

Manajemen Peningkatan Kompetensi Asatidz dalam Mencetak Santri Tahfiz Berkualitas di Ruuhul Qur'an Mumtaz Cilengkrang

Desi Hasninadia¹, Billy Sukma Dewa², Syifa Anjani³, Reva Amelia⁴, Asep Ahmad Fathurrahman⁵

¹ UIN Sunan Gunung Djati Bandung; *desihasninadia@gmail.com*

² UIN Sunan Gunung Djati Bandung; *billysukmadewa1@gmail.com*

³ UIN Sunan Gunung Djati Bandung; *syifanjani1@gmail.com*

⁴ UIN Sunan Gunung Djati Bandung; *revaamlll01@gmail.com*

⁵ UIN Sunan Gunung Djati Bandung; *asepahmad.fathurrahman@uinsgd.ac.id*

* Correspondence

Abstract: Asatidz competency is widely recognised as the primary determinant of tahfiz student quality, yet systematic competency management in small Islamic boarding schools remains underexplored. This study examines the management of asatidz competency development in producing quality tahfiz students at Pondok Pesantren Ruuhul Qur'an Mumtaz (RQM) Cilengkrang, Bandung a scholarship-based tahfiz institution serving students primarily from Eastern Indonesia. Three research questions are addressed: (1) How is asatidz competency development planned? (2) How are asatidz competency and student memorisation quality evaluated? and (3) What factors support or inhibit the competency management process? Employing a qualitative descriptive-analytical approach with field research design, data were gathered through participatory observation, semi-structured interviews with institutional leaders, active asatidz, and tahfiz students, and documentary analysis. Data were analysed using Miles and Huberman's interactive model. Spencer and Spencer's (1993) Iceberg Model of competency encompassing knowledge, skill, self-concept, traits, and motives served as the primary analytical framework, complemented by Terry's POAC management functions. Findings reveal that RQM's competency management is characterised by strong deep-level competencies (motives, traits, self-concept) grounded in Islamic values of khidmah and ikhlas, yet constrained by underdeveloped surface competencies (knowledge and skill) due to chronic financial limitations. Monthly guided self-assessment and a differentiated tasmi' system demonstrate institutional creativity within

resource constraints. Asatidz competency is estimated to account for approximately 80% of student memorisation success. The study concludes that while the spiritual-motivational foundation of RQM's asatidz is exemplary, a systematic programme addressing surface competency gaps is urgently needed to ensure sustainable and equitable tahfiz quality.

Keywords: *asatidz competency; iceberg model; management; pesantren; tahfiz education.*

Abstrak: Kompetensi asatidz diakui secara luas sebagai penentu utama kualitas santri tahfiz, namun manajemen kompetensi yang sistematis di pondok pesantren berskala kecil masih minim dikaji. Penelitian ini mengkaji manajemen peningkatan kompetensi asatidz dalam mencetak santri tahfiz yang berkualitas di Pondok Pesantren Ruuhul Qur'an Mumtaz (RQM) Cilengkrang, Bandung sebuah lembaga tahfiz berbasis beasiswa yang melayani santri dari wilayah Indonesia Timur. Tiga pertanyaan penelitian diajukan: (1) Bagaimana perencanaan manajemen peningkatan kompetensi asatidz? (2) Bagaimana evaluasi terhadap kompetensi asatidz dan kualitas hafalan santri? dan (3) Apa faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen kompetensi tersebut? Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis dengan desain field research, data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur dengan pimpinan lembaga, asatidz aktif, dan santri tahfiz, serta analisis dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Iceberg Model kompetensi Spencer dan Spencer (1993) yang mencakup knowledge, skill, self-concept, traits, dan motives digunakan sebagai kerangka analisis utama, dilengkapi dengan fungsi manajemen POAC Terry. Temuan menunjukkan bahwa manajemen kompetensi RQM dicirikan oleh deep-level competencies yang kuat (motives, traits, self-concept) yang berlandaskan nilai khidmah dan ikhlas dalam Islam, namun terhambat oleh surface competencies (*knowledge* dan *skill*) yang belum berkembang secara optimal akibat keterbatasan finansial yang kronis. Evaluasi bulanan melalui guided self-assessment dan sistem tasmi' terdiferensiasi menunjukkan kreativitas kelembagaan di tengah keterbatasan sumber daya. Kompetensi asatidz diperkirakan berkontribusi sekitar 80% terhadap keberhasilan hafalan santri. Penelitian menyimpulkan bahwa meskipun fondasi spiritual-motivasi asatidz RQM sangat kuat, program sistematis untuk mengatasi kesenjangan surface competencies sangat diperlukan demi menjamin kualitas tahfiz yang berkelanjutan dan merata.

Kata Kunci: *iceberg model; kompetensi asatidz; manajemen; pendidikan tahfiz; pesantren.*

PENDAHULUAN

Pemeliharaan Al-Qur'an melalui jalur hafalan (tahfiz) merupakan tradisi yang telah berlangsung sejak masa Rasulullah SAW dan terus dilestarikan hingga saat ini. Allah SWT berfirman dalam Q.S. al-Hijr [15]: 9, "Sesungguhnya Kami-lah yang menurunkan Al-Qur'an, dan sesungguhnya Kami benar-benar memeliharanya." Ayat ini menjadi landasan teologis bahwa pemeliharaan Al-Qur'an adalah tanggung jawab kolektif yang melibatkan peran lembaga pendidikan Islam (Nurhayati & Anwar, 2023). Dalam konteks pendidikan Islam, keberadaan rumah tahfidz memiliki peran strategis dalam mencetak generasi Qur'ani tidak hanya menghasilkan santri yang mampu menghafal Al-Qur'an, tetapi juga membentuk karakter Qur'ani yang tercermin dalam akhlak dan perilaku sehari-hari (Rahmawati & Kurniawati, 2022).

Keberhasilan program tahfiz sangat ditentukan oleh kompetensi asatidz sebagai pembimbing utama para santri. Standar kompetensi yang dimaksud mencakup penguasaan ilmu tajwid, metodologi pembelajaran tahfiz, manajemen kelas, serta kemampuan memberikan motivasi spiritual (Baharun & Mundiri, 2019). Tingkat kompetensi asatidz berimplikasi langsung terhadap kualitas hafalan santri, baik dari segi kecepatan menghafal, ketepatan bacaan, maupun konsistensi muraja'ah. Asatidz yang memiliki kompetensi rendah berpotensi menyebabkan stagnasi hafalan dan lemahnya internalisasi nilai Qur'ani pada santri. Di sisi lain, kompetensi asatidz di lembaga tahfiz tidak cukup dipahami dengan ukuran profesionalisme sekolah formal semata. Asatidz dinilai bukan hanya dari penguasaan materi dan keterampilan pedagogik, tetapi juga dari integritas keagamaan, kemampuan sosial, dan kecakapan hidup yang mendukung peran keteladanan (Wiyani, 2022).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji aspek kompetensi pendidik di pesantren dari berbagai sudut pandang. Hantoro, Yamin, & Rosadi, (2024) menganalisis pengembangan SDM berbasis kompetensi di pesantren salafiyah lintas lembaga dan menemukan bahwa kompetensi pendidik menjadi kunci keberhasilan institusi, meski evaluasi berbasis kinerja yang kuat masih jarang diterapkan. Hazaa, Aziz, Abidin,

Tumangger, & Gunawan, (2025) mengkaji peran program ta'hilu al-mudarrisin di pesantren yang memadukan supervisi reflektif, mentoring, penguatan pedagogik, dan pengayaan spiritual dalam satu skema terpadu, menghasilkan peningkatan kualitas pengajaran yang signifikan. Harahap & Ritonga, (2023) meneliti mekanisme kaderisasi sebagai strategi reproduksi kompetensi kelembagaan di pesantren besar dengan sistem formal. Fajri & Saputra, (2024) menemukan bahwa pengembangan kompetensi guru di pesantren tahfiz masih bersifat insidental, evaluasi belum berbasis kinerja yang terukur, dan desain pelatihan belum selaras dengan kebutuhan nyata di lapangan.

