannya telah berkembang. Banyak pesantren yang mulai memasukkan pelajaran umum ke dalam kurikulumnya, bahkan juga menyelenggarakan pendidikan keterampilan serta pelatihan kewirausahaan bagi para santrinya (Riana dkk, 2022).

Sekarang ini juga banyak pesantren

yang mengelola usahanya sendiri di bidang pertanian ataupun peternakan. Pesantren Al-Ittifaq di Rancabali, Kabupaten Bandung, menjadi salah satu contoh nyata pesantren yang berhasil mengelola unit peternakan secara mandiri dan terstruktur. Tidak hanya berhasil dalam meningkatkan kesejahteraan internal lembaga, pesantren ini juga memberikan kontribusi nyata dalam pemberdayaan masyarakat sekitar melalui keterlibatan mereka dalam produksi, distribusi, dan pengelolaan limbah hasil ternak.

Nilai-nilai yang diterapkan dalam sistem kerja di Pesantren Al-Ittifaq turut membentuk budaya organisasi yang unik dan adaptif. Prinsip “3 Ur”—tidak boleh ada sampah (*ma'ur*), tidak boleh ada lahan menganggur (*tanah tidur*), dan tidak boleh ada waktu yang terbuang (*nganggur*), menjadi filosofi produktivitas yang melekat pada santri dan pekerja. Budaya ini mencerminkan pendekatan manajemen SDM yang tidak hanya bertujuan meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk sikap kerja yang religius, bertanggung jawab, dan kolaboratif (Nasution, 2022).

Mekanisme ini menunjukkan adanya jenjang karier informal yang khas, meskipun tidak diformalkan dalam struktur organisasi yang baku. Sayangnya, belum ada kajian yang secara sistematis menghubungkan

metode ini dengan model pengembangan karier dalam teori manajemen SDM, padahal praktik semacam ini memiliki potensi besar untuk direplikasi di institusi lain dengan karakteristik sosial.

Lebih jauh, proses pengembangan SDM di Pesantren Al-Ittifaq berlangsung melalui metode pembelajaran langsung (*learning by doing*), di mana santri belajar dari pengalaman, arahan pengurus senior, dan sistem rotasi kerja. Model ini tidak hanya memperkuat penguasaan teknis, tetapi juga mendorong pengembangan karakter, kepekaan sosial, dan kemampuan kepemimpinan. Dalam tahap lanjutan, santri yang telah memiliki pengalaman memadai diberi tanggung jawab lebih besar, seperti mengelola pemasaran atau membimbing juniornya (Asyraf, 2024).

Di sisi lain, sistem penghargaan dan sanksi dalam manajemen SDM pesantren ini pun dilakukan dengan cara-cara yang mendidik dan bernilai edukatif. *Reward* tidak diberikan dalam bentuk finansial, melainkan berupa kepercayaan, tanggung jawab lebih besar, atau bahkan dukungan modal usaha pasca-kepesantrenan. Sementara *punishment* diberikan dalam bentuk tambahan tanggung jawab atau kerja *social* (Ramdhani, 2021).

Sistem ini tidak hanya efektif dalam membentuk mental dan karakter kerja santri, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang

sehat, adil, dan menjunjung nilai-nilai spiritualitas Islam. Meski demikian, pendekatan semacam ini belum banyak terangkat dalam studi-studi MSDM, yang umumnya menitikberatkan pada aspek performa, angka kuantitatif, dan target kerja formal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memahami manajemen SDM yang dijalankan dalam unit peternakan di Pondok Pesantren Al-Ittifaq. Fokus utama diarahkan pada lima aspek pengelolaan SDM, yaitu: pola rekrutmen, pelatihan, sistem rotasi kerja, pembagian tanggung jawab, serta mekanisme penghargaan dan pembinaan.

Kelima aspek tersebut tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai yang dianut pesantren, terutama prinsip "3 Ur" yang terdiri dari: (1) *ma'ur* (tidak boleh ada sampah atau pemborosan), (2) *tanah tidur* (tidak boleh ada lahan yang tidak produktif), dan (3) *nganggur* (tidak boleh ada waktu yang terbuang sia-sia). Prinsip ini, bersama nilai spiritual Islam lainnya seperti keikhlasan, tanggung jawab, dan keteladanan, menjadi landasan filosofis yang melandasi seluruh praktik manajemen SDM.

Integrasi nilai dalam setiap fokus penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut: **Pertama**, pola rekrutmen menerapkan prinsip *tanah tidur* melalui kebijakan terbuka

yang menerima siapa saja dengan kemauan belajar, meyakini setiap individu memiliki potensi. **Kedua**, pelatihan mengimplementasikan prinsip *nganggur* dengan menjadikan setiap momen kerja sebagai kesempatan pembelajaran melalui keteladanan santri senior. **Ketiga**, sistem rotasi kerja menerapkan ketiga prinsip "3 Ur" simultan dalam mengelola limbah, mengoptimalkan lahan, dan memanfaatkan waktu produktif. **Keempat**, pembagian tanggung jawab melalui forum ba'da subuh mencerminkan nilai musyawarah dan prinsip *ma'ur* untuk menyelesaikan masalah segera tanpa menunda. **Kelima**, mekanisme penghargaan dan pembinaan menerapkan nilai amanah dan prinsip *nganggur* dengan memandang kesalahan sebagai peluang pembelajaran.

Dengan demikian, nilai-nilai pesantren bukan sekadar simbol, melainkan prinsip operasional yang membentuk kelima aspek manajemen SDM.

