



Pesantren-Based Recruitment and Selection Model

Nanda Hidayan Sono

Ekonomi Syariah, Universitas Ibrahimy, Situbondo

nandahidayan@gmail.com

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima: 02-06-2026

Disetujui: 10-07-2026

Diterbitkan: 01-08-2026

Kata Kunci:

Rekrutmen, seleksi pegawai, pesantren, person-organization fit, value-based human resource management, khidmah.

Keywords :

Recruitment, employee selection, Islamic boarding schools, person-organization fit, value-based human resource management, service.

ABSTRAK

Rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya bertujuan memperoleh pegawai yang kompeten, tetapi juga memastikan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi. Pada konteks pesantren, proses tersebut memiliki karakteristik khas karena mengintegrasikan kompetensi profesional dengan nilai-nilai kepesantrenan sebagai identitas kelembagaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis model rekrutmen dan seleksi pegawai berbasis nilai kepesantrenan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi dilaksanakan melalui lima tahapan, yaitu identifikasi kebutuhan pegawai berbasis kebutuhan kelembagaan, rekrutmen berbasis kompetensi dan *khidmah*, seleksi berbasis *person-organization fit*, internalisasi nilai amanah, ikhlas, dan barokah dalam pengambilan keputusan, serta pembinaan awal berbasis budaya pesantren. Temuan penelitian menegaskan bahwa rekrutmen dan seleksi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengadaan pegawai, tetapi juga sebagai instrumen kaderisasi, regenerasi, dan pelestarian budaya organisasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan Pesantren-Based Recruitment Model yang mengintegrasikan pendekatan *Value-Based Human Resource Management* dengan konsep *Person-Organization Fit* dalam konteks organisasi pesantren. Model tersebut memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai sekaligus menjadi alternatif praktik pengelolaan sumber daya manusia bagi lembaga pendidikan Islam yang berupaya menjaga keseimbangan antara profesionalisme dan nilai-nilai kepesantrenan.

ABSTRACT

Recruitment and selection are strategic functions in human resource management that aim not only to acquire competent employees but also to ensure value alignment between the individual and the organization. In the context of Islamic boarding schools, this process possesses unique characteristics, as it integrates professional competence with Islamic boarding school values that define the institution's identity. This study aims to analyze the Islamic boarding school value-based employee recruitment and selection model at Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, Situbondo. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through observation, interviews, and documentation, then analyzed using the interactive model developed by Miles, Huberman, and Saldaña, comprising data condensation, data display, and conclusion drawing. The results indicate that the recruitment and selection process is carried out in five stages: identifying staffing needs based on institutional requirements; recruitment based on competence and *khidmah* (devoted service); selection based on person-organization fit; internalizing the values of amanah (trustworthiness), ikhlas (sincerity), and barokah (divine blessing) in decision-making; and initial orientation grounded in Islamic boarding school culture. The findings confirm that recruitment and selection serve not merely as mechanisms for acquiring staff but also as instruments for talent development, generational renewal, and the preservation of organizational culture. The study's novelty lies in the



formulation of a "Pesantren-Based Recruitment Model" that integrates a Value-Based Human Resource Management approach with the concept of Person-Organization Fit within the context of a Islamic boarding school organization. This model offers a theoretical contribution to the development of value-based human resource management and serves as an alternative human resource management practice for Islamic educational institutions striving to balance professionalism with Islamic boarding school values.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Universitas Ibrahimy, Indonesia. Akses aktikerl bersifat terbuka di bawah lisensi CC BY NC
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keberlanjutan kelembagaan. Berbagai penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia menegaskan bahwa kualitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten serta memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi.¹ Oleh karena itu, rekrutmen dan seleksi menjadi fungsi fundamental dalam manajemen sumber daya manusia karena berperan sebagai gerbang awal dalam menentukan kualitas individu yang akan mengisi berbagai posisi dalam organisasi.

Dalam perspektif manajemen modern, rekrutmen dan seleksi tidak lagi dipandang sekedar proses administratif untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, melainkan sebagai mekanisme strategis dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi. Proses tersebut diarahkan untuk memperoleh individu yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan budaya, nilai, dan tujuan organisasi. Kristof-Brown et al. (2005) menjelaskan bahwa kesesuaian antara individu dan organisasi (*person-organization fit*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan retensi pegawai.² Dengan demikian, keberhasilan rekrutmen tidak hanya diukur dari terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga dari tingkat kesesuaian nilai yang dimiliki calon pegawai dengan identitas organisasi.