Meski kajian-kajian tersebut telah memberikan kontribusi penting, terdapat beberapa gap penelitian yang belum terpenuhi. Pertama, belum ada studi yang secara eksplisit mengaplikasikan Iceberg Model Spencer dan Spencer (1993) untuk memetakan profil kompetensi asatidz di lembaga tahfiz berbasis beasiswa yang melayani santri dari daerah terpencil. Kedua, kajian tentang dinamika manajemen kompetensi di pesantren kecil dengan keterbatasan finansial yang nyata masih sangat minim, padahal lembaga-lembaga semacam ini justru merupakan mayoritas penyelenggara pendidikan tahfiz di Indonesia. Ketiga, belum ada penelitian yang secara sistematis mengidentifikasi pola kesenjangan antara deep-level dan surface competencies asatidz beserta implikasi manajerialnya. Ketiga gap ini menjadi titik berangkat dan justifikasi utama penelitian ini.

Yayasan Ruuhul Qur'an Mumtaz (RQM) Cilengkrang hadir sebagai lembaga pendidikan, dakwah, dan sosial yang berkomitmen meningkatkan kualitas pendidikan generasi Islam, khususnya dari wilayah Nusa Tenggara Timur (NTT). Degradasi akidah, dekadensi moral, dan derasnya arus pemikiran yang tidak Islami di era globalisasi menguatkan urgensi keberadaan lembaga pendidikan Islam berbasis Al-Qur'an yang mampu menjawab tantangan zaman. RQM merespons urgensi ini dengan menyelenggarakan program beasiswa penuh tanpa biaya sebuah komitmen sosial yang mulia, namun sekaligus menciptakan tekanan finansial yang berimplikasi langsung pada kemampuan lembaga mengembangkan kompetensi asatidz secara sistematis.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan manajemen peningkatan kompetensi asatidz di Pondok Pesantren RQM Cilengkrang; menganalisis sistem evaluasi terhadap kompetensi asatidz dan kualitas hafalan santri; serta mengidentifikasi dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen kompetensi tersebut. Kebaruan penelitian ini terletak pada: (1) penerapan Iceberg Model Spencer dalam konteks pesantren tahfiz berbasis beasiswa yang belum pernah

dilakukan sebelumnya; (2) fokus pada lembaga berskala kecil dengan populasi santri dari daerah marginal; dan (3) integrasi analisis POAC dengan model kompetensi Spencer untuk menghasilkan pemetaan yang lebih komprehensif. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis berupa perluasan aplikasi model Spencer dalam konteks pendidikan Islam non-formal, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi berbasis bukti yang dapat diimplementasikan oleh pengelola pesantren tahfiz serupa di seluruh Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis, dilaksanakan sebagai field research (penelitian lapangan) di Pondok Pesantren Ruuhul Qur'an Mumtaz Cilengkrang, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Pendekatan kualitatif dipilih karena objek kajian sistem manajemen kompetensi asatidz merupakan fenomena sosial-keagamaan yang kompleks, kontekstual, dan holistik yang tidak dapat dipahami secara memadai melalui angka dan statistik semata. Sebagaimana ditegaskan Sugiyono, (2020), pendekatan kualitatif memandang realitas sosial sebagai konstruksi yang terbentuk melalui interaksi, interpretasi, dan pengalaman manusia sebuah perspektif yang sangat sesuai untuk mengkaji dinamika kompetensi asatidz yang merupakan gabungan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan motif yang saling berjaln.

Secara operasional, penelitian menggabungkan dua orientasi analitis. Secara deskriptif, peneliti memetakan dan menggambarkan fakta-fakta lapangan terkait manajemen kompetensi asatidz secara apa adanya. Secara analitis, temuan deskriptif dikaji lebih mendalam menggunakan dua kerangka teori: Iceberg Model kompetensi Spencer dan Spencer (1993) yang membagi kompetensi ke dalam lima dimensi (*knowledge, skill, self-concept, traits, motives*), dan fungsi manajemen POAC George R. Terry (*planning, organizing, actuating, controlling*) untuk menganalisis siklus kelembagaan pengelolaan kompetensi. Perpaduan dua kerangka ini menghasilkan analisis yang melampaui sekadar deskripsi permukaan menuju interpretasi kritis tentang "mengapa" dan "bagaimana" suatu kondisi berlangsung.

Sumber data dalam penelitian ini dipilah ke dalam dua kategori. Data primer diperoleh langsung dari lapangan melalui wawancara mendalam dan observasi. Informan kunci dipilih secara purposif berdasarkan relevansi peran dan kapasitas mereka, meliputi: pimpinan pesantren, yang memiliki otoritas dan wawasan menyeluruh tentang kebijakan manajemen lembaga; empat asatidz aktif yang merupakan subjek utama program peningkatan

kompetensi sekaligus pelaksana langsung proses tahfiz; dan santri tahfiz sebagai penerima manfaat dan saksi langsung dampak kompetensi asatidz terhadap kualitas pembelajaran. Data sekunder bersumber dari dokumen kelembagaan (surat pelantikan yang memuat job description, notulensi rapat evaluasi, kurikulum, dan laporan program), dokumentasi kegiatan (foto dan rekaman video), serta literatur ilmiah nasional dan internasional yang relevan.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi. Pertama, observasi partisipatif, di mana peneliti mengamati secara langsung proses kegiatan belajar-mengajar tahfiz, mekanisme rapat evaluasi dan pembinaan asatidz, interaksi antara asatidz dan santri dalam sesi muraja'ah dan setoran hafalan, serta suasana kelembagaan pesantren secara umum. Peneliti mengadopsi posisi non-participant observer pada fase awal untuk meminimalkan reaktivitas, kemudian secara bertahap beralih ke mode participant observer untuk memperoleh pemahaman yang lebih emik dan mendalam. Kedua, wawancara semi-terstruktur yang menggabungkan pertanyaan terstruktur dengan ruang eksplorasi terbuka, memungkinkan munculnya tema-tema baru yang tidak terantisipasi sebelumnya. Ketiga, dokumentasi berupa analisis dokumen kelembagaan, foto kegiatan, dan rekaman yang memperkuat serta memverifikasi data dari observasi dan wawancara.

Analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman (1994) yang mencakup tiga komponen yang berlangsung secara simultan dan iteratif yaitu reduksi data memilih, memilah, dan menyederhanakan data mentah dari lapangan berdasarkan fokus penelitian; penyajian data dan menyusun data yang telah direduksi dalam bentuk narasi, matriks, atau jaringan konseptual yang memudahkan penarikan kesimpulan; dan penarikan kesimpulan dan verifikasi yaitu merumuskan temuan berdasarkan data yang telah dianalisis dan memverifikasinya melalui triangulasi sumber (membandingkan data dari pimpinan, asatidz, dan santri) serta triangulasi teknik (membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi). *Member checking* dilakukan dengan mengkonfirmasi temuan-temuan awal kepada informan kunci untuk memastikan keabsahan interpretasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Pondok Pesantren Ruuhul Qur'an Mumtaz Cilengkrang

Pondok Pesantren Ruuhul Qur'an Mumtaz (RQM) merupakan lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan Yayasan Ruuhul Qur'an Mumtaz, didirikan secara resmi pada 16 September 2019 di wilayah Cilengkrang, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.

