



Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islami: Analisis MSDM di Pesantren Salafiyah Asshoghi Rejang Lebong

Rediansyah Pratama^{1, a}, Taufiqurrahman Taufiqurrahman^{2, a}, Sandi Novaldo^{3, c}, Ona Yulita^{4, d}, *Khairul Anwar^{5, e}

^{1,2,3,5}Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, Bengkulu, Indonesia

⁴Institut Agama Islam Tebo, Jambi, Indonesia

Email: ^arediansyah626@gmail.com; ^btaufiqu311@gmail.com; ^csandinovaldo295@gmail.com;

^donayulita@gmail.com; ^ekhairulanwar@iaincurup.ac.id

DOI:

Cara Mensitasi Artikel ini:

<https://doi.org/10.46963/aulia.v11i2.3363>

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

ABSTRACT

Keywords:

Human Resource Management, Salafiyah Islamic Boarding School, Islamic Values, Character Building

Kata Kunci:

Manajemen SDM, Pesantren Salafiyah, Nilai-nilai Islami, Pembinaan Karakter;

Islamic boarding schools as Islamic educational institutions require human resource management (HRM) that is in line with Islamic values. This study analyzes Islamic value-based HRM at the Salafiyah Asshoghi Islamic Boarding School, focusing on the role of HR, challenges, planning, and evaluation. Using a qualitative case study approach, data were collected through interviews, observations, and documentation studies. The results of the study show that HR management at this Islamic boarding school is centered on the values of Honesty-Prayer-Fear of the Forbidden, which form the basis for recruitment, training, and supervision. The main challenges include character incompatibility, variations in discipline, and environmental influences. HR planning is carried out selectively and value-oriented, while continuous evaluation integrates behavioral observation and moral consistency. This model offers an effective approach to character building and institutional strengthening based on Islamic values.

ABSTRAK

Informasi Artikel:

Diterima:

08/12/2025

Direvisi:

18/12/2025

Diterbitkan

31/12/2025

***Corresponding Author**

khairulanwar@iaincurup@gmail.com

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memerlukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang selaras dengan nilai-nilai keislaman. Penelitian ini menganalisis manajemen SDM berbasis nilai Islam di Pesantren Salafiyah Asshoghi, dengan fokus pada peran SDM, tantangan, perencanaan, dan evaluasi. Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM di pesantren ini berpusat pada nilai Jujur-Sholat-Takut Haram, yang menjadi fondasi rekrutmen, pembinaan, dan pengawasan. Tantangan utama meliputi ketidaksesuaian karakter, variasi kedisiplinan, dan pengaruh lingkungan. Perencanaan SDM dilakukan secara selektif dan berorientasi nilai, sementara evaluasi berkelanjutan mengintegrasikan pengamatan perilaku dan konsistensi akhlak. Model ini menawarkan pendekatan efektif untuk pembinaan karakter dan penguatan kelembagaan berbasis nilai Islami.

PENDAHULUAN

Pondok pesantren telah lama menjadi pilar pendidikan Islam tradisional yang tidak hanya mentransfer ilmu agama tetapi juga membentuk karakter, moral, dan identitas keislaman dan kebangsaan generasi muda. Pendidikan memiliki peran penting dalam membentuk karakter, moral, dan intelektual generasi muda suatu bangsa (Niswah et al.,



2025). Pesantren memiliki kontribusi strategis dalam pembangunan sosial dan moral bangsa sebagai institusi yang menjaga nilai-nilai agama, memperkuat spiritualitas, sekaligus menjadi motor penguatan karakter dan etika di masyarakat (Hanafi et al., 2021; Hastasari et al., 2022).

Namun, pesantren menghadapi banyak tantangan baru sebagai akibat dari kemajuan zaman dan arus globalisasi, terutama di era industri 4.0 dan arus informasi yang cepat. Revolusi teknologi dan digitalisasi membawa pergeseran nilai, perubahan gaya hidup, dan penetrasi budaya global, semua yang dapat berdampak pada dunia pesantren (Rasmitadila et al., 2025). Dalam konteks ini, keberadaan pesantren sebagai “benteng moral dan spiritual” menjadi semakin relevan: diperlukan adaptasi agar tetap relevan dengan perkembangan zaman, tanpa kehilangan identitas tradisional keislaman.