Pada lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren, konsep kesesuaian nilai memiliki makna yang lebih luas dibandingkan organisasi pada umumnya. Pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai institusi sosial, dakwah, kaderisasi ulama, dan pusat transformasi nilai-nilai Islam dalam kehidupan

¹ Michael Armstrong & Stephen Taylor. *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page, 2023.; Peter Boxall & John Purcell. *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan, 2016.

² Amyl Kristof-Brown, dkk. *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology*, 58(2), 2005, 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>



masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pesantren tidak hanya mempertimbangkan aspek kompetensi profesional, tetapi juga aspek moral, spiritual, ideologis, dan kultural yang menjadi karakter khas pesantren.³

Keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia menunjukkan kemampuannya dalam mempertahankan eksistensi di tengah perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang berlangsung sangat cepat. Data Kementerian Agama Republik Indonesia menunjukkan bahwa pesantren terus mengalami pertumbuhan baik dari sisi jumlah lembaga, santri, maupun unit-unit pendidikan dan usaha yang dikelola. Perkembangan tersebut menuntut pesantren untuk mengadopsi praktik-praktik manajemen modern tanpa meninggalkan identitas dan nilai-nilai tradisional yang menjadi fondasi keberadaannya. Dalam konteks ini, rekrutmen dan seleksi pegawai menjadi salah satu instrumen penting untuk menjaga kesinambungan budaya organisasi sekaligus meningkatkan profesionalitas kelembagaan.

Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo merupakan salah satu pesantren besar di Indonesia yang memiliki sejarah panjang dalam pengembangan pendidikan Islam. Sejak didirikan oleh KH. Syamsul Arifin pada tahun 1908, pesantren ini berkembang menjadi lembaga pendidikan yang mengelola berbagai jenjang pendidikan formal, nonformal, dan pendidikan tinggi, termasuk Ma'had Aly, universitas, sekolah umum, madrasah, serta berbagai unit ekonomi dan sosial kemasyarakatan. Kompleksitas organisasi yang demikian besar menuntut adanya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar seluruh unit dapat berjalan secara optimal.⁴

Di tengah perkembangan tersebut, Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo tetap mempertahankan nilai-nilai dasar kepesantrenan seperti keikhlasan (*ikhlas*), pengabdian (*khidmah*), amanah, tawadhu', kedisiplinan, keteladanan, keberkahan (*barokah*), dan loyalitas terhadap perjuangan pesantren. Nilai-nilai tersebut tidak hanya diajarkan kepada santri, tetapi juga menjadi pedoman dalam tata kelola organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia. Oleh sebab itu, proses rekrutmen dan seleksi pegawai di lingkungan pesantren tidak hanya mempertimbangkan kualifikasi akademik dan kompetensi profesional, tetapi juga memperhatikan kesesuaian calon pegawai terhadap budaya dan nilai-nilai pesantren.

Dalam beberapa dekade terakhir, kajian mengenai manajemen sumber daya manusia berbasis nilai (*value-based human resource management*) memperoleh perhatian yang semakin besar. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai budaya dan spiritual ke dalam praktik MSDM memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi, loyalitas pegawai yang lebih kuat, dan keberlanjutan organisasi yang lebih baik.⁵ Pada organisasi berbasis agama (*faith-based*

³ Azyumardi Azra. *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi di tengah tantangan milenium III* (2nd ed.). Kencana, 2019; Mastuhu. *Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren Indonesia*. INIS, 2018.

⁴ Yayasan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. *Profil Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo*. Diakses pada tahun 2026 <https://sukorejo.com/>

⁵ Pawan Budhwar, dkk. *Artificial intelligence—Challenges and opportunities for international human resource management: A review and research agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 2022, 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>; Louis



organizations), rekrutmen dan seleksi sering kali digunakan sebagai sarana untuk memastikan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi sehingga mampu menjaga identitas kelembagaan dalam jangka panjang.