Penelitian ini akan mengungkap bagaimana nilai tersebut terimplementasi konkret dalam pengelolaan SDM serta menghasilkan model yang produktif sekaligus membentuk karakter santri. Dengan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan model MSDM berbasis nilai Islam dan budaya lokal

pesantren, serta menjadi acuan praktik baik (*best practice*) bagi pesantren lain yang mengembangkan unit usaha produktif (Putri, 2021).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif deskriptif adalah metode yang digunakan dalam penelitian yang berfokus pada penggambaran karakteristik suatu fenomena atau peristiwa seakurat dan selengkap mungkin (Nayar & Stanley, 2023) yang bertujuan menggambarkan secara mendalam praktik manajemen SDM di unit peternakan Pondok Pesantren Al-Ittifaq. Fokus penelitian diarahkan pada sistem pengelolaan SDM, nilai-nilai kerja, mekanisme pelatihan, dan relasi sosial dalam konteks kerja berbasis pesantren.

Sampel dalam penelitian ini ditentukan melalui teknik *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel *non-probabilitas* dimana peneliti memilih partisipan berdasarkan karakteristik atau kualitas tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Andrade, 2021). Peneliti memilih individu-individu yang secara langsung memiliki pengalaman, pemahaman, dan keterlibatan dalam pengelolaan SDM di unit peternakan Pondok Pesantren Al-Ittifaq. Pendekatan ini dipilih karena sifat penelitian

yang menekankan kedalaman informasi dan konteks, bukan generalisasi. Informan utama terdiri dari tiga orang kunci, yaitu seorang pengurus peternakan (Kang Irfan), seorang santri aktif yang tengah menjalani proses pelatihan kerja, dan seorang alumni yang sebelumnya pernah terlibat dalam operasional unit peternakan.

Ketiga informan tersebut dipilih berdasarkan posisi strategis dan kontribusi mereka dalam berbagai aspek pengelolaan SDM, mulai dari proses orientasi santri baru, pelatihan teknis, hingga evaluasi berkala dan pengambilan keputusan. Pengurus peternakan dipilih karena perannya sebagai aktor sentral dalam koordinasi kegiatan harian dan pelaksanaan nilai-nilai manajemen pesantren. Santri aktif dipilih untuk mewakili perspektif peserta pelatihan dan pelaksana teknis lapangan, sedangkan alumni dipilih karena mampu memberikan gambaran reflektif terhadap efektivitas sistem yang pernah dijalankan dan dampaknya setelah keluar dari pesantren.

Melalui kombinasi ketiga informan ini, data yang diperoleh tidak hanya mencerminkan praktik aktual di lapangan, tetapi juga memungkinkan peneliti memahami dinamika internal pengelolaan SDM secara lebih utuh, baik dari sudut pandang manajerial, pelaksana, maupun hasil jangka panjangnya. Penggunaan sampel kecil

namun fokus ini sesuai dengan pendekatan kualitatif yang menekankan kedalaman makna daripada kuantitas data (Arianto, 2024).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi lapangan. Ketiga metode ini digunakan secara terpadu untuk memperoleh data yang kaya, kontekstual, dan mencerminkan realitas sosial yang berlangsung di lingkungan Pondok Pesantren Al-Ittifaq, khususnya dalam unit peternakan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman semi-terstruktur, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi jawaban informan secara fleksibel, tanpa kehilangan arah dari fokus penelitian. Teknik ini memungkinkan munculnya narasi-narasi otentik dari para informan yang menjadi sumber utama pemahaman terhadap praktik manajemen SDM yang bersifat non-formal namun efektif.

Proses wawancara dilakukan secara langsung dengan informan kunci yang telah dipilih, yakni pengurus peternakan, santri aktif, dan alumni. Pertanyaan dirancang untuk menggali secara mendalam aspek-aspek pelatihan kerja, mekanisme pembagian tugas, pola komunikasi antar anggota, sistem penghargaan dan sanksi, hingga penerapan

nilai-nilai pesantren dalam kerja harian. Suasana wawancara dijaga agar tetap terbuka dan nyaman, sehingga informan dapat menyampaikan pandangannya secara jujur dan reflektif.

Sementara itu, observasi langsung dilakukan dengan mengamati aktivitas santri dan pengurus selama menjalankan kegiatan peternakan. Observasi mencakup interaksi sosial, pelaksanaan tugas harian, penggunaan waktu kerja, dan penerapan prinsip “3 Ur” dalam kehidupan sehari-hari. Pengamatan ini memberikan data non-verbal yang penting, seperti sikap kerja, kepatuhan terhadap jadwal, dan dinamika hubungan kerja, yang tidak selalu dapat diungkapkan dalam wawancara. Observasi juga memungkinkan peneliti merasakan secara langsung suasana kerja berbasis nilai spiritual yang khas dari pesantren.

Teknik dokumentasi dilakukan untuk melengkapi dan menguatkan data hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang dikumpulkan meliputi foto-foto kegiatan peternakan, catatan harian kegiatan kerja, lembar pembagian tugas informal, serta catatan hasil forum diskusi evaluatif yang biasa dilakukan setelah pengajian *ba'da* subuh. Forum ini menjadi ruang penting dalam sistem evaluasi dan pengambilan keputusan partisipatif yang mencerminkan nilai-nilai komunitas.