Pesantren memiliki peran penting dalam upaya nasional untuk membangun sumber daya manusia unggul. Dalam konteks kelembagaan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis yang berperan sebagai penggerak utama dan penentu keberhasilan organisasi (Syadiyah & Rindaningsih, 2024). Hal ini juga berlaku di pesantren, di mana kualitas pendidikan, pembinaan karakter santri, dan keberlanjutan lembaga sangat bergantung pada SDM internalnya, yaitu pengasuh, ustadz/ustadzah, dan pengelola. Namun, potensi besar pesantren sebagai institusi tradisional untuk mencetak generasi yang bermoral dan berbudi pekerti terutama di tengah kebutuhan masyarakat akan tenaga kerja yang kompeten dan berintegritas (Zukdi et al., n.d.) sering kali tidak didukung oleh perhatian yang sistematis terhadap pengelolaan SDM internal tersebut. Padahal, fokus selama ini banyak tercurah pada output pesantren, yaitu santri sebagai generasi penerus, sementara pengelolaan para penggerak lembaganya justru kurang mendapatkan kajian mendalam (Nurkhin et al., 2024).

Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang relevan untuk mengelola SDM. Untuk memahami kompleksitas pengelolaan SDM, diperlukan landasan teoritis yang dapat menjelaskan bagaimana manajemen SDM dapat sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai spiritual pesantren. Pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) relevan digunakan karena menempatkan SDM sebagai elemen strategis dalam mencapai tujuan institusi (Nastase et al., 2025). SHRM menekankan bahwa pengelolaan SDM harus selaras dengan misi organisasi dan bukan sekedar pelaksana semata. Dalam konteks lembaga pendidikan, termasuk pesantren SHRM mencakup perencanaan kebutuhan terhadap tenaga pengajar atau pengelola, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan profesional,

dan sistem evaluasi yang mendukung tujuan institusional (Kutieshat & Farmanesh, 2022; Nastase et al., 2025).

Dalam konteks pendidikan tradisional, *Strategic Human Resource Management* (SHRM) berfokus pada implementasi "apa" dan "bagaimana" sumber daya manusia. Akibatnya, manajemen sumber daya manusia berdasarkan nilai mengutamakan dimensi "mengapa", yaitu nilai-nilai institusi yang menjadi dasar dari setiap praktik manajemen sumber daya manusia (rekrutmen, kompensasi, pelatihan, evaluasi, dll.) (Koman et al., 2024; Kutieshat & Farmanesh, 2022). Dalam lembaga yang berbasis agama, nilai-nilai institusional—moral-spiritual—harus menjadi filter utama dalam semua proses sumber daya manusia agar tujuan pendidikan tidak terganggu oleh praktik sekular atau manajemen semata. Ini akan membantu menumbuhkan karakter atau moral yang baik untuk setiap pekerja sumber daya manusia (Auwal Gano et al., 2024; Syahir et al., 2025).

Pendidikan yang menekankan pengalaman sosial, pengajaran formal dan nonformal, dan lingkungan yang konsisten dapat membantu mencapai aspek karakter. Pesantren secara historis unggul dalam pendidikan karakter karena kombinasi kurikulum kitab, kehidupan asrama, dan interaksi guru-santri sehari-hari yang memungkinkan pembiasaan nilai (Mucinskas et al., 2025; Sarkadi et al., 2022).

Dalam banyak pesantren salafiyah, ada masalah nyata dengan kualitas tenaga kerja. Ini termasuk tanggung jawab multiperan (mengajar, mengelola, membina), keterbatasan akses ke pelatihan manajer modern, risiko kelelahan spiritual, dan bahkan ketidaksesuaian antara nilai-nilai pesantren dan praktik sehari-hari (manajemen, pembinaan, dan administrasi) (Yamin et al., 2023). Di sisi lain, literatur mengenai penguatan karakter dan kompetensi internal pesantren secara sistematis masih sangat terbatas, banyak penelitian hanya menyoroati aspek santri atau kurikulum (Akhmad, 2024; Gazali & Budiana, 2023; Nurkhin et al., 2024).

Penelitian oleh Kutieshat (2022) menekan adanya Manajemen SDM atau Human Resource yang berkelanjutan dan adaptif untuk dapat menjaga keberlanjutan dan kesejahteraan pekerja atau tenaga pendidik dalam konteks pendidikan (Kutieshat & Farmanesh, 2022). Dalam konteks pesantren, model ini dapat di adaptasi untuk menekan harmonisasi antara tugas religius dan manajerial. Sejalan dengan itu Koman (2024) menguraikan bahwa konteks manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan mempengaruhi kesejahteraan pelaku pengelola (Koman et al., 2024). Literatur kajian juga

mengemukakan bahwa Pengelolaan manajemen sumber manusia yang relevan akan membantu model pendidikan karakter dapat diterapkan dengan praktis dan efektif (Mucinskas et al., 2025).