Meskipun demikian, kajian mengenai rekrutmen dan seleksi pada organisasi berbasis agama masih didominasi oleh penelitian pada lembaga keagamaan di negara-negara Barat, seperti sekolah berbasis gereja, organisasi sosial keagamaan, dan lembaga filantropi. Sementara itu, penelitian mengenai praktik rekrutmen dan seleksi pada pesantren di Indonesia masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian pesantren lebih banyak membahas kepemimpinan kiai, transformasi pendidikan, manajemen kurikulum, pengembangan karakter santri, budaya organisasi, serta pemberdayaan ekonomi pesantren. Kajian yang secara khusus mengkaji mekanisme rekrutmen dan seleksi pegawai sebagai bagian dari sistem reproduksi nilai dan budaya organisasi pesantren masih jarang ditemukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rif'ah (2016) menyoroti pembangunan karakter guru di lingkungan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo melalui internalisasi nilai-nilai kepesantrenan.⁶ Djuwairiyah et al. (2024) menekankan pentingnya kepemimpinan kiai dalam transformasi pendidikan Islam di Sukorejo.⁷ Sementara itu, Hafid (2017) mengkaji pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja guru di lingkungan pesantren.⁸ Meskipun memberikan kontribusi penting dalam memahami pengelolaan sumber daya manusia di pesantren, penelitian-penelitian tersebut belum menjelaskan bagaimana proses rekrutmen dan seleksi dilakukan untuk memperoleh individu yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi pesantren.

Berdasarkan telaah literatur tersebut, terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*). Pertama, penelitian mengenai rekrutmen dan seleksi di pesantren masih sangat terbatas dibandingkan kajian kepemimpinan dan pendidikan pesantren. Kedua, sebagian besar penelitian MSDM di lembaga pendidikan Islam berfokus pada pengembangan dan kinerja pegawai, bukan pada proses memperoleh pegawai melalui mekanisme rekrutmen dan seleksi. Ketiga, belum banyak penelitian yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai kepesantrenan seperti khidmah, barokah, amanah, dan loyalitas diintegrasikan ke dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai. Keempat, belum ditemukan penelitian yang secara spesifik mengkaji model rekrutmen dan seleksi pegawai pada Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo sebagai salah satu pesantren terbesar dan tertua di Indonesia.

Fry. *Spiritual leadership: Theory, measurement, and establishing a baseline*. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 2017, 81–97; Jeffry Pfeffer. *Building sustainable organizations: The human factor*. Stanford University Press, 2010.

⁶ Rif'ah. *Membangun karakter guru Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo*. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(1), 2016, 47–60.

⁷ Djuwairiyah, Jamil, I., & Kadir, F. A. *Kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo terhadap transformasi pendidikan Islam*. *Lisan al-Hal*, 18(2), 2024, 171–190.

⁸ Moh. Hafid. *Pengaruh motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sekolah dan madrasah di lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo*, *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(2), 2017, 151–164.



Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa analisis mendalam mengenai rekrutmen dan seleksi pegawai berbasis nilai pesantren (*pesantren-based recruitment and selection model*) pada Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi prosedur rekrutmen dan seleksi yang diterapkan, tetapi juga menganalisis bagaimana nilai-nilai kepesantrenan berfungsi sebagai instrumen dalam menentukan kelayakan calon pegawai. Dengan demikian, penelitian ini berupaya memperluas perspektif manajemen sumber daya manusia melalui integrasi pendekatan profesional dan spiritual dalam proses pengadaan pegawai.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan kajian *value-based human resource management*, *person-organization fit theory*, dan manajemen sumber daya manusia pada organisasi berbasis nilai keagamaan. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi pesantren, lembaga pendidikan Islam, dan organisasi berbasis keagamaan lainnya dalam merancang sistem rekrutmen dan seleksi yang mampu menjaga identitas organisasi sekaligus memenuhi tuntutan profesionalisme modern.

Penelitian ini akan membahas tentang bagaimana model rekrutmen dan proses seleksi pegawai di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo berdasarkan nilai-nilai kepesantrenan (*person-organization fit*) serta bagaimana nilai-nilai tersebut diinternalisasikan dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai di lingkungan pondok pesantren.

KAJIAN TEORI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses strategis dalam mengelola manusia sebagai aset utama organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Armstrong dan Taylor (2023) mendefinisikan MSDM sebagai pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola individu agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.⁹ Sementara itu, Dessler (2020) menjelaskan bahwa MSDM meliputi aktivitas perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hingga hubungan industrial.¹⁰

Dalam perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM), fungsi MSDM tidak lagi bersifat administratif, melainkan menjadi bagian dari strategi organisasi. Seluruh praktik MSDM harus diselaraskan dengan visi, budaya organisasi, serta tujuan jangka panjang sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

⁹ Michael Armstrong & Stephen Taylor. *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page, 2023.