Berdirinya pesantren ini dilatarbelakangi oleh keinginan untuk membentuk generasi Qur'ani yang memiliki akhlak mulia, kecerdasan intelektual, dan kemandirian dalam kehidupan. Dalam rangka memberikan kesempatan pendidikan yang seluas-luasnya, pesantren ini menyelenggarakan program beasiswa penuh tanpa biaya bagi santri penghafal Al-Qur'an mencakup pembiayaan pendidikan, pembinaan, serta pemenuhan kebutuhan dasar santri.

Penyelenggaraan pendidikan di RQM berlandaskan pada tiga aspek utama: tahfidz Al-Qur'an, pembinaan akhlak (tarbiyah), serta pengajaran ilmu-ilmu keislaman dan pengetahuan umum (ta'lim). Visi lembaga adalah terwujudnya generasi yang memiliki akhlakul karimah, berkepribadian Islam, berilmu, dan bertanggung jawab. Keberadaan pesantren ini telah memperoleh pengakuan hukum melalui Izin Operasional Pesantren (IJOP) dari Kementerian Agama RI pada 4 Oktober 2024 dengan Nomor Statistik Pesantren (NSP) 510232040547. Saat ini, RQM dibina oleh empat tenaga pengajar dan membina sekitar 100 santri putra dan putri yang berasal dari Nusa Tenggara Timur, Papua, serta wilayah Sunda di Jawa Barat. Program unggulan mencakup tahfidz Al-Qur'an, dasar-dasar bahasa Arab, penguatan akidah Ahlus Sunnah wal Jamaah, fikih sunnah, pelatihan da'i terpencil, dan pengiriman santri ke pesantren di Pulau Jawa. Keberagaman latar belakang daerah asal santri menjadi kekuatan sekaligus tantangan tersendiri dalam proses pembelajaran dan pembentukan karakter.

Perencanaan Manajemen Peningkatan Kompetensi Asatidz

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi pertama dan paling mendasar dalam siklus manajemen (Terry & Franklin, 2003). Dalam konteks manajemen SDM pesantren, perencanaan kompetensi asatidz mencakup penetapan standar kompetensi, perancangan proses rekrutmen, dan penyusunan program pengembangan yang terencana (Qamar, 2020). Berikut adalah temuan penelitian terkait fungsi perencanaan di RQM Cilengkrang.

Hasil wawancara mendalam dengan pimpinan lembaga menunjukkan bahwa RQM Cilengkrang telah memiliki standar kompetensi bagi asatidz, meskipun belum sepenuhnya terdokumentasi secara tertulis dan sistematis. Pimpinan lembaga menyatakan:

Jika berbicara mengenai standar kompetensi guru di sini, saya sebenarnya ada namun tidak secara tertulis. Dan saya melihat hanya satu atau dua orang yang benar-benar memiliki kompetensi yang memadai. Adapun guru-guru lainnya, untuk saat ini kami lebih mengandalkan keikhlasan, khidmat, dan semangat pengabdian mereka kepada lembaga. Sambil mengabdikan, mereka juga terus belajar dan mengembangkan kemampuan diri. (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa standar yang diterapkan bersifat normatif-substansial, bukan prosedural-administratif. Standar ini berakar pada tiga pilar utama: kompetensi tahfiz (penguasaan hafalan), kompetensi ibadah (keteladanan dalam praktik keagamaan), dan kompetensi akhlak (integritas dan kepribadian Islami). Jika ditinjau melalui Iceberg Model Spencer dan Spencer (1993), kondisi ini menunjukkan bahwa lembaga memprioritaskan kompetensi yang berada di lapisan dalam (*deep-level competencies*), yakni motives (keikhlasan dan semangat khidmah) dan traits (karakter pengabdian), sebagai dasar utama seleksi. Kelemahan dari pendekatan ini adalah belum adanya standar yang jelas dan terukur untuk menilai *surface competencies* melalui *knowledge* dan *skill* yang berimplikasi langsung pada konsistensi kualitas pengajaran teknis.

Secara filosofis, standar kompetensi RQM memiliki akar yang kokoh dalam tradisi intelektual Islam. Al-Ghazali dalam *Ihya' 'Ulum al-Din* menegaskan bahwa pendidik yang memiliki karakter buruk, meskipun berilmu, justru menjadi sumber kerusakan bagi peserta didiknya, karena pengaruh seorang guru tidak hanya melalui kata-kata, tetapi terutama melalui keteladanan yang dipancarkan dari kepribadiannya (Al-Ghazālī, n.d.). Ibn Miskawaih dalam *Tahdzib al-Akhlaq* menambahkan bahwa karakter bukan sesuatu yang statis, melainkan dapat dibentuk melalui pembiasaan yang konsisten, sebuah prinsip yang mendukung pendekatan lembaga dalam memprioritaskan rekrutmen berbasis karakter sambil memberikan ruang bagi pengembangan bertahap (Ibn Miskawaih, n.d.).

Secara lebih spesifik, profil kompetensi asatidz RQM dapat dipetakan melalui kelima dimensi Spencer yaitu : Pertama, *Knowledge* meliputi penguasaan hafalan Al-Qur'an, ilmu tajwid, ulumul Qur'an, serta materi-materi keislaman seperti fikih, sirah nabi, bahasa Arab, dan tauhid. Kedua *Skill* yaitu kemampuan menyimak hafalan melalui metode *talaqqi*, mengidentifikasi dan mengoreksi kesalahan makhraj dan tajwid, memberikan umpan balik konstruktif, menyusun target hafalan bertingkat, serta mengelola dinamika halaqah. Ketiga *Self-concept* berupa kesadaran diri sebagai penjaga, pengajar, dan pewaris nilai-nilai Al-Qur'an yang mengemban amanah mulia sebagaimana tecermin dalam hadis "*khairukum man ta'allama al-Qur'ana wa 'allamahu*" HR. al-Bukhari, no. 5027) (Al-Bukhari, 2002). Keempat, *Traits* seperti keteladanan dalam ibadah, kesabaran dalam membimbing, kedisiplinan, dan konsistensi dalam menjalankan tanggung jawab. dan Kelima *Motives* yaitu keikhlasan, semangat khidmah, kecintaan terhadap Al-Qur'an, dan orientasi akhirat dalam mengajar.

Rekrutmen asatidz di RQM Cilengkrang dilakukan dengan mempertimbangkan dua aspek utama yaitu kompetensi teknis dan komitmen personal. Pimpinan lembaga menjelaskan mekanisme seleksi:

Kalau guru baru, saya wawancara dulu. Selain dia punya kemampuan, saya wawancara dulu. Komitmen dulu. Gimana solatnya nanti. Kalau ada santri yang telat, gimana caramu biar santri tuh nggak telat. Sampai sedetail itu. (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Proses wawancara yang mendalam dan detail ini mencerminkan orientasi seleksi yang melampaui verifikasi ijazah atau sertifikat semata. Pertanyaan tentang kualitas ibadah menyentuh dimensi *self-concept* bagaimana calon asatidz memandang dirinya sebagai pendidik Al-Qur'an. Pertanyaan tentang strategi menghadapi santri yang tidak disiplin mengungkap *traits* berupa kesabaran, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi. Pertanyaan tentang komitmen menggali *motives* atau seberapa dalam keikhlasan dan semangat pengabdian yang sesungguhnya dimiliki calon asatidz tersebut.