Kajian kajian tersebut mengangkat mengenai manajemen sumber daya manusia dalam konteks pendidikan telah berkembang pesat, terutama melalui pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM), *Values-Based HRM*, dan *Sustainable HRM*, namun kajian kajian tersebut lebih fokus lembaga pendidikan modern dan sekolah formal. Penelitian mengenai konsep tersebut dalam konteks pendidikan non formal pesantren salafiyah masih sangat terbatas.

Jika diteliti secara menyeluruh, konsep ini dapat berfungsi sebagai model penguatan tenaga kerja manusia yang asli di pesantren. Ini juga dapat menyatu dengan kultur pesantren dan relevan dengan tantangan zaman sekarang. Akibatnya, penelitian ini diharapkan dapat mengungkap makna mendalam dari penerapan triad karakter ini dalam manajemen sumber daya manusia internal pesantren dengan menggunakan pendekatan kualitatif pada sebuah pesantren salafiyah yang menerapkan sistem tersebut. Studi ilmiah, baik nasional maupun internasional, masih sangat sedikit yang mempelajari manajemen sumber daya manusia internal pesantren, terutama bagaimana pengasuh, ustadz, dan pengelola dipilih, dipekerjakan, dan dievaluasi. Studi tentang pesantren salafiyah lebih banyak berfokus pada ideologi, jaringan dakwah, dan dinamika sosial daripada sistem manajemen sumber daya manusia.

Oleh karena itu, penelitian ini meneliti secara menyeluruh bagaimana Pesantren Salafiyah Asshoghi Ri menerapkan nilai Jujur-Sholat-Takut Haram dalam manajemen sumber daya manusia, bagaimana nilai-nilai ini diinternalisasikan, dan bagaimana nilai-nilai ini mempengaruhi rekrutmen, pembinaan, dan evaluasi berkelanjutan di lingkungan pesantren mandiri. Selain menjembatani teori HRM kontemporer dengan tradisi pendidikan Islam, penelitian ini juga menawarkan manfaat teoretis dan praktis. Ini menawarkan model manajemen SDM yang autentik, kontekstual, dan dapat diterapkan pada pesantren lainnya.

Penelitian ini mengangkat persoalan SDM berbasis nilai Islam di pesantren Asshoghi Ri, maka isu yang diangkat adalah sebagai berikut, Bagaimana peran manajemen sumber daya manusia dalam mendukung visi dan misi Pesantren Asshoghi Ri, khususnya dalam konteks penerapan nilai-nilai Jujur-Sholat-Takut Haram sebagai fondasi kelembagaan? Apa saja

tantangan utama yang dihadapi Pesantren Asshoghihi dalam menerapkan manajemen sumber daya manusia secara efektif, baik terkait aspek nilai, disiplin, maupun kompetensi SDM internal? Bagaimana hubungan antara perencanaan sumber daya manusia dengan keberhasilan proses rekrutmen dan pengembangan SDM di Pesantren Asshoghihi, terutama dalam kerangka nilai khas pesantren salafiyah? Bagaimana evaluasi berkelanjutan dilakukan dalam manajemen sumber daya manusia di Pesantren Asshoghihi, dan bagaimana nilai Jujur–Sholat–Takut Haram diintegrasikan dalam proses penilaian tersebut?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari secara menyeluruh bagaimana manajemen sumber daya manusia membantu visi dan misi Pesantren Salafiyah Asshoghihi dengan mengintegrasikan nilai-nilai Jujur, Sholat, dan Takut Haram. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menemukan berbagai masalah utama yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Tujuan dari penelitian ini juga adalah untuk mempelajari hubungan antara perencanaan SDM dan keberhasilan proses rekrutmen dan pengembangan tenaga pendidik dan pengelola pesantren. Selain itu, penelitian ini juga akan menyelidiki bagaimana mekanisme evaluasi berkelanjutan dirancang dan diterapkan sebagai bagian dari sistem pembinaan SDM internal pesantren yang berfokus pada nilai, karakter, dan keberlanjutan kelembagaan.

METODE

Studi ini menggunakan metodologi kualitatif yang menekankan pada studi kasus. Penelitian ingin memahami pengalaman, makna, praktik nilai, dan dinamika manajemen sumber daya manusia di lingkungan Pesantren Salafiyah Asshoghihi. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat mempelajari lebih dalam tentang internalisasi nilai Jujur–Sholat–Takut Haram dalam proses pengangkatan, pembinaan, dan evaluasi sumber daya manusia. Nilai-nilai ini tidak dapat diukur secara kuantitatif. Studi kasus dilakukan untuk mendapatkan pemahaman kontekstual yang mendalam tentang praktik manajemen sumber daya manusia di satu unit analisis tertentu, yaitu Pesantren Salafiyah Asshoghihi, yang merupakan pesantren mandiri dengan ciri-ciri khusus.