¹⁰ Gary Dessler. *Human resource management* (16th ed.). Pearson, 2020.



Pada organisasi pendidikan Islam, implementasi MSDM tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga diarahkan untuk membangun karakter, integritas, spiritualitas, dan budaya kerja yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi menjadi pintu masuk utama dalam memastikan bahwa individu yang bergabung memiliki kesesuaian kompetensi sekaligus kesesuaian nilai dengan organisasi.

2. Rekrutmen dan Seleksi Pegawai

Rekrutmen merupakan proses menemukan, menarik, dan mendorong individu yang memenuhi persyaratan untuk melamar pekerjaan dalam suatu organisasi. Dessler (2020) menjelaskan bahwa tujuan utama rekrutmen adalah memperoleh sejumlah kandidat yang memenuhi kualifikasi sehingga organisasi memiliki alternatif terbaik dalam proses seleksi.¹¹ Armstrong dan Taylor (2023) menyatakan bahwa rekrutmen modern tidak hanya berorientasi pada jumlah pelamar (*quantity*), tetapi juga pada kualitas pelamar (*quality recruitment*).¹² Oleh karena itu, organisasi harus mampu membangun strategi rekrutmen yang mempertimbangkan kebutuhan organisasi, budaya kerja, kompetensi, serta karakter individu yang diharapkan.

Secara umum proses rekrutmen meliputi: analisis kebutuhan tenaga kerja, penyusunan spesifikasi jabatan (*job specification*), penentuan sumber rekrutmen (internal maupun eksternal), penyebaran informasi lowongan, pengumpulan berkas pelamar, dan penyaringan administrasi. Dalam konteks organisasi berbasis nilai seperti pesantren, proses rekrutmen tidak hanya mempertimbangkan kompetensi profesional, tetapi juga rekam jejak moral, komitmen terhadap pengabdian (*khidmah*), loyalitas, akhlak, dan kemampuan beradaptasi dengan budaya organisasi.

Sementara itu, seleksi merupakan proses memilih kandidat terbaik dari sejumlah pelamar berdasarkan persyaratan organisasi. Menurut Dessler (2020), seleksi merupakan proses prediksi mengenai keberhasilan calon pegawai dalam melaksanakan pekerjaan di masa mendatang.¹³ Boxall dan Purcell (2016) menjelaskan bahwa seleksi merupakan investasi strategis organisasi karena kualitas pegawai akan menentukan kualitas organisasi dalam jangka panjang.¹⁴ Proses seleksi umumnya meliputi: seleksi administrasi, tes kompetensi, wawancara, tes psikologi, dan keputusan penerimaan.

Pada organisasi berbasis nilai, proses seleksi berkembang menjadi proses pencarian individu yang memiliki kesesuaian budaya (*cultural fit*) dan kesesuaian nilai (*value fit*). Dengan demikian, seleksi tidak hanya mengukur kemampuan teknis,

¹¹ *Ibid*

¹² Michael Armstrong & Stephen Taylor. *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page, 2023.

¹³ Gary Dessler. *Human resource management* (16th ed.). Pearson, 2020.

¹⁴ Peter Boxall & John Purcell. *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan, 2016.



tetapi juga karakter, integritas, komitmen, dan kesediaan individu untuk menginternalisasi nilai organisasi.

3. Teori *Person-Organization Fit* (P-O Fit)

Teori *Person-Organization Fit* dikembangkan untuk menjelaskan tingkat kesesuaian antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Kristof-Brown et al. (2005) menjelaskan bahwa *person-organization fit* merupakan kesesuaian nilai, tujuan, budaya, dan karakter antara individu dengan organisasi.¹⁵ Semakin tinggi tingkat kesesuaian tersebut, semakin tinggi pula komitmen organisasi, kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai. Dalam praktik MSDM modern, konsep *P-O Fit* menjadi salah satu dasar utama proses seleksi karena organisasi tidak hanya membutuhkan individu yang kompeten, tetapi juga individu yang mampu hidup dalam budaya organisasi.