Setelah rekrutmen, lembaga menerapkan mekanisme pemetaan kelas berdasarkan kemampuan asatidz:

Kalau guru baru... ada pemetaan kelas kan. Kelas-kelas yang belum selesai atau BTQ, kelas yang pra tahsin, dan kelas yang sudah tahsin. Nanti kita lihat guru kemampuannya dimana, oh iya ini dia cocoknya disini... (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Pendekatan penempatan berbasis kemampuan ini menunjukkan kesadaran lembaga akan prinsip kesesuaian kompetensi-peran (*competency-role fit*) yang menjadi salah satu pokok pikiran Spencer dan Spencer (1993): bahwa kompetensi harus dipandang dalam konteks situasi kerja yang spesifik, bukan sebagai kualifikasi generik. Temuan ini sejalan dengan Hantoro et al., (2024) yang menemukan bahwa pesantren yang menerapkan penempatan asatidz berbasis pemetaan kemampuan menghasilkan efektivitas pengajaran yang lebih tinggi dibandingkan yang menempatkan secara acak.

Dalam hal perencanaan program pengembangan kompetensi berkelanjutan, terdapat kesenjangan yang nyata antara aspirasi dan realisasi. Pimpinan lembaga mengungkapkan:

Sebetulnya ada rencana, seperti pembekalan pengajaran kepada para guru-guru. Sebelumnya saya juga pernah mengadakan, saya mengundang pemateri dari luar untuk memberikan wejangan atau pembekalan kepada guru di sini. Namun saya belum bisa menyelenggarakan secara berkala. Paling dalam satu tahun itu hanya 2 atau 3 kali saja. Rencananya saya kepengen pembekalan kepada guru-guru itu dilakukan sebulan sekali atau satu semester minimal empat kali... (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa perencanaan pengembangan kompetensi di RQM masih bersifat aspiratif dan belum terstruktur secara sistematis, sebuah kondisi yang oleh (Fajri & Saputra, 2024) disebut sebagai "perencanaan aspiratif tanpa eksekusi sistematis." Dari perspektif manajemen POAC, kondisi ini menunjukkan kesenjangan antara fungsi *planning* (yang sudah mengidentifikasi kebutuhan) dan fungsi *actuating* (yang belum mampu mengeksekusi program secara konsisten). Kendala utama yang disebutkan adalah keterbatasan dana operasional sebagai konsekuensi dari komitmen beasiswa penuh sebuah dilema yang menempatkan lembaga pada pilihan sulit antara melayani santri secara maksimal dan mengembangkan kapasitas pendidikannya secara optimal.

Adapun visi jangka panjang yang dicanangkan pimpinan adalah pendirian lembaga *tartibudduat* yaitu program tarbiyah khusus selama satu tahun untuk pembinaan calon asatidz sebelum mereka mulai mengajar. Program ini, jika terealisasi, berpotensi menjadi model kaderisasi yang integratif: memadukan penguatan *surface competencies* (metode mengajar, pengetahuan tahfiz, pedagogik) dengan pendalaman *deep-level competencies* (nilai, motivasi, karakter Qur'ani). Pendekatan serupa telah terbukti efektif dalam program *ta'hilu al-mudarrisin* yang diteliti Hazaa et al., (2025), di mana lulusan program tersebut menunjukkan peningkatan kualitas mengajar yang signifikan dibandingkan asatidz tanpa pembinaan terstruktur.

Evaluasi Kompetensi Asatidz dan Kualitas Hafalan Santri

Evaluasi (*controlling*) merupakan fungsi keempat dalam siklus POAC yang berperan sebagai mekanisme umpan balik untuk memastikan keselarasan antara kinerja aktual dan standar yang ditetapkan (Siska & Hayat, 2026). Temuan penelitian mengenai evaluasi di RQM mencakup dua dimensi yaitu evaluasi terhadap kompetensi asatidz dan evaluasi terhadap kualitas hafalan santri.

Mekanisme evaluasi asatidz di RQM dijalankan melalui rapat evaluasi bulanan yang dipimpin langsung oleh pimpinan lembaga. Keunikan dari sistem ini terletak pada penekanan bahwa evaluasi adalah untuk guru, bukan semata-mata untuk santri:

Setiap evaluasi sama saya sebulan sekali. Saya evaluasi sebulan sekali itu selalu saya tekankan: ini evaluasi guru. Bukan evaluasi santri. Jangan coba-coba menjelaskan kekurangan santri di hadapan saya. Tapi kamu sekali-kali kasih tahu, kenapa bangun malamnya lambat, kenapa akhir-akhir ini mengajarnya kurang. Berarti itu evaluasi guru. (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Penekanan ini mencerminkan pemahaman mendalam tentang hakikat manajemen pendidikan: kualitas *output* (santri) secara langsung bergantung pada kualitas aktor utamanya (asatidz). Instrumen evaluasi yang digunakan adalah surat pelantikan yang memuat *job description* lengkap setiap asatidz. Setiap rapat, asatidz diminta melakukan refleksi diri berdasarkan tugas yang tercantum:

Kita lantik mereka, setelah dilantik kita kasih surat. Maka semua jobdes sudah tercantum disitu... Satu bulan itu kita evaluasi, kita tanya satu-satu, 'kamu sudah memenuhi jobdesmu?' Mulai dari tugas-tugas mengajar, tugas-tugas tilawah, dan ibadah-ibadah lainnya. Setiap bulan itu ada evaluasi dari tanggung jawab masing-masing. (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Pendekatan ini merupakan bentuk *guided self-assessment* dimana asatidz dituntut mengevaluasi dirinya sendiri berdasarkan standar yang telah disepakati bersama, yang memadukan akuntabilitas profesional dengan kesadaran moral dan spiritual. Evaluasi juga secara eksplisit mencakup dimensi spiritual melalui pemantauan kehadiran dalam shalat berjamaah:

Sampai saya bilang sama ustadz ustadzahnya, bikin absensi harian guru, ya guru. Jika sholat berjamaahnya, kenapa? Waktu apa nggak ikut berjamaah? (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Penambahan dimensi spiritual dalam evaluasi ini relevan dengan komponen traits dalam kerangka Spencer yaitu konsistensi perilaku dalam ibadah mencerminkan karakter dan nilai yang menjadi fondasi kualitas kinerja jangka panjang. Dalam pandangan (Ibn Miskawaih, n.d.), karakter dibentuk melalui pembiasaan (*'adat*) yang konsisten. dan dalam lingkungan pesantren, sistem *boarding* dengan pemantauan 24 jam memungkinkan pembentukan karakter melalui pembiasaan yang intensif.

Tindak lanjut evaluasi dilakukan melalui pendekatan konsultatif. Asatidz yang dinilai masih kurang dalam aspek tertentu didampingi secara personal oleh pimpinan:

Saya tanya dulu, masa beberapa kali diingetin masih gini... Kadang ada guru yang punya masalah pribadi yang mempengaruhi kinerjanya, maka saya coba tanyakan dulu. (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Hasil evaluasi didokumentasikan secara internal meskipun sebelumnya belum dikomunikasikan secara terbuka kepada wali santri sebuah aspek yang oleh pimpinan sendiri diakui perlu diperbaiki demi transparansi dan akuntabilitas lembaga. Secara keseluruhan, sistem evaluasi RQM menunjukkan pendekatan yang sarat nilai kekeluargaan pesantren,

bukan sekadar mekanisme kontrol formal, tetapi juga sarana pembinaan personal yang memperhatikan kondisi individu asatidz.