Alat analisis data yang digunakan adalah model interaktif dari Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahapan utama reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Hasanah, 2022). Data yang diperoleh dari lapangan dikategorikan secara tematik berdasarkan isu utama seperti pelatihan kerja, nilai budaya pesantren, rotasi tugas, serta mekanisme *reward and punishment*. Analisis dilakukan secara induktif, dengan tetap mempertimbangkan konteks sosial dan spiritual khas lingkungan pesantren. Teknik triangulasi sumber dan metode digunakan sebagai upaya meningkatkan validitas data dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Tinjauan Teori

Pengelolaan SDM merupakan aspek penting dalam memastikan efektivitas dan keberlanjutan sebuah organisasi, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan berbasis pesantren. Dalam perspektif modern, pengelolaan SDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pemberdayaan manusia secara menyeluruh, mencakup aspek kompetensi, etika, dan nilai.

Manajemen SDM dalam konteks pendidikan harus menekankan pada keseimbangan antara pencapaian kinerja dan penguatan karakter yang sesuai dengan nilai lembaga (Sari dan Arifin, 2021). Melalui

pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) menekankan bahwa semua kebijakan dan praktik SDM harus selaras dengan arah strategis lembaga.

Pendekatan ini sesuai dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa ketika SDM dikelola secara strategis, organisasi akan lebih adaptif dan produktif dalam jangka panjang (Boxall dan Purcell, 2021). Dalam Pesantren Al-Ittifaq, strategi ini terlihat jelas melalui pelatihan dan pembinaan santri serta alumni dalam mengelola unit usaha seperti peternakan sapi, domba, dan unggas.

Prinsip *Green HRM* atau manajemen SDM berbasis lingkungan juga diterapkan di Al-Ittifaq. Limbah ternak seperti kotoran domba dan sapi tidak dibuang begitu saja, tetapi dikelola menjadi pupuk organik yang digunakan kembali untuk pertanian sayur dan buah.

Praktik ini mendukung pernyataan yang menyebutkan bahwa *Green HRM* dapat meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan serta mendukung citra organisasi yang berkelanjutan (Renwick dkk, 2023).

Selain itu, pendekatan manajemen berbasis kompetensi juga diterapkan secara nyata di Al-Ittifaq. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM dilakukan berbasis pada kecocokan antara kompetensi individu dengan kebutuhan lapangan.

Manajemen berbasis kompetensi dapat mendorong inovasi dan memperkuat kualitas sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Dalam praktiknya, para santri yang telah terlatih diharapkan dapat menerapkan ilmunya setelah lulus, baik di masyarakat maupun di usaha mandiri yang mereka bangun sendiri (Ismail dkk, 2020).

Pengelolaan SDM dalam organisasi modern, termasuk lembaga pendidikan berbasis nilai, memerlukan pendekatan integratif yang menggabungkan *Strategic Human Resource Management* (SHRM), *Green HRM*, dan manajemen berbasis kompetensi. SHRM memastikan keselarasan strategi SDM dengan visi jangka panjang organisasi, *Green HRM* mengintegrasikan tanggung jawab lingkungan ke dalam praktik SDM, sementara manajemen berbasis kompetensi menyesuaikan pengembangan SDM dengan kebutuhan organisasi dan konteks sosial. Kerangka teoretis ini menjadi landasan untuk memahami bagaimana lembaga pendidikan berbasis nilai religius dan kewirausahaan dapat mengelola SDM secara efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memaparkan temuan lapangan terkait praktik manajemen SDM di unit peternakan Pondok Pesantren

Al-Ittifaq yang mencakup lima aspek utama : pola rekrutmen, pelatihan, sistem rotasi kerja, pembagian tanggung jawab, serta mekanisme penghargaan dan pembinaan.

1. Pola Rekrutmen

Rekrutmen tenaga kerja di unit peternakan Pondok Pesantren Al-Ittifaq berlangsung secara terbuka tanpa prosedur seleksi formal. Calon santri atau pekerja dapat bergabung dengan cara mendaftar langsung kepada pengurus atau melalui rekomendasi dari santri atau alumni yang telah tergabung sebelumnya. Tidak ada persyaratan administratif seperti ijazah, surat lamaran tertulis, atau tes keterampilan teknis.

Berdasarkan wawancara dengan Kang Irfan, selaku pengelola peternakan, kriteria utama yang dipertimbangkan dalam menerima santri baru adalah kemauan untuk belajar, kesiapan beradaptasi dengan lingkungan pesantren, dan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut komunitas. Ia menyatakan:

"Yang kami lihat bukan ijazah atau pengalaman kerja, tapi niat dan kesediaan belajar. Kalau ada kemauan, insya Allah bisa dilatih. Yang penting mau ikut aturan dan nilai-nilai di sini".

Proses penerimaan tidak dilakukan dalam periode tertentu, melainkan bersifat terbuka sepanjang tahun sesuai dengan

kebutuhan dan kapasitas pesantren. Nilai-nilai yang menjadi pertimbangan utama adalah keikhlasan, kejujuran, dan kesediaan untuk hidup sederhana sesuai prinsip "3 Ur" yang dianut pesantren.

2. Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan SDM dilaksanakan melalui metode pembelajaran langsung di lapangan (*learning by doing*) tanpa menggunakan modul tertulis atau kurikulum formal. Santri baru yang bergabung akan langsung dilibatkan dalam aktivitas peternakan dengan didampingi oleh santri senior atau pengurus yang lebih berpengalaman.

Proses pelatihan dimulai dari tahapan paling dasar, yaitu observasi dan pengenalan lingkungan kerja. Santri baru mengamati cara kerja santri senior dalam menjalankan tugas-tugas harian seperti membersihkan kandang, memberi pakan, merawat ternak, dan mengelola limbah. Setelah fase observasi, santri baru diberi kesempatan untuk praktik langsung dengan pengawasan ketat.