Pesantren Salafiyah Asshoghihi adalah lokasi yang dipilih secara purposif untuk penelitian ini karena pesantren ini menerapkan sistem pembinaan sumber daya manusia yang berbasis nilai yang diterapkan secara terstruktur dan konsisten. Penelitian ini melibatkan pengasuh pesantren, guru/ustadzah, pengelola internal, dan santri senior yang terlibat dalam

tugas manajemen. Observasi dan wawancara mendalam adalah metode pengumpulan data. Analisis tematik (*thematic analysis*) adalah teknik yang digunakan untuk menganalisis data, yang mencakup proses reduksi data, kategorisasi, identifikasi pola, dan penarikan tema kunci. Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui bagaimana nilai Jujur–Sholat–Takut Haram berfungsi sebagai strategi, pedoman, dan indikator dalam manajemen sumber daya manusia pesantren. Hasil analisis tematik adalah sebagai berikut:

Tabel. 1 Analisis Tematik

| Tema Utama | Subtema / Kode | Kutipan Data (Bukti) | Makna / Interpretasi |
|---|--|--|---|
| 1. Manajemen SDM Berbasis Nilai | a. Triad nilai: Jujur, Sholat, Takut Haram | “ <i>Jujur, tidak tinggal sholat, takut haram. Itu manajemen kamu.</i> ” | Nilai tidak hanya doktrin moral, tetapi instrumen HRM yang menentukan kelayakan, kepercayaan, dan struktur peran. |
| | b. Nilai sebagai KTP SDM | “ <i>Kalau KTP ini sudah saya lihat, kamu berhak...</i> ” | Nilai digunakan sebagai dasar rekrutmen, penilaian integritas, dan pemberian amanah. |
| | c. Keteladanan (“Ibda’ Binafsi”) | “ <i>Saya tidak pakai ngomong. Pakai ibda’ binafsi. Mulai dari diri sendiri.</i> ” | Pendekatan pembinaan berbasis modeling/ social learning, bukan instruksi verbal. |
| 2. Tantangan Pengelolaan SDM | a. SDM “nyengkal” / bandel | “ <i>Yang paling tantangannya itu orang yang nyengkal-nyengkal. Yang bandel!</i> ” | Tantangan utama adalah karakter, bukan skill; resistensi terhadap nilai pesantren. |
| | b. Guru tidak cocok | “ <i>Guru ini berhenti, guru itu berhenti... karena cocok dan tidak cocok.</i> ” | Tingginya turnover karena ketidaksesuaian nilai & budaya salafiyah. |
| | c. Tantangan budaya masyarakat | “ <i>Yang ngiring jenazah itu suka mabok... tidak sholat.</i> ” | Lingkungan kurang religius menjadi hambatan pembinaan karakter santri & guru. |
| 3. Perencanaan SDM: Selektif & Nilai-Sentris | a. Tidak mencari banyak tenaga | “ <i>Justru tidak usah banyak... kalau banyak itu benturan.</i> ” | Perencanaan SDM berorientasi kualitas & keselarasan nilai, bukan kuantitas. |
| | b. Rekrutmen berbasis nilai | “ <i>Yang masuk Mutlaq Syariah harus jujur, sholat, takut haram.</i> ” | Rekrutmen didasarkan pada kesesuaian nilai, bukan administrasi atau ijazah. |
| | c. Pengembangan melalui amanah ekonomi | Penjelasan tentang modal, kejujuran, usaha mandiri. | Pesantren menggunakan modal kepercayaan (trust capital) untuk mendidik kemandirian. |
| 4. Evaluasi Berkelanjutan Berbasis Perilaku | a. Evaluasi melalui ibadah | “ <i>Sholat tak pernah tinggal!</i> ” | Sholat menjadi indikator kinerja & disiplin dalam sistem HRM. |
| | b. Evaluasi melalui observasi langsung | “ <i>Saya yang nengok. Dia tidak bisa ngicu.</i> ” | Evaluasi dilakukan secara naturalistik, berbasis pengamatan, bukan dokumen. |
| | c. Evaluasi kedewasaan & kemandirian | “ <i>Ta mendewasakan kepribadian mereka... tidak perlu disuruh.</i> ” | Tujuan HRM adalah pematangan karakter, bukan sekadar kinerja formal. |
| 5. Pesantren sebagai Institusi Kemandirian | a. Mandiri tanpa bantuan pemerintah | Data tentang tidak menerima dana pemerintah (mutlaq syariah). | HRM membutuhkan nilai integritas karena pesantren berdiri atas trust & swadaya. |