Adapun sistem evaluasi kualitas hafalan santri di RQM dirancang secara bertingkat dan komprehensif melalui program tasmi'. Pimpinan menjelaskan mekanismenya:

Cara menguji kualitas hafalan mereka, kita ada yang namanya tasmi' bulanan. Kita kumpul bareng di sini digabung ikhwan dan akhwat... Ada tasmi' per juz, ada tasmi' setengah juz, ada per halaman. (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Sistem ini secara eksplisit tidak menyamaratakan santri, melainkan menerapkan diferensiasi berdasarkan kemampuan individual:

Kami di sini tidak menyamaratakan para santri. Para santri itu dibagi ke dalam beberapa kategori; ada yang cepat, sedang, dan lambat. Yang cepat kami targetkan 3 juz per bulan, yang sedang 1-2 juz, dan yang lambat lebih ke pemantapan dan perbaikan. (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Pendekatan diferensiasi ini mencerminkan prinsip pedagogis Islam yang ditekankan Ibn Khaldun tentang perlunya menyesuaikan metode dengan kemampuan masing-masing peserta didik (Nasution, 2010). Akuntabilitas atas kualitas hafalan santri dikaitkan langsung dengan kinerja asatidz:

Setiap bulannya selalu ada evaluasi untuk para asatidz dan asatidzah, mengevaluasi banyak hal hingga dimintai pertanggungjawaban terhadap santri yang belum mencapai targetnya. (Asatidz, komunikasi personal, 2024)

Rantai tanggung jawab yang jelas dari pimpinan ke asatidz hingga ke santri ini membangun budaya akuntabilitas yang terintegrasi. Sistem tasmi' bertingkat yang sudah berjalan terbukti mampu meningkatkan kualitas hafalan santri karena dilaksanakan secara lebih terstruktur, terukur, dan berkelanjutan dibandingkan sistem sebelumnya, sebuah bukti bahwa kreativitas kelembagaan dapat menghasilkan sistem evaluasi yang efektif bahkan dalam kondisi sumber daya yang terbatas (Rahmawati & Kurniawati, 2022)

Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kompetensi Asatidz

Faktor-faktor pendukung

Berdasarkan analisis data lapangan yang dikonfirmasi melalui triangulasi sumber, terdapat lima faktor utama yang mendukung keberhasilan relatif manajemen kompetensi asatidz di RQM.

Pertama, kepemimpinan yang kuat dan visioner. Pimpinan lembaga berperan sebagai motor penggerak utama yang menetapkan standar nilai, memimpin langsung setiap sesi evaluasi, membangun kohesi kelembagaan, dan menjadi teladan spiritual bagi seluruh asatidz (Baharun & Mundiri, 2019). Dalam literatur manajemen pesantren, otoritas kepemimpinan kiai atau pimpinan merupakan faktor determinan yang tidak dapat digantikan oleh sistem formal sekalipun (Hantoro et al., 2024). Kepemimpinan normatif ini berfungsi tidak hanya sebagai administrasi tetapi juga sebagai sumber legitimasi nilai dan pemberi arah moral bagi seluruh komunitas pesantren.

Kedua, etos pengabdian (*khidmah*) yang kuat sebagai modal sosial. Nilai-nilai keikhlasan dan semangat pengabdian yang menjadi budaya organik pesantren mendorong asatidz tetap berkomitmen meskipun kompensasi finansial yang diterima sangat terbatas. Dalam perspektif Spencer dan Spencer (1993), ini adalah kekuatan pada dimensi *motives* atau dorongan internal yang paling dalam dan paling tahan lama. Landasan spiritualnya bersumber dari hadis Rasulullah SAW: "Sebaik-baik kalian adalah orang yang belajar Al-Qur'an dan mengajarkannya" (HR. al-Bukhari, no. 5027), yang membentuk self-concept positif asatidz sebagai penjaga dan pewaris nilai Al-Qur'an.

Ketiga, sistem surat pelantikan dan job description yang terstruktur. Keberadaan surat pelantikan yang memuat job description secara terperinci memberikan kejelasan peran, menjadi instrumen evaluasi yang konkret dan terstandarisasi, dan membangun budaya akuntabilitas individual. Ini merupakan bentuk *organizing* yang efektif sebuah mekanisme formal yang berfungsi sebagai jembatan antara nilai-nilai informal pesantren dan tuntutan akuntabilitas manajerial yang terukur.

Keempat, program tasmi' dan sistem evaluasi hafalan santri yang bertingkat. Sistem evaluasi hafalan yang terdiferensiasi memberikan motivasi ekstrinsik bagi asatidz untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran mereka, karena hasil hafalan santri langsung dikaitkan dengan akuntabilitas asatidz dalam forum evaluasi bulanan. Kelima, motivasi spiritual asatidz yang dilandasi konsep itqan. Hadis HR. al-Thabrani no. 891 (Al-Thabrani, 1994), "Sesungguhnya Allah mencintai jika salah seorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan, maka ia melakukannya secara itqan (profesional)," menanamkan etos kerja yang mentransformasi kewajiban profesional menjadi ibadah, sebuah motivasi transendental yang melampaui kalkulasi untung-rugi material.

Faktor-faktor penghambat

Di sisi lain, beberapa faktor secara signifikan menghambat optimalisasi manajemen kompetensi di RQM.

Pertama dan paling signifikan, keterbatasan dana operasional yang bersifat struktural. Komitmen beasiswa penuh tanpa biaya menyebabkan lembaga bergantung sepenuhnya pada donasi yang bersifat tidak pasti dan tidak terstruktur. Asatidzah senior mengungkapkan:

Kendala kedua yang menyebabkan program ini tidak berjalan lagi adalah masalah operasional, terutama pendanaan. Ketika lembaga mendatangkan pengajar dari luar, tentu ada biaya yang harus dikeluarkan sebagai bentuk penghargaan atau honorarium bagi pemateri. Hal itu menjadi salah satu kendala bagi lembaga kami. (Asatidzah Senior, komunikasi personal, 2024)

Keterbatasan ini menciptakan lingkaran setan: kekurangan dana menghambat pengembangan kompetensi teknis, yang berpotensi membatasi kualitas pengajaran, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi reputasi dan daya tarik lembaga dalam jangka panjang. Fajri & Saputra, (2024) menemukan pola serupa di pesantren tahfiz lain, di mana ketergantungan pada infak dan donasi tanpa *endowment* yang stabil menjadi hambatan struktural pengembangan SDM yang paling sulit diatasi.

Kedua, tantangan kedisiplinan asatidz yang menjadi hambatan manajerial terberat. Pimpinan mengidentifikasi ini sebagai problem terbesar:

Problem yang paling besar yang saya hadapi di sini adalah problem guru. Saat kita mau ada kegiatan yang paling susah, mengajar selalu telat, bangun subuh susah. Jadi kita bukan sibuk menguruskan santri. Sibuk menguruskan guru. (Pimpinan Lembaga, komunikasi personal, 2024)

Dari perspektif Spencer, tantangan ini berkaitan dengan komponen *traits* yaitu karakteristik kepribadian yang relatif menetap dan karenanya paling sulit dikembangkan. Spencer dan Spencer (1993) sendiri menegaskan bahwa intervensi untuk mengubah *traits* memerlukan waktu yang panjang, konsistensi yang tinggi, dan lingkungan yang mendukung. Dalam konteks pesantren, sistem boarding dengan pemantauan intensif seharusnya menjadi keunggulan dalam membentuk *traits*, namun hal ini hanya efektif jika didukung oleh komitmen asatidz untuk menjadikan lingkungan pesantren sebagai tempat tinggal yang sebenar-benarnya, bukan sekadar tempat kerja.