Seorang santri aktif yang diwawancarai menjelaskan pengalamannya:

"Awalnya saya hanya lihat-lihat saja, gimana cara membersihkan kandang, gimana cara kasih makan yang benar. Setelah beberapa hari, saya mulai ikut praktik, dipandu sama kakak senior. Kalau salah, langsung dikasih tahu, tapi nggak dimarahin,

malah dijelaskan kenapa harus begini begitu".

Transfer pengetahuan berlangsung secara natural melalui interaksi sehari-hari antargenerasi santri. Tidak ada sertifikasi formal yang diberikan, namun pengakuan kompetensi ditunjukkan melalui pemberian tanggung jawab yang lebih besar kepada santri yang telah menguasai keterampilan tertentu.

Materi pelatihan mencakup aspek teknis (perawatan ternak, kesehatan hewan, manajemen pakan, dan pengolahan limbah) serta aspek manajerial (pencatatan produksi, pemasaran hasil ternak, dan pengelolaan keuangan sederhana). Seluruh proses

pelatihan diintegrasikan dengan nilai-nilai spiritual, di mana setiap pekerjaan dipahami sebagai bagian dari ibadah dan pengabdian.

3. Sistem Rotasi Kerja

Sistem rotasi kerja diterapkan secara sistematis untuk memastikan setiap santri memahami seluruh alur operasional peternakan. Rotasi dilakukan dalam interval waktu tertentu, disesuaikan dengan tingkat penguasaan keterampilan masing-masing individu. Berdasarkan observasi dan dokumentasi lapangan, skema rotasi kerja dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1 Skema Pembagian Tugas Santri Secara Rotasi di Unit Peternakan

Tahapan	Bidang Tugas	Durasi (Estimasi)	Tujuan Pembelajaran
1.	Kebersihan & pemeliharaan kandang	1–2 minggu	Membangun kedisiplinan, tanggung jawab, dan ketekunan
2.	Pemberian pakan & perawatan ternak	2 minggu	Melatih kepedulian dan ketelitian dalam perawatan
3.	Pengolahan limbah & lingkungan	1 minggu	Menumbuhkan kesadaran lingkungan dan efisiensi energi
4.	Pemasaran hasil ternak	1 minggu	Mengembangkan keterampilan komunikasi dan kewirausahaan

Rotasi tidak bersifat kaku, melainkan fleksibel menyesuaikan dengan kemampuan

dan perkembangan santri. Santri yang menunjukkan penguasaan cepat pada satu

bidang akan dipindahkan ke tahapan berikutnya, sementara yang membutuhkan waktu lebih lama akan mendapat pendampingan intensif hingga benar-benar menguasai keterampilan yang dibutuhkan.

Berdasarkan wawancara dengan alumni, sistem rotasi ini memberikan pemahaman komprehensif tentang seluruh aspek peternakan, sehingga ketika lulus mereka mampu mengelola usaha peternakan secara mandiri. Seorang alumni menyatakan:

"Saya pernah memegang semua bagian, dari bersih-bersih kandang sampai jual hasil ternak. Jadi sekarang kalau buka usaha sendiri, saya sudah tahu semua prosesnya, nggak cuma satu bidang aja."

4. Pembagian Tanggung Jawab

Pembagian tanggung jawab dilakukan secara partisipatif melalui forum diskusi rutin yang diselenggarakan setelah pengajian *ba'da* subuh. Forum ini berfungsi ganda sebagai ruang spiritual sekaligus wadah evaluasi operasional harian. Keputusan terkait pembagian tugas, penyelesaian masalah, dan strategi kerja tidak ditentukan secara sepihak oleh pengurus, melainkan dibahas secara musyawarah.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, forum *ba'da* subuh berlangsung sekitar 30-45 menit setiap hari. Pengurus membuka forum dengan kajian

singkat, dilanjutkan dengan evaluasi kegiatan sehari sebelumnya, identifikasi kendala yang dihadapi, dan pembahasan rencana kerja hari itu. Setiap santri memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat, usulan, atau keluhan.

Kang Irfan menjelaskan mekanisme pengambilan keputusan:

"Kami tidak memaksakan keputusan dari atas. Kalau ada masalah, kita bahas bareng. Misalnya kandang mau diperluas, kita diskusikan dulu, siapa yang mau ngerjain, butuh apa aja, kapan mulainya. Semua ikut mikir, jadi semua ikut bertanggung jawab".

Pembagian tanggung jawab juga mempertimbangkan kapasitas dan minat masing-masing santri. Santri yang memiliki kecenderungan pada aspek teknis akan lebih banyak dilibatkan dalam perawatan langsung, sementara yang memiliki kemampuan komunikasi baik akan diarahkan ke bagian pemasaran. Namun, semua santri tetap harus memahami dan pernah menjalankan seluruh jenis tugas melalui sistem rotasi.

5. Mekanisme Penghargaan dan Pembinaan

a. Mekanisme Penghargaan

Sistem penghargaan di Pesantren Al-Ittifaq tidak berbentuk insentif finansial seperti bonus atau tunjangan, melainkan

berupa pemberian kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih besar. Santri yang menunjukkan konsistensi, dedikasi, dan penguasaan keterampilan yang baik akan diberikan posisi sebagai koordinator bidang tertentu atau dipercaya untuk membimbing santri junior.