| | | |
|---|-----------------------------------|---|
| b. Kemandirian ekonomi berbasis Syariah | Penjelasan sistem mutlaq syariah. | SDM didorong untuk menjadi pengusaha mandiri, bukan hanya santri pasif. |
|---|-----------------------------------|---|

Selain itu, penelitian ini mematuhi prinsip etika penelitian kualitatif, termasuk menjaga identitas informan tetap rahasia, mendapatkan persetujuan yang dikenal sebagai persetujuan informan, dan menjamin bahwa proses penelitian tidak akan mengganggu kegiatan lain di pesantren. Dengan menggunakan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mendalam dan menyeluruh tentang bagaimana sistem nilai dasar pesantren digunakan dalam praktik manajemen SDM yang nyata dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi ini menunjukkan bahwa manajemen SDM memainkan peran strategis dalam mencapai visi dan misi Pesantren Salafiyah Asshoghiri, terutama dalam pembentukan ulama, pembinaan akhlak, dan menumbuhkan kemandirian santri. Manajemen Sumber Daya Manusia di pesantren ini tidak hanya berfungsi sebagai sistem administratif; itu juga berfungsi sebagai mekanisme untuk menjamin standar moral dan spiritual melalui penerapan nilai inti Jujur, Sholat, dan Takut Haram. Tiga nilai ini mendasari semua kebijakan dan keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, pembinaan, pemberian amanah, dan penilaian kinerja.

Seluruh kebijakan dan keputusan tentang sumber daya manusia didasarkan pada tiga prinsip ini: rekrutmen, pembinaan, pemberian amanah, dan penilaian kinerja. Di pesantren, prinsip-prinsip ini dianggap sebagai "identitas utama" seseorang, dan hanya mereka yang konsisten mengikutinya yang dapat dipercaya dan diberi tugas atau tanggung jawab penting. Selain itu, pengasuh pesantren menggunakan pola kepemimpinan berbasis keteladanan, atau "indah binaksi". Pola ini melibatkan pembinaan karakter melalui contoh langsung, bukan perintah lisan. Metode ini menjadikan sumber daya manusia internal sebagai kekuatan utama dalam menjaga kesinambungan tujuan pesantren.

Tetapi untuk menerapkan manajemen SDM secara efektif di pesantren lebih sulit daripada kekurangan keterampilan teknis. Sulitnya terkait dengan sifat karakter, seperti kurangnya disiplin, santri atau guru yang "nyengkal" atau sulit diarahkan, dan ketidaksesuaian dengan norma hidup salafiyah yang ketat. Perilaku yang bertentangan dengan prinsip religius pesantren atau kebiasaan beribadah yang tidak teratur adalah contoh situasi sosial yang tidak mendukung di sekitar pesantren. Situasi ini menuntut pesantren untuk berusaha lebih keras

dalam pembinaan karakter dan adaptasi lingkungan, sehingga proses pengembangan sumber daya manusia membutuhkan lebih banyak komitmen dibandingkan dengan institusi pendidikan umum.

Pondok pesantren menggunakan prinsip selektif dan berbasis nilai dalam perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan SDM berfokus pada orang-orang yang benar-benar sejalan dengan nilai-nilai pesantren. Selain itu, sistem mutlaq syariah, yang memberikan modal dan kepercayaan kepada santri yang dianggap memiliki integritas tinggi, digunakan untuk memberikan kemandirian ekonomi kepada santri. Oleh karena itu, ada korelasi yang jelas antara keberhasilan rekrutmen dan perencanaan sumber daya manusia. Proses verifikasi nilai yang lebih selektif dikaitkan dengan tingkat keberhasilan pembinaan kemandirian dan pengabdian santri kepada pesantren. Di pesantren, sumber daya manusia dievaluasi secara konsisten melalui pengawasan perilaku sehari-hari, kebiasaan ibadah, dan amanah integritas. Proses evaluasi tidak dilakukan dengan alat administrasi seperti formulir penilaian; sebaliknya, evaluasi terjadi secara spontan melalui pengamatan langsung pengasuh terhadap konsistensi perilaku santri dan guru.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Visi dan Misi Pesantren Asshoghi

Penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian penting dari tujuan Pesantren Salafiyah Asshoghi untuk mencetak generasi ulama, menjaga kitab-kitab salaf, dan membangun santri yang matang secara moral dan mandiri. Untuk mencapai tujuan ini, sistem nilai "Jujur – Sholat – Takut Haram" menjadi dasar semua tindakan pengasuh, guru, dan santri di pesantren. Nilai-nilai ini tidak hanya dianggap sebagai moral umum, tetapi juga digunakan sebagai alat manajemen yang menentukan siapa yang pantas, percaya, dan bertanggung jawab di pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem nilai Jujur, Sholat, dan Takut Haram adalah dasar dari semua praktik manajemen sumber daya manusia di Pesantren Salafiyah Asshoghi.

Hal ini selaras dengan konsep Values-Based HRM, yang menekankan bahwa lembaga perlu menanamkan nilai inti sebagai fondasi perilaku, keputusan, dan arah strategis (Faisal, 2023; Klapper et al., 2020). Dalam konteks pesantren, nilai tersebut bukan hanya pedoman moral, tetapi berfungsi sebagai kerangka strategis yang menyatukan tujuan kelembagaan dengan perilaku SDM.

Tantangan Utama dalam Penerapan Manajemen SDM

Tantangan Utama dalam Implementasi manajemen SDM di Pesantren Asshoghiiri berpusat pada aspek karakter dan kedisiplinan, bukan pada keterampilan teknis. Temuan lapangan menunjukkan bahwa hambatan terbesar adalah santri atau guru yang “nyengkal-nyengkal”, bandel, dan tidak cocok dengan budaya pesantren. Hal ini diungkap jelas oleh pengasuh: *“Tantangannya? Pengembangan santri... paling tantangannya itu orang yang nyengkal-nyengkal. Yang bandel.”*

Selain itu, tantangan lainnya adalah ketidakcocokan guru dengan kultur salafiyah, yang sering menyebabkan guru keluar masuk sebagaimana lazimnya terjadi di pesantren: *“Di pesantren, guru ini berhenti, guru itu berhenti... karena bedanya, gurunya itu satu cocok, satu tidak.”*

Studi menunjukkan bahwa tantangan tidak terletak pada kemampuan teknis, tetapi pada sifat karakter, seperti santri atau guru yang tidak disiplin, tidak sesuai dengan budaya salafiyah, dan tidak disiplin. Ini berada di tengah-tengah teori manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan, yang menekankan betapa pentingnya menjaga keseimbangan antara nilai, kesejahteraan psikologis, dan stabilitas sosial (Berkah & Zamroni, 2024; Supratno et al., 2018). Salah satu aspek ketahanan psikososial adalah tantangan karakter, di mana organisasi membutuhkan mekanisme internal untuk mempertahankan nilai yang konsisten dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kesulitan yang dihadapi dalam menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia (HRM) di pesantren salafiyah lebih bersifat nilaiologis daripada struktural. Ini menunjukkan bahwa memperkuat SDM berdasarkan nilai jauh lebih penting daripada memperkuat administrasi.

Hubungan Perencanaan SDM dengan Rekrutmen dan Pengembangan SDM

Perencanaan SDM di pesantren Asshoghiiri tidak diarahkan untuk memperbanyak jumlah tenaga pengajar, tetapi untuk melahirkan melahirkan SDM mandiri yang siap menjadi ulama dan pemimpin masyarakat. Pengasuh menjelaskan bahwa sistem pengembangan SDM dipusatkan pada pembentukan kemandirian dan akhlak, bukan pada kepemilikan guru dalam jumlah besar: *“Kalau tenaga di sini justru tidak usah banyak... kalau banyak itu lebih banyak benturan.”*

Hubungan antara perencanaan SDM dan rekrutmen sangat kuat melalui sistem nilai. Rekrutmen tenaga kerja baik pengajar maupun santri yang ingin masuk ke “Mutlaq Syariah” ditentukan oleh tiga nilai kunci (jujur, sholat, takut haram). Hanya mereka yang lolos verifikasi

personal oleh pengasuh yang dapat menerima amanah atau modal: *"Satu, tunjukkan kepribadian yang jujur... yang kedua sholat tak pernah tinggal... yang ketiga takut haram. Kalau KTP ini sudah saya lihat, kamu berhak."*

Sistem ini menunjukkan bahwa keberhasilan rekrutmen dan pembinaan SDM dipengaruhi langsung oleh perencanaan SDM berbasis nilai, termasuk dalam bidang ekonomi pesantren. Nilai-nilai ini dan modal kepercayaan membuat banyak santri menjadi pengusaha yang sukses.