Ketiga, keterbatasan jumlah asatidz berkualifikasi yang menciptakan tekanan operasional tinggi. Rasio empat asatidz untuk sekitar 100 santri (1:25) menempatkan setiap asatidz pada beban kerja yang sangat besar, menyisakan sedikit ruang untuk pengembangan diri yang terstruktur. Keempat, sentralisasi manajemen pada satu figur pimpinan

menciptakan kerentanan keberlanjutan (*sustainability risk*) sistem sangat bergantung pada kapasitas dan waktu satu orang, sehingga jika pimpinan berhalangan, seluruh mekanisme evaluasi dan pembinaan berisiko terhenti. Kelima, tantangan manajemen teknologi, khususnya penggunaan gawai oleh asatidz yang masih berstatus mahasiswa, memerlukan kebijakan yang lebih terstruktur dan tegas agar tidak mengganggu konsentrasi dan keteladanan dalam kehidupan berasrama (Nurhayati & Anwar, 2023)

Analisis Profil Kompetensi Asatidz dalam Perspektif Iceberg Model Spencer

Berdasarkan temuan lapangan yang telah dipaparkan, bagian ini menyajikan analisis mendalam tentang profil kompetensi asatidz RQM melalui kelima dimensi Iceberg Model Spencer dan Spencer (1993), disertai perbandingan dengan temuan penelitian terdahulu dan analisis implikasi teoretis serta praktisnya.

Knowledge dalam teori Spencer merujuk pada pengetahuan faktual dan konseptual yang memungkinkan seseorang menjalankan tugasnya secara efektif (Fasmitha, 2017). Dalam konteks asatidz tahfiz, kompetensi *knowledge* mencakup penguasaan hafalan Al-Qur'an, ilmu tajwid, ulumul Qur'an, metode pembelajaran tahfiz, serta ilmu-ilmu keislaman pendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi *knowledge* asatidz RQM sudah mengarah pada kondisi yang memadai pada sebagian asatidz, meskipun distribusinya belum merata. Lembaga telah menginisiasi berbagai upaya pengembangan: menghadirkan narasumber dari perguruan tinggi Islam untuk memberikan pembinaan, mendorong asatidz mengikuti kajian daring, mewajibkan persiapan materi sebelum mengajar, serta merencanakan program tahsin rutin.

Namun, inkonsistensi pelaksanaan akibat keterbatasan finansial dan tidak adanya kurikulum pengembangan yang tersusun sistematis menjadi kelemahan utama pada dimensi ini. Dalam perspektif teologis, urgensi pengembangan *knowledge* asatidz diperkuat oleh Q.S. at-Taubah [9]: 122 yang mengamanatkan tafaqquh fid-din secara berkelanjutan. Al-Ghazali menegaskan bahwa guru setiap hari "mengeluarkan" ilmu kepada santri sehingga wajib terus mengisi ulang pengetahuannya (Al-Ghazālī, n.d.). sebuah prinsip yang sangat relevan dengan kondisi asatidz RQM yang menghadapi risiko "kebocoran pengetahuan" tanpa pengisian yang terstruktur. Temuan ini berbeda dengan pesantren yang diteliti Hazaa et al. (2025) yang memiliki jadwal pembinaan *knowledge* terstruktur secara semesteran, menghasilkan peningkatan kompetensi *knowledge* yang terukur dan konsisten.

Skill dalam teori Spencer adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu secara efektif (Sari, Assajad, & Ansori, 2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan *skill* asatidz RQM banyak dilakukan melalui *learning by doing* praktik langsung yang tumbuh dari pengalaman mengajar sehari-hari. Salah satu bentuk peer learning yang efektif adalah kegiatan setoran hafalan antar-asatidz, di mana asatidz senior menyimak hafalan asatidz junior, sebuah mekanisme yang secara bersamaan mengembangkan *skill* keduanya dan memperkuat ikatan komunitas asatidz.

Penilaian santri memberikan gambaran yang nuansif: sebagian besar asatidz dinilai memiliki kemampuan mengajar yang efektif dan mudah dipahami, namun beberapa santri juga mencatat adanya perbedaan kualitas pengajaran antar-asatidz. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa standarisasi *skill* pedagogik belum tercapai secara merata. Dalam perspektif Spencer, pemerataan *skill* memerlukan program pengembangan yang sistematis, bukan sekadar mengandalkan *learning by doing* yang hasilnya sangat bervariasi tergantung konteks individual. Ibn Khaldun menekankan bahwa keberhasilan pendidikan bergantung pada kemampuan guru menyesuaikan metode dengan tingkat kemampuan peserta didik; tanpa standarisasi *skill* yang memadai, konsistensi kualitas ini sulit dijamin (Nasution, 2010).

Self-concept dalam teori Spencer merujuk pada pandangan, nilai, dan persepsi seseorang terhadap dirinya sendiri yang memengaruhi cara mereka menjalankan peran dan tanggung jawab (Hendi, 2025). Temuan penelitian menunjukkan bahwa *self-concept* asatidz RQM dibangun di atas fondasi yang sangat kuat yaitu kesadaran akan kemuliaan posisi sebagai pengajar Al-Qur'an, yang diperkuat secara konsisten oleh pimpinan melalui pembekalan nilai dan motivasi spiritual. Pimpinan secara aktif menanamkan pemahaman bahwa mengajar di lembaga tahfiz bukan hanya aktivitas profesional, tetapi amal jariyah yang dampaknya dirasakan melampaui batas waktu dan geografis.

Proses internalisasi nilai ini membentuk konsep diri yang bermakna: asatidz memandang profesinya bukan sekadar pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidup, melainkan sebagai bagian dari identitas diri yang berdimensi spiritual. Dalam perspektif aksiologi Filsafat Pendidikan Islam, hal ini sejalan dengan konsep insan kamil yang dikembangkan para filsuf Muslim seorang pendidik Al-Qur'an yang memahami dirinya sebagai agen transmisi nilai ilahi memiliki *self-concept* yang jauh lebih positif dan stabil dibandingkan sekadar "pengajar hafalan" yang mekanis (Al-Ghazālī, n.d.). Dalam perspektif Spencer, *self-concept* yang positif dan bermakna adalah prediktor terkuat bagi konsistensi

kinerja jangka panjang dan ini terbukti dalam komitmen asatidz RQM yang bertahan mengabdikan meskipun menghadapi berbagai keterbatasan material.

Traits dalam teori Spencer merupakan karakteristik kepribadian yang relatif menetap dan memengaruhi cara seseorang bersikap serta merespons berbagai situasi (Riadi & SE, 2026). Pada konteks asatidz RQM, *traits* yang paling ditekankan meliputi kesabaran dalam membimbing, kedisiplinan dalam ibadah dan waktu, konsistensi dalam keteladanan, dan kemampuan menjadi uswah hasanah bagi santri. RQM menerapkan berbagai strategi untuk membentuk *traits* ini: sistem pemantauan 24 jam khas pesantren boarding, pencatatan kehadiran ibadah berjamaah, dan evaluasi keteladanan dalam rapat bulanan.

Namun demikian, kedisiplinan dan konsistensi perilaku masih menjadi tantangan yang paling sering disebutkan pimpinan sebagai hambatan manajerial. Spencer dan Spencer (1993) sendiri menegaskan bahwa *traits* merupakan dimensi yang paling sulit dikembangkan intervensi untuk mengubah *traits* memerlukan waktu panjang dan konsistensi tinggi. Sistem pesantren boarding dengan lingkungan immersif 24 jam secara teoritis memberikan keunggulan komparatif dalam pembentukan *traits* dibandingkan sekolah formal (Maarif, 2019), namun efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dan konsistensi penerapan sistem. Ini menjelaskan mengapa *traits* asatidz RQM masih dalam proses pembentukan yang belum sepenuhnya matang, meskipun lingkungan pesantren secara teoretis kondusif untuk pembentukannya.