Bentuk penghargaan tertinggi adalah dukungan modal usaha setelah santri menyelesaikan masa pembelajaran dan hendak membangun usaha mandiri di masyarakat. Berdasarkan dokumentasi yang diperoleh, beberapa alumni menerima bantuan berupa ternak (domba atau kambing), peralatan kandang, atau modal awal untuk memulai usaha peternakan sendiri.

Seorang alumni yang kini mengelola usaha peternakan mandiri menjelaskan:

"Setelah tiga tahun di sini, saya dikasih kepercayaan buat koordinir bagian pemasaran. Waktu lulus, saya dikasih modal 5 ekor domba sama perlengkapan kandang buat mulai usaha sendiri. Sampai sekarang usaha saya masih jalan, malah sudah punya 20 ekor".

Penghargaan juga diberikan dalam bentuk pengakuan publik saat forum pengajian, di mana pengurus menyampaikan apresiasi kepada santri yang menunjukkan kinerja atau sikap kerja yang baik. Pengakuan ini tidak bersifat material, namun memiliki

nilai moral yang tinggi dalam komunitas pesantren.

b. Mekanisme Pembinaan

Pembinaan dilakukan secara edukatif dan konstruktif, bukan melalui sistem hukuman yang bersifat punitif. Santri yang melakukan kesalahan atau menunjukkan kinerja kurang optimal tidak dikenai sanksi berupa denda atau pengurangan hak, melainkan diberikan tambahan tugas sosial yang bersifat mendidik.

Bentuk pembinaan yang umum diterapkan antara lain: (1) tambahan tugas membersihkan area tertentu, (2) membantu proyek pembangunan atau perbaikan fasilitas pesantren, (3) membawa bahan bangunan atau material untuk kegiatan komunitas, atau (4) mendapat pendampingan intensif dari pengurus atau santri senior.

Kang Irfan menjelaskan filosofi pembinaan:

"Kalau ada yang salah atau kurang, kita nggak langsung hukum. Kita kasih tugas tambahan yang sifatnya mendidik, biar dia tahu konsekuensi dan belajar tanggung jawab. Misalnya telat bangun, nanti disuruh bantu bersih-bersih masjid atau bantu angkat-angkat barang. Tujuannya biar dia sadar, bukan biar dia kapok".

Pembinaan juga dilakukan melalui pendekatan personal berupa bimbingan

langsung. Pengurus atau santri senior akan mengajak berbicara secara empat mata untuk memahami penyebab masalah dan memberikan motivasi atau solusi. Pendekatan ini menciptakan suasana kekeluargaan yang kuat dan menghindari rasa minder atau tertekan pada santri yang dibina.

Prinsip "3 Ur" menjadi landasan utama dalam pembinaan: setiap kesalahan atau kekurangan dipahami sebagai peluang pembelajaran (*nganggur* menjadi produktif), setiap masalah harus diselesaikan tuntas tanpa ditunda (*ma'ur* diberantas), dan setiap potensi santri harus dikembangkan optimal (*tanah tidur* diaktifkan). Pembinaan tidak hanya menyorot aspek keterampilan teknis, tetapi juga pembentukan karakter, disiplin, dan kesadaran spiritual.

Pembahasan

Temuan-temuan di atas menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM di unit peternakan Pondok Pesantren Al-Ittifaq memiliki karakteristik unik yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan prinsip-prinsip manajerial modern. Meskipun tidak menggunakan sistem formal dan birokratis, pendekatan yang diterapkan justru memiliki efektivitas tinggi dalam mencapai tujuan ganda: produktivitas ekonomi dan pembentukan karakter santri. Berikut ini diuraikan pembahasan pada setiap aspek temuan penelitian.

Pola Rekrutmen Berbasis Nilai

Pola rekrutmen terbuka tanpa seleksi formal yang diterapkan Al-Ittifaq mencerminkan konsep *value-based recruitment* dalam teori manajemen SDM modern. Menurut Robbins dan Coulter (2019), organisasi yang merekrut berdasarkan keselarasan nilai (*value fit*) cenderung memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi dan budaya kerja yang lebih kohesif dibandingkan organisasi yang hanya fokus pada kualifikasi teknis.

Pendekatan ini sangat relevan dengan konteks pesantren, di mana tujuan utama bukan semata mencari tenaga kerja produktif, melainkan membentuk individu yang memiliki karakter Islami dan keterampilan hidup. Boxall dan Purcell (2021) menegaskan bahwa *strategic human resource management* mengharuskan keselarasan antara praktik SDM dengan misi strategis organisasi. Misi pembentukan karakter dan pemberdayaan ekonomi santri Al-Ittifaq menjadi acuan utama dalam merekrut anggota baru.

Lebih jauh, pola rekrutmen ini juga mencerminkan nilai keterbukaan dan keikhlasan sebagai bagian dari prinsip "3 Ur". Pesantren memberikan kesempatan kepada siapa pun yang memiliki niat baik untuk berkembang, tanpa dibatasi akses berdasarkan latar belakang pendidikan. Hal

ini sejalan dengan prinsip *tanah tidur* (tidak ada potensi yang terbuang), di mana setiap individu dipandang memiliki potensi yang dapat dikembangkan terlepas dari latar belakang formalnya.

Pelatihan Berbasis *Experiential Learning*

Model pelatihan *learning by doing* yang diterapkan Al-Ittifaq selaras dengan teori *experiential learning* dari Kolb (2014), yang menekankan bahwa pembelajaran efektif terjadi melalui siklus: pengalaman konkret, refleksi observasional, konseptualisasi abstrak, dan eksperimentasi aktif. Dalam konteks peternakan pesantren, santri mengalami keempat tahapan ini secara natural: mereka terlibat langsung dalam pekerjaan (pengalaman konkret), mengamati dan dibimbing senior (refleksi), memahami prinsip-prinsip kerja (konseptualisasi), dan mempraktikkan secara mandiri (eksperimentasi).