Hasil lapangan menunjukkan bahwa pengangkatan guru dan penggerak pesantren sangat bergantung pada verifikasi nilai (kejujuran, sholat, dan takut haram). Ini sejalan dengan teori HRM berdasarkan Nilai, yang memprioritaskan kecocokan nilai (value fit) daripada kecocokan kemampuan teknis. Selain itu, ini mendukung teori SHRM, yaitu perencanaan SDM dimaksudkan untuk menghasilkan karyawan yang mendukung tujuan institusi dalam jangka panjang.

Evaluasi Berkelanjutan dalam Manajemen SDM Pesantren

Di Pesantren Asshoghiri, evaluasi SDM dilakukan secara langsung melalui pengawasan karakter secara langsung, keteladanan harian, dan pengamatan konsistensi ibadah. Ini tidak dilakukan melalui dokumen administrasi formal, tetapi melalui pembiasaan dan pengamatan yang dilakukan oleh pengasuh terhadap perilaku sehari-hari SDM: "Saya yang melihat. Dia tidak bisa ngicu." (mengakali) Evaluasi SDM melalui keteladanan, pembiasaan ibadah, dan pengawasan moral menunjukkan Pendekatan evaluasi karakter holistik mencerminkan evaluasi melalui konsistensi sholat, amanah, dan akhlak sehari-hari.

Metode ini sejalan dengan pendekatan HRM yang berkelanjutan, yang menekankan evaluasi perilaku berbasis jangka panjang daripada kinerja jangka pendek. Sistem evaluasi pesantren belum terbentuk, tetapi tetap ada melalui pengamatan yang efektif untuk konteks lembaga religius yang mengutamakan moralitas. Misalnya, evaluasi berbasis amanah untuk pengelolaan modal usaha atau kegiatan ekonomi pesantren menunjukkan penerapan kombinasi antara pengawasan perilaku, manajemen sumber daya manusia berbasis kepercayaan, dan prinsip Islam dalam pengelolaan kinerja. Ini sesuai dengan konsep *Ethical HRM* yang menilai SDM berdasarkan integritas dan kejujuran, bukan sekadar output teknis.

SIMPULAN

Studi ini menemukan bahwa manajemen SDM memainkan peran penting dalam mendukung visi dan misi Pesantren Salafiyah Asshoghihi karena penerapan nilai inti Jujur–Sholat–Takut Haram sebagai dasar dari semua proses pengangkatan, pembinaan, pengembangan, dan evaluasi sumber daya manusia. Nilai-nilai ini membentuk sistem manajemen yang menjaga integritas lembaga, menentukan kualitas amanah, dan membentuk budaya kerja. Aspek karakter seperti ketidakdisiplinan, ketidakcocokan budaya, dan pengaruh lingkungan sosial yang tidak religius merupakan tantangan utama. Semua ini membutuhkan metode pembinaan berbasis keteladanan dan pengawasan perilaku sehari-hari. Dengan perencanaan sumber daya manusia yang cermat dan berfokus pada keselarasan nilai, rekrutmen dan pengembangan dapat menghasilkan guru dan santri yang mandiri, jujur, dan mampu mencapai tujuan pesantren dalam jangka panjang. Dengan menggunakan pengamatan naturalistik tentang ibadah, amanah, dan kedewasaan karakter, evaluasi berkelanjutan menjadikan model manajemen sumber daya manusia pesantren ini sebagai sistem yang unik, kontekstual, dan berbasis nilai. Ini juga memperluas pemahaman teoretis tentang manajemen sumber daya manusia dalam institusi pendidikan Islam tradisional.

REFERENSI

- Akhmad, S. K. (2024). Preserving tradition amid disruption: A systematic literature review (SLR) of pesantren development in Indonesia. *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial*, 5(2). <https://doi.org/10.35878/santri.v5i2.1396>
- Auwal Gano, A., Abdullahi, N., Lawan Adam, Z., & Setyawan, C. E. (2024). Integrating Islamic principles into human resource management: Advancing organizational success through Islamic education and ethical practices. *Tadibia Islamika*, 4(2), 62–74. <https://doi.org/10.28918/tadibia.v4i2.9125>
- Berkah, D., & Zamroni, M. A. (2024). Management of Islamic Boarding School Shapes the Character of Santri Discipline. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 3(2), 147–159. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v3i2.1109>
- Faisal, S. (2023). Twenty-Years Journey of Sustainable Human Resource Management Research: A Bibliometric Analysis. *Administrative Sciences*, 13(6), 139. <https://doi.org/10.3390/admsci13060139>
- Gazali, E., & Budiana, A. A. (2023). A Bibliometric Analysis of Pesantren's Educational Impact: Insights from The Scopus Database (1994–2022). *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 15–33. <https://doi.org/10.14421/jpi.2023.121.15-33>
- Hanafi, Y., Taufiq, A., Saefi, M., Ikhsan, M. A., Diyana, T. N., Thoriquttyas, T., & Anam, F. K. (2021). The new identity of Indonesian Islamic boarding schools in the “new