Motives dalam teori Spencer adalah dorongan internal yang membuat seseorang bertindak secara konsisten dan berupaya mencapai standar tertentu (Yusuf, 2024). Temuan penelitian menunjukkan dengan tegas bahwa dimensi *motives* merupakan kekuatan paling menonjol dan paling konsisten yang dimiliki asatidz di RQM. Semangat khidmah, kepedulian terhadap perkembangan santri, dan kesadaran akan misi dakwah menjadi fondasi yang menopang seluruh sistem manajemen kompetensi bahkan di saat faktor-faktor formal lainnya tidak berjalan optimal.

Koordinator asatidz menjelaskan filosofi pengajaran yang dipegang:

Proses membimbing santri harus diawali dengan perbaikan diri dan pemberian teladan yang baik. Seorang guru yang baik adalah yang hidupnya sejalan dengan apa yang diajarkannya. (Koordinator Asatidz, komunikasi personal, 2024)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa asatidz tidak sekadar menjalankan tugas mengajar sebagai transaksi profesional, tetapi menghayatinya sebagai misi hidup yang terintegrasi. Motivasi ini bersumber dari internalisasi nilai-nilai Islam yang mendalam konsep *itqan* dari

hadis al-Thabrani, keutamaan pengajar Al-Qur'an dari hadis al-Bukhari, dan tanggung jawab dakwah dari Q.S. at-Taubah [9]: 122 yang membentuk sistem motivasi yang melampaui insentif material.

Temuan ini memperkuat sekaligus memperluas *Iceberg Model* Spencer dalam konteks pesantren, dalam organisasi yang sumber dayanya terbatas namun nilai-nilainya kuat, dimensi *motives* dan *self-concept* dapat berfungsi sebagai penopang sistem yang jauh lebih efektif dibandingkan sistem insentif formal berbasis kompensasi. Ini berbeda dari temuan Hantoro et al., (2024) yang cenderung menekankan pentingnya sistem formal; sebaliknya, lebih sejalan dengan Hazaa et al., (2025) yang menemukan bahwa integrasi pengayaan spiritual ke dalam program pengembangan guru menghasilkan peningkatan komitmen dan kualitas mengajar yang lebih berkelanjutan.

Kontribusi Kompetensi Asatidz terhadap Kualitas Santri Tahfiz

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi asatidz memiliki kontribusi yang sangat determinatif terhadap kualitas santri tahfiz. Pimpinan lembaga memperkirakan bahwa sekitar 80% keberhasilan santri dalam mencapai kualitas dan kecepatan hafalan dipengaruhi oleh kompetensi asatidz, sebuah angka yang menegaskan posisi asatidz sebagai faktor terpenting (*most determinant factor*) dalam ekosistem pendidikan tahfiz, jauh melampaui faktor-faktor lain seperti fasilitas fisik atau kurikulum formal.

Kontribusi kompetensi asatidz termanifestasi dalam empat dimensi yang saling memperkuat. Pertama, dimensi kualitas hafalan Al-Qur'an: asatidz yang menguasai ilmu tajwid dengan baik dan terampil mengoreksi kesalahan makhraj secara presisi menghasilkan santri dengan hafalan yang lebih akurat dan berkualitas. Korelasi langsung antara kualitas bacaan asatidz dan kualitas hafalan santri ini mengonfirmasi pentingnya standarisasi *surface competencies* asatidz. Kedua, dimensi motivasi dan pembentukan karakter: keteladanan asatidz dalam menjaga kedisiplinan ibadah, konsistensi berinteraksi dengan Al-Qur'an, dan semangat mengajar yang tulus menjadi sumber inspirasi nyata bagi santri. Salah seorang santri mengungkapkan:

Saya termotivasi melihat ustadz yang selalu membawa Al-Qur'an ke mana-mana dan memanfaatkan setiap waktu luang untuk muraja'ah. Itu membuat saya malu kalau saya sendiri tidak bersemangat. (Santri, komunikasi personal, 2024)

Ketiga, dimensi pembinaan keilmuan dan karakter keislaman: selain membimbing hafalan, asatidz juga mengajarkan berbagai mata pelajaran dirasah bahasa Arab, sirah nabi,

fikih, dan tauhid yang berkontribusi dalam memperkuat pemahaman agama, membentuk akidah yang benar, dan memperluas wawasan keislaman santri secara menyeluruh. Dimensi ini menunjukkan bahwa kompetensi asatidz berdampak tidak hanya pada kemampuan menghafal, tetapi pada pembentukan kepribadian Islam yang komprehensif. Keempat, dimensi pendampingan psikologis dan sosial: asatidz yang memiliki kemampuan komunikasi empatik dan pendekatan personal yang hangat mampu mengenali kesulitan santri sejak dini, baik kesulitan akademis maupun persoalan emosional akibat jauh dari keluarga dan memberikan bimbingan yang tepat sasaran.

Secara keseluruhan, keempat dimensi kontribusi ini menunjukkan bahwa dampak kompetensi asatidz bersifat multidimensional dan jauh melampaui transfer hafalan semata. Asatidz yang kompeten secara holistik atau kuat pada seluruh lima dimensi Spencer akan berkontribusi pada perkembangan intelektual, spiritual, emosional, dan sosial santri secara bersamaan (Zuhdi, 2021). Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan manajemen kompetensi yang tidak terfokus semata pada aspek teknis, tetapi memperhatikan seluruh dimensi kepribadian asatidz sebagai satu kesatuan yang utuh (Suyudi, 2019).

Profil manajemen kompetensi di RQM Cilengkrang memperlihatkan sebuah pola yang menarik: lembaga yang secara finansial terbatas namun secara spiritual-motivasional kuat mampu membangun sistem manajemen kompetensi yang fungsional atau bertumpu pada kekuatan *deep-level competencies (motives, self-concept, traits)* sebagai kompensasi atas keterbatasan pengembangan *surface competencies (knowledge, skill)* yang formal dan sistematis. Pola ini mungkin merupakan karakteristik umum dari lembaga tahfiz berskala kecil di Indonesia yang perlu mendapat perhatian dalam pengembangan kebijakan pendidikan Islam.

Dibandingkan dengan temuan Hazaa et al. (2025) tentang *ta'hilu al-mudarrisin* di pesantren yang lebih mapan secara finansial, terlihat kontras yang signifikan ketika lembaga dengan sumber daya memadai dapat mengintegrasikan pengembangan *deep-level* dan *surface competencies* secara simultan dan terprogram, menghasilkan profil asatidz yang lebih komprehensif. Sementara RQM, seperti banyak pesantren kecil berbasis beasiswa terpaksa memilih untuk menginvestasikan sumber daya terbatas pada pelayanan santri atau pada pengembangan asatidz. Pilihan ini bukan semata kelemahan manajerial, tetapi refleksi dari dilema struktural yang lebih besar dalam pembiayaan pendidikan Islam non-formal di Indonesia.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan tiga kontribusi. Pertama, memperluas aplikasi *Iceberg Model* Spencer ke konteks pesantren tahfiz berbasis beasiswa yaitu sebuah konteks yang secara spesifik belum dikaji sebelumnya. Kedua, mengidentifikasi bahwa dalam konteks keterbatasan sumber daya, dimensi motives dan self-concept dapat berfungsi sebagai "penyangga sistem" (*system buffer*) yang mencegah degradasi kualitas secara keseluruhan, sebuah insight yang memperkaya pemahaman tentang fungsi *deep-level competencies* dalam organisasi *non-profit* berbasis nilai. Ketiga, menunjukkan bahwa integrasi analisis POAC dan *Iceberg Model* Spencer menghasilkan pemetaan yang lebih komprehensif dibandingkan menggunakan satu kerangka secara tunggal.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara jujur. Pertama, bersifat studi kasus tunggal di lembaga yang masih relatif baru (berdiri 2019), sehingga temuan tidak dapat langsung digeneralisasi ke seluruh pesantren tahfiz. Kedua, penggunaan perkiraan kuantitatif (seperti "80% keberhasilan santri dipengaruhi kompetensi asatidz") bersumber dari estimasi pimpinan, bukan dari pengukuran empiris yang tervalidasi. Ketiga, penelitian dilakukan pada satu titik waktu sehingga tidak dapat menangkap perubahan dinamis dalam sistem manajemen kompetensi. Ketiga keterbatasan ini membuka peluang untuk penelitian lanjutan yang lebih luas dan longitudinal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen peningkatan kompetensi asatidz di Pondok Pesantren Ruuhul Qur'an Mumtaz Cilengkrang bertumpu pada fondasi *deep-level competencies*, berupa motivasi spiritual (*motives*), etos pengabdian (*traits*), dan konsep diri sebagai penjaga Al-Qur'an (*self-concept*) yang terbukti menjadi penopang utama keberlangsungan sistem di tengah keterbatasan sumber daya. Tiga fungsi manajemen yang sudah berjalan adalah: perencanaan berbasis standar normatif dengan rekrutmen berorientasi karakter; evaluasi bulanan melalui guided self-assessment berbasis surat pelantikan yang memadukan akuntabilitas profesional dengan kesadaran spiritual; dan sistem tasmi' bertingkat yang terdiferensiasi berdasarkan kemampuan santri. Lima faktor pendukung utama adalah kepemimpinan visioner, etos khidmah, surat pelantikan yang terstruktur, sistem tasmi' yang efektif, dan motivasi spiritual berbasis konsep itqan dan keutamaan pengajar Al-Qur'an. Kompetensi asatidz berkontribusi sekitar 80% terhadap keberhasilan santri dalam empat dimensi: kualitas hafalan, motivasi dan karakter, pembinaan keilmuan Islam, dan pendampingan psikologis-sosial.