Pendekatan intergenerasional dalam transfer pengetahuan juga sejalan dengan temuan Marrero-Galván et al. (2025) yang menyatakan bahwa pembelajaran antargenerasi memperkuat hubungan sosial dan memastikan keberlanjutan nilai serta keterampilan dalam komunitas. Santri senior Al-Ittifaq tidak hanya berfungsi sebagai instruktur teknis, tetapi juga sebagai *role model* yang menyontohkan etos kerja, disiplin, dan nilai-nilai spiritual dalam

bekerja.

Integrasi nilai spiritual dalam pelatihan juga menjadi keunggulan tersendiri. Setiap aktivitas kerja dipahami sebagai bagian dari ibadah, sehingga motivasi santri tidak hanya bersifat ekstrinsik (mendapat pengakuan atau penghargaan), tetapi juga intrinsik (kesadaran spiritual). Hal ini sejalan dengan konsep *spiritual motivation* yang dijelaskan oleh Subhaktiyasa et al. (2023), di mana pekerjaan dipandang sebagai bagian dari panggilan hidup (*calling*) dan pengabdian kepada Tuhan.

Penerapan prinsip "3 Ur" dalam pelatihan terlihat jelas pada aspek optimalisasi waktu (*nganggur*). Setiap momen kerja dijadikan kesempatan belajar, tidak ada waktu yang terbuang sia-sia. Bahkan saat santri melakukan kesalahan, hal itu dijadikan bahan pembelajaran reflektif, bukan alasan untuk menghukum.

Sistem Rotasi Kerja untuk Fleksibilitas dan Inovasi

Sistem rotasi kerja yang sistematis di Al-Ittifaq memiliki tujuan ganda: mengembangkan kompetensi lintas fungsi dan mencegah kejenuhan kerja. Ismail, Iqbal, dan Javed (2020) menjelaskan bahwa rotasi kerja (*job rotation*) efektif meningkatkan kapabilitas karyawan, memperkuat inovasi, dan membangun pemahaman holistik terhadap operasional organisasi.

Dalam konteks pesantren, rotasi kerja juga berfungsi sebagai mekanisme internalisasi nilai. Dengan mengalami langsung semua tahapan kerja—dari yang dianggap "rendah" seperti membersihkan kandang hingga yang dianggap "tinggi" seperti pemasaran—santri belajar menghargai setiap jenis pekerjaan dan memahami bahwa tidak ada pekerjaan yang hina selama dilakukan dengan niat ibadah. Hal ini sejalan dengan ajaran Islam tentang kehormatan kerja (*akhlaq al-'amal*).

Rotasi juga mencerminkan penerapan prinsip "3 Ur" secara konkret. Melalui rotasi, santri memahami bagaimana mengelola limbah agar tidak menjadi sampah (*ma'ur*), bagaimana mengoptimalkan setiap sudut lahan peternakan (*tanah tidur*), dan bagaimana memanfaatkan setiap waktu kerja secara produktif (*nganggur*). Dengan demikian, rotasi bukan sekadar teknik manajerial, tetapi juga wahana pendidikan karakter.

Lebih jauh, sistem rotasi ini mempersiapkan santri untuk menjadi entrepreneur mandiri. Alumni yang telah menguasai seluruh alur operasional memiliki bekal lengkap untuk membangun usaha peternakan sendiri, tidak tergantung pada keahlian parsial. Hal ini sejalan dengan konsep *competency-based management* yang menekankan pengembangan SDM

berdasarkan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan lapangan (Ismail et al., 2020).

Pembagian Tanggung Jawab Partisipatif

Forum evaluatif harian yang bersifat partisipatif mencerminkan penerapan *participative management*, di mana seluruh anggota organisasi terlibat dalam pengambilan keputusan (Boxall dan Purcell, 2021). Dalam literatur manajemen, partisipasi karyawan terbukti meningkatkan komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja tim.

Forum *ba'da* subuh menjadi ruang demokratis yang unik karena menggabungkan dimensi spiritual dan manajerial. Kajian keagamaan yang disampaikan di awal forum berfungsi sebagai pengingat nilai dan motivasi spiritual, sementara diskusi operasional memastikan setiap masalah teridentifikasi dan terselesaikan secara cepat. Integrasi ini menciptakan budaya kerja yang tidak hanya efisien, tetapi juga bermakna secara spiritual.

Pendekatan partisipatif ini juga merefleksikan konsep *spiritual leadership* yang ditekankan oleh Subhaktiyasa et al. (2023). Kepemimpinan spiritual tidak bersifat otoriter atau direktif, melainkan berbasis pada kepercayaan (*trust*), keteladanan (*role modeling*), dan pemberdayaan (*empowerment*). Pengurus di Al-Ittifaq berperan sebagai fasilitator dan

pembimbing, bukan sebagai bos yang mendikte. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang egaliter dan kekeluargaan.

Lebih jauh, sistem partisipatif ini juga menerapkan prinsip "3 Ur" dalam aspek penghilangan pemborosan (*ma'ur*) dan optimalisasi waktu (*nganggur*). Setiap masalah dibahas dan diselesaikan secara kolektif tanpa ditunda, sehingga tidak terjadi akumulasi persoalan yang dapat mengganggu produktivitas. Forum harian juga memastikan bahwa setiap anggota memahami peran dan tanggung jawabnya dengan jelas, mengurangi redundansi dan inefisiensi kerja.