- normal”: The education leadership response to COVID-19. *Heliyon*, 7(3), e06549. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549>
- Hastasari, C., Setiawan, B., & Aw, S. (2022). Students’ communication patterns of islamic boarding schools: The case of Students in Muallimin Muhammadiyah Yogyakarta. *Heliyon*, 8(1), e08824. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08824>
- Klapper, R., Berg, L., & Upham, P. (2020). Probing Alignment of Personal and Organisational Values for Sustainability: An Assessment of Barrett’s Organisational Consciousness Model. *Sustainability*, 12(18), 7584. <https://doi.org/10.3390/su12187584>
- Koman, G., Boršoš, P., & Kubina, M. (2024). Sustainable Human Resource Management with a Focus on Corporate Employee Recruitment. *Sustainability*, 16(14), 6059. <https://doi.org/10.3390/su16146059>
- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector. *Sustainability*, 14(5), 2872. <https://doi.org/10.3390/su14052872>
- Mucinkas, D., Clark, S., Barendsen, L., & Gardner, H. (2025). An increase in educator expectations of student character growth during participation in a community of practice. *Frontiers in Education*, 10, 1466295. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1466295>
- Nastase, C., Adomnitei, A., & Apetri, A. (2025). Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*, 5(4), 23. <https://doi.org/10.3390/merits5040023>
- Niswah, C., Sholihin, M., Zasvenda, M. Y., Amirullah, E., & Dani, A. (2025). Analisis Peran Lembaga Pendidikan Pesantren Dalam Membangun Karakter dan Ilmu Pengetahuan. *Jurnal Ilmiah Multidisipin*, 3(6), 308–316. <https://doi.org/10.60126/jim.v3i6.984>
- Nurkhin, A., Rohman, A., & Prabowo, T. J. W. (2024). Accountability of pondok pesantren; a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2332503. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2332503>
- Rasmitadila, R., Rachmadtullah, R., Prasetyo, T., Humaira, M. A., Sari, D. A., Samsudin, A., & ZamZam, R. (2025). Professional development for Indonesian elementary school teachers: Increased competency and sustainable teacher development programs. *F1000Research*. <https://doi.org/10.12688/f1000research.156946.3>
- Sarkadi, Casmana, A. R., Hisyam, C. J., & Wardatussa’idah, I. (2022). Integrating Character Education Into the RECE Learning Model Through Pancasila and Citizenship Education Subjects. *Frontiers in Education*, 7, 841037. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.841037>
- Supratno, H., Subandiyah, H., & Permata Raharjo, R. (2018). Character Education in Islamic Boarding School as a Medium to Prevent Student Radicalism. *Proceedings of the 2nd Social Sciences, Humanities and Education Conference: Establishing Identities through Language, Culture, and Education (SOSHEC 2018)*. 2nd Social Sciences, Humanities and Education Conference: Establishing Identities through Language, Culture, and

- Education (SOSHEC 2018), Surabaya, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/soshec-18.2018.86>
- Syadiyah, C., & Rindaningsih, I. (2024). Effective human resource management strategies in Islamic boarding schools. *International Journal Multidisciplinary (IJMI)*, 1(4), 94–100. <https://doi.org/10.61796/ijmi.v1i4.252>
- Syahir, A. N. A., Abidin, M. S. Z., Sa'ari, C. Z., & Rahman, M. Z. A. (2025). Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being: A Systematic Literature Review of Global Evidence. *Journal of Religion and Health*, 64(5), 3313–3345. <https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2>
- Yamin, Moh., Basri, H., & Suhartini, A. (2023). Learning Management in Salaf Islamic Boarding Schools. *At-Tadzkir: Islamic Education Journal*, 2(1), 25–36. <https://doi.org/10.59373/attadzkir.v2i1.10>
- Zukdi, I., Trinova, Z., & Nasution, I. (n.d.). *The role of Islamic boarding schools in building the character of the nation.*