Namun demikian, kesenjangan antara kekuatan *deep-level competencies* dan keterbatasan *surface competencies* khususnya pengembangan *knowledge* pedagogik dan standarisasi *skill* metodologi tahfiz yang masih insidental dan tidak merata merupakan tantangan struktural yang mendesak. Untuk itu, penelitian ini merekomendasikan empat langkah konkret: pertama, penyusunan dokumen standar kompetensi asatidz secara tertulis yang mencakup indikator terukur pada semua lima dimensi Spencer, sebagai landasan rekrutmen, pembinaan, dan evaluasi yang objektif; kedua, pengembangan program *ta'hilu al-mudarrisin* yang terstruktur melalui kemitraan strategis dengan perguruan tinggi Islam, lembaga zakat, dan jaringan alumni, untuk mengatasi hambatan finansial dalam pengembangan *surface competencies*; ketiga penguatan dokumentasi dan distribusi sistem evaluasi agar tidak terpusat pada satu figur pimpinan, menjamin keberlanjutan sistem manajemen kompetensi; dan keempat eksplorasi model *endowment* atau wakaf produktif sebagai solusi struktural jangka panjang untuk keterbatasan finansial. Penelitian mendatang diharapkan mengkaji model manajemen kompetensi asatidz secara komparatif lintas lembaga tahfiz dengan karakteristik beragam, khususnya untuk menghasilkan tipologi manajemen kompetensi yang dapat memandu pengembangan kebijakan pendidikan tahfiz di Indonesia secara lebih sistematis dan inklusif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pimpinan, asatidz, dan seluruh civitas Pondok Pesantren Ruuhul Qur'an Mumtaz Cilengkrang yang telah membuka diri dan memberikan dukungan penuh selama proses penelitian berlangsung. Terima kasih juga kepada para reviewer anonim yang telah memberikan masukan konstruktif demi penyempurnaan naskah ini.

Konflik Kepentingan

Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

Pernyataan Ketersediaan Data

Data dalam penelitian ini tersedia atas permintaan kepada penulis korespondensi. Data tidak dipublikasikan secara terbuka karena menyangkut privasi informan dan data institusional yang bersifat internal (komunikasi personal, notulensi rapat, dan dokumen kelembagaan). Data tidak dipublikasikan karena alasan perlindungan privasi partisipan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Bukhari, M. I. I. (2002). *Sahih al-Bukhari*. Dar Ibn Kathir.
- Al-Ghazālī. (n.d.). *Al-Ghazālī, Ihya' 'Ulūm al-Dīn, Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, juz 4, hlm. 112.*
- Al-Thabrani, S. (1994). *Al-Mu'jam al-Awsat*. Dar al-Haramayn.
- Baharun, H., & Mundiri, A. (2019). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. Ar-Ruzz Media.
- Fajri, M., & Saputra, A. (2024). Manajemen pengembangan kompetensi guru di pondok pesantren tahfiz Al-Qur'an. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 45–62. <https://doi.org/10.14421/manageria.2024.91.03>
- Fasmitha, S. D. (2017). *Pengaruh Knowledge Management Dan Kemampuan Individu Terhadap Kinerja Guru*.
- Hantoro, B., Yamin, M., & Rosadi, K. I. (2024). Competency-based analysis of human resource development among educators. *MANAGERIA*, 9(1), 23–41.
- Harahap, S., & Ritonga, A. (2023). Manajemen profesi guru berbasis kaderisasi. *BIDAYAH*, 14(2), 112–130.
- Hazaa, A., Aziz, A., Abidin, Z., Tumangger, J., & Gunawan, I. (2025). Strengthening teacher development in pesantren. *Al-Tanzim*, 9(1), 67–85.
- Hendi, S. (2025). *Peran Bimbingan Dan Konseling Dalam Meningkatkan Konsep Diri Santri Di Pondok Pesantrean Miftahul Huda Sindang Sari Lampung Utara*. UIN Raden Intan Lampung.
- Ibn Miskawaih, A. A. (n.d.). *Tahdzib al-Akhlaq wa Tath-hir al-A'raq*. Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Maarif, M. A. (2019). Pesantren dan pembentukan karakter. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 201–220.
- Nasution, H. (2010). *Filsafat Pendidikan Islam*. Hijri Pustaka Utama.
- Nurhayati, E., & Anwar, C. (2023). Manajemen lembaga tahfiz Al-Qur'an di era digital. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 20(1), 89–108.

- Qamar, M. (2020). *Manajemen Pendidikan Islam*. Erlangga.
- Rahmawati, A., & Kurniawati, D. (2022). Efektivitas program tahfiz Al-Qur'an. *Al-Ihda'*, 17(2), 45–62.
- Riadi, H. F., & SE, M. M. (2026). *Manajemen Dan Dinamika Pengelolaan Organisasi*. Dunia Penerbitan buku.
- Sari, C. F., Assajad, I. M., & Ansori, M. I. (2023). Kompetensi individu (individual competence). *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 201–214.
- Siska, I. B. H. D. D., & Hayat, G. R. T. G. A. (2026). *Manajemen Strategi Dan Pengembangan Pendidikan*. Hafizhah Press.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Suyudi, M. (2019). Manajemen sumber daya manusia di pesantren tahfiz. *Ta'dib*, 8(1), 78–96.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (2003). *Principles of Management*. Richard D. Irwin.
- Wiyani, N. A. (2022). Kepemimpinan pesantren dalam manajemen pengembangan kompetensi asatidz. *Al-Idarah*, 12(1), 112–130.
- Yusuf, M. A. (2024). Motivasi dalam Organisasi; Pengertian Motivasi dan Proses Motivasi; Teori-Teori Motivasi; Penerapan Motivasi dalam Organisasi; Motivasi dan Kinerja. *MUTAADDIB: Islamic Education Journal*, 2(2), 1–24.
- Zuhdi, M. (2021). Pesantren tahfiz dan tantangan modernitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 155–172.