Mekanisme Penghargaan Non-Material dan Pembinaan Edukatif

Sistem penghargaan berbasis kepercayaan dan tanggung jawab (bukan finansial) mencerminkan pendekatan *non-monetary reward* yang semakin diakui efektivitasnya dalam literatur manajemen SDM. Renwick, Redman, dan Maguire (2023) menjelaskan bahwa penghargaan non-finansial seperti pengakuan, otonomi kerja, dan pengembangan karier lebih efektif membangun motivasi intrinsik dan loyalitas jangka panjang dibandingkan insentif material yang bersifat jangka pendek.

Pemberian kepercayaan lebih besar kepada santri Al-Ittifaq berprestasi tidak hanya berfungsi sebagai *reward*, tetapi juga sebagai wahana pengembangan

kepemimpinan dan kemandirian. Dukungan modal usaha bagi alumni merupakan bentuk investasi sosial yang mencerminkan misi pemberdayaan ekonomi umat, sejalan dengan prinsip *ta'awun* (tolong-menolong) dalam Islam.

Ramdhani (2021) menegaskan bahwa sistem penghargaan berbasis nilai spiritual mampu membangun loyalitas yang berakar pada kesadaran moral, bukan sekadar kalkulasi untung-rugi. Santri Al-Ittifaq bekerja bukan untuk mendapat bonus, melainkan karena kesadaran bahwa pekerjaan adalah ibadah dan kontribusi mereka bermanfaat bagi komunitas. Motivasi intrinsik semacam ini lebih *sustainable* dan menghasilkan kinerja yang lebih konsisten.

Sementara itu, mekanisme pembinaan edukatif yang diterapkan sejalan dengan konsep *constructive discipline*, di mana sanksi diberikan bukan untuk menghukum, melainkan untuk mendidik dan menumbuhkan kesadaran diri. Sari dan Arifin (2021) menjelaskan bahwa lembaga pendidikan yang menerapkan pembinaan berbasis nilai spiritual cenderung lebih berhasil membangun keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan psikologis.

Pendekatan personal melalui bimbingan empat mata juga mencerminkan *spiritual leadership* yang humanis dan empatik. Pengurus tidak hanya melihat santri

sebagai pekerja, tetapi sebagai individu yang sedang dalam proses pembelajaran dan pembentukan karakter. Hal ini menciptakan ikatan emosional yang kuat dan mengurangi resistensi terhadap proses pembinaan.

Prinsip "3 Ur" menjadi kerangka moral dalam pembinaan. Setiap kesalahan dipandang sebagai "lahan tidur" yang perlu diaktifkan menjadi peluang pembelajaran; setiap masalah adalah "sampah" yang harus dibersihkan; dan setiap waktu pembinaan adalah investasi produktif, bukan waktu yang terbuang. Dengan demikian, pembinaan bukan proses yang menakutkan atau memalukan, melainkan bagian natural dari perjalanan pembelajaran santri.

Integrasi Holistik: Nilai "3 Ur" sebagai Inti Manajemen

Secara keseluruhan, kelima aspek manajemen SDM di Al-Ittifaq rekrutmen, pelatihan, rotasi kerja, pembagian tanggung jawab, serta penghargaan dan pembinaan terintegrasi dalam satu ekosistem yang koheren dengan nilai "3 Ur" sebagai elemen intinya. Prinsip "3 Ur" bukan sekadar slogan motivasional, melainkan filosofi operasional yang terimplementasi konkret dalam setiap tahapan manajemen.

Dalam rekrutmen, prinsip *tanah tidur* (tidak ada potensi terbuang) memastikan setiap individu diberi kesempatan berkembang. Dalam pelatihan, prinsip

nganggur (tidak ada waktu terbuang) menjadikan setiap momen sebagai kesempatan belajar. Dalam rotasi, ketiga prinsip diterapkan simultan untuk optimalisasi kompetensi. Dalam pembagian tanggung jawab, prinsip *ma'ur* (tidak ada sampah/masalah) memastikan setiap kendala segera terselesaikan. Dalam penghargaan dan pembinaan, ketiga prinsip berfungsi sebagai parameter evaluasi kinerja dan pembentukan karakter.

Model manajemen SDM berbasis pesantren ini dengan demikian mengintegrasikan dimensi sosial, spiritual, dan profesional secara harmonis. Pendekatan ini membuktikan bahwa efektivitas manajemen tidak selalu bergantung pada formalisasi struktur dan sistem birokratis yang kompleks, melainkan dapat dicapai melalui internalisasi nilai, kepercayaan, dan pembinaan berbasis keteladanan.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Sari dan Arifin (2021) yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan Islam yang berhasil adalah yang mampu mengintegrasikan tujuan akademik, pengembangan karakter, dan keterampilan hidup dalam satu sistem yang utuh. Al-Ittifaq menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya relevan sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga sebagai pusat pemberdayaan ekonomi dan pengembangan SDM yang

kompetitif.

Model ini dapat dijadikan rujukan (*best practice*) bagi pesantren lain yang ingin mengembangkan unit usaha produktif dengan tetap berlandaskan nilai keagamaan. Pemerintah juga dapat menjadikan model ini sebagai contoh dalam memperkuat program vokasional berbasis komunitas yang menggabungkan pelatihan teknis dan pembinaan karakter. Akademisi perlu mengeksplorasi lebih jauh bagaimana model manajemen berbasis nilai spiritual ini dapat diadaptasi dalam konteks organisasi lain, baik di sektor pendidikan maupun bisnis sosial.

Kesimpulan

Dalam konteks pengelolaan SDM di lingkungan pesantren, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa model yang diterapkan oleh unit peternakan Pondok Pesantren Al-Ittifaq mampu mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan praktik manajerial berbasis pengalaman langsung, kedekatan sosial, dan penguatan karakter. Melalui pola pelatihan yang tidak bergantung pada sistem birokratis, tetapi dijalankan melalui rotasi kerja, keteladanan antargenerasi, serta forum evaluatif harian seperti pengajian *ba'da subuh*, sistem ini membentuk disiplin kerja dan tanggung jawab yang tumbuh dari kesadaran batiniah santri. Nilai utama yang melekat dalam budaya kerja pesantren, yakni prinsip "3 Ur", tidak hanya berfungsi sebagai

simbol moral, tetapi menjadi kerangka nyata dalam mengelola waktu, tenaga, dan sumber daya secara produktif dan berkelanjutan. Kondisi ini membuktikan bahwa pesantren memiliki potensi besar sebagai pusat pendidikan dan pemberdayaan SDM alternatif yang menyatukan pelatihan teknis dan pembinaan spiritual dalam satu ekosistem hidup. Oleh karena itu, pesantren lain yang tengah membangun unit usaha produktif seyogianya mempertimbangkan pendekatan ini sebagai inspirasi pengembangan model serupa yang berbasis nilai lokal. Pemerintah pun perlu membuka ruang kolaborasi yang lebih luas dengan lembaga keagamaan seperti pesantren, melalui kebijakan afirmatif yang mendukung vokasional berbasis komunitas. Bagi kalangan akademik, pendekatan ini dapat menjadi pintu masuk untuk memperluas horizon studi manajemen SDM yang tidak semata berorientasi pada korporasi, melainkan juga pada lembaga-lembaga sosial yang mengedepankan nilai, makna, dan keberlanjutan hidup masyarakat.

Daftar Pustaka

- Amstrong. (2021). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 177–188.
- Andrade, C. (2021). The Inconvenient Truth About Convenience and Purposive Samples. *Indian Journal of*

- Psychological Medicine*, 43(1), 86–88.
- Arianto, Bambang., & Handayani, Bekti (2024). *Populasi Dan Sampel Penelitian Kualitatif Dalam Konteks Sosial Humaniora*. Borneo Novelty Publishing. DOI:10.70310/3ms9bb14
- Asyraf, M. M. R. (2024). Pengembangan sumber daya manusia di pesantren. *Proceedings of International Conference on Educational Management (ICEM)*, 2(1).
- Boxall, P., & Purcell, J. (2021). Strategic human resource management: The evolving role of HR. *Journal of Business Strategy*, 42(1), 15–25.
- Erliyanti, & Yurmaini. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Kewirausahaan. *AT-TIJARAH: Jurnal Penelitian Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 3(2), 96–114.
- Hasanah, U. (2022). Analisis Data Kualitatif dengan Model Miles dan Huberman. *Jurnal Penelitian Ilmu Sosial*, 13(2), 45–57.
- Hamsinah, H. 2021. “Pegembangan Sumber Daya Manusia Bagi Tenaga Guru.” *Sosio-Didaktika: Social Science Education Journal*, 3 (1): 70–80. <https://doi.org/10.15408/sd.v3i1.379>.
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Javed, M. (2020). Competency-based human resource practices and innovation: The mediating role of human capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 405–423.
- Kamila, R., Rahman, A., & Herman. (2022). Manajemen strategi pondok pesantren dalam meningkatkan kompetensi santri. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 7(1), 01–20.
- Marrero-Galván, J. J., Bernárdez-Gómez, A., Negrín-Medina, M. Á., & Portela-Pruaño, A. (2025). Teacher-to-Teacher Training, an Intergenerational Perspective. *Revista de Investigacion Educativa*, 43, 1–15.
- Nasution, M. D. (2022). Penguatan Nilai-Nilai Kultural dalam Pengembangan Manajemen Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(2), 115–126.
- Nayar, S., & Stanley, M. (2023). *Qualitative Research Methodologies for Occupational Science and Occupational Therapy: Second Edition*. Routledge.
- Putra, S. K., & Mei, R. (2023). Konsep manajemen sumber daya manusia dan praktiknya di lembaga pendidikan. *Nazzama Journal of Management Education*, 1(1), 45–62.
- Putri, A. (2021). Model Pengembangan

- Potensi Santri Melalui Unit Usaha. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 18(2), 101–115.
- Ramdhani, R. (2021). Sistem Reward dan Punishment Berbasis Nilai Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 22–35.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2023). Green HRM and sustainable performance in organizations. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 10–28.
- Resty Agustin, Sopiah, & Arief Noviarakhman Zagladi. (2025). Human Resource Development and Career: Analisa Pengaruh Reward System Pada Motivasi dan Disiplin Kinerja SDM. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(2), 348–362.
- Riana, et al. (2022). Manajemen Pembinaan Santri Dalam Mengembangkan Jiwa Kewirausahaan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(5), 105–122.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Sari, M., & Arifin, Z. (2021). Strategi Pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 20–32.
- Subhaktiyasa, P. G., Agung, A. A. G., Jampel, I. N., & Dantes, K. R. (2023). Spiritual Leadership in Educational Organization: A Systematic Literature Review. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), 1–22.