Pada pesantren, konsep *P-O Fit* menjadi lebih kompleks karena kesesuaian tidak hanya menyangkut budaya organisasi, tetapi juga mencakup nilai religius, spiritualitas, tradisi kepesantrenan, kepatuhan kepada kiai, semangat pengabdian (*khidmah*), dan orientasi keberkahan (*barokah*). Kajian terbaru bahkan mengembangkan konsep *Person-Organization Spirituality Fit* yang mengintegrasikan keselarasan nilai spiritual individu dan organisasi sebagai faktor penting dalam pengembangan SDM.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai

Perkembangan teori MSDM menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki budaya kuat cenderung membangun sistem pengelolaan SDM berdasarkan nilai-nilai organisasi. *Value-Based Human Resource Management* merupakan pendekatan yang mengintegrasikan nilai organisasi ke dalam seluruh praktik MSDM, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, promosi, hingga evaluasi kinerja. Pendekatan ini bertujuan menciptakan keselarasan antara nilai individu dengan nilai organisasi sehingga terbentuk komitmen jangka panjang, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi. Konsep ini memiliki keterkaitan erat dengan teori *person-organization fit* dan semakin banyak digunakan dalam organisasi berbasis misi, termasuk organisasi keagamaan.

Dalam konteks pesantren, nilai-nilai seperti amanah, keikhlasan, *khidmah*, *tawadhu'*, *ukhuwah*, dan *barokah* menjadi landasan utama pengelolaan SDM sehingga praktik rekrutmen dan seleksi tidak hanya mengevaluasi kompetensi, tetapi juga kesesuaian karakter dan orientasi pengabdian.

5. Rekrutmen dan Seleksi dalam Perspektif Islam

¹⁵ Amyl Kristof-Brown, dkk. *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology*, 58(2), 2005, 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>



Islam memandang bahwa pengangkatan seseorang pada suatu jabatan harus didasarkan pada dua prinsip utama, yaitu *al-quwwah* (kompetensi) dan *al-amanah* (integritas). Prinsip tersebut termaktub dalam Al-Qur'an Surah Al-Qashash ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

"Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, "Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil untuk bekerja adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."

Ayat tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dan amanah merupakan dua indikator utama dalam memilih seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan. Selain itu, Rasulullah SAW menegaskan pentingnya profesionalisme dalam penempatan pegawai melalui hadis: "Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya." (HR. al-Bukhari). Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi dalam perspektif Islam bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan amanah yang harus dijalankan secara adil, objektif, profesional, dan sesuai dengan nilai-nilai syariat.

6. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Nilai Pesantren

Pesantren merupakan organisasi pendidikan Islam yang memiliki budaya organisasi khas. Budaya tersebut dibangun melalui keteladanan kiai, tradisi keilmuan, kehidupan berjamaah, serta internalisasi nilai-nilai kepesantrenan. Nilai-nilai utama yang berkembang di Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo antara lain khidmah (pengabdian), amanah, ikhlas, tawadhu', istiqamah, ukhuwah, barokah, loyalitas terhadap perjuangan pesantren. Nilai-nilai tersebut menjadi modal sosial dan budaya organisasi yang membedakan pesantren dengan organisasi pendidikan lainnya. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi pegawai di lingkungan pesantren diperkirakan tidak hanya berorientasi pada pencapaian kompetensi profesional, tetapi juga pada kemampuan calon pegawai menginternalisasi dan mengamalkan nilai-nilai tersebut dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan perspektif tersebut, penelitian ini memandang bahwa sistem rekrutmen dan seleksi di Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo merupakan bentuk implementasi *Value-Based Human Resource Management*, yaitu praktik pengelolaan SDM yang mengintegrasikan kompetensi profesional dengan nilai-nilai kepesantrenan sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan penerimaan pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai berbasis nilai-nilai kepesantrenan yang



berlangsung secara alamiah dalam konteks organisasi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi suatu sistem yang terikat (*bounded system*) melalui pengumpulan data secara mendalam dari berbagai sumber sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai fenomena yang diteliti. Pendekatan ini relevan ketika penelitian berupaya menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" terhadap suatu fenomena organisasi yang kompleks.¹⁶

Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik agar diperoleh data yang kaya dan dapat saling melengkapi, diantaranya yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sementara untuk teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang berlangsung secara terus-menerus sejak awal pengumpulan data hingga penelitian selesai. Melalui beberapa tahap yaitu kondensasi data, display data, dan penarikan kesimpulan (*conclusion*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan Kebutuhan Pegawai

Perencanaan kebutuhan pegawai merupakan tahap awal yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pondok pesantren. Proses ini bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas. Dalam konteks pesantren, perencanaan kebutuhan pegawai tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan administratif dan operasional lembaga, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan calon pegawai dalam menginternalisasi nilai-nilai kepesantrenan yang menjadi karakter khas organisasi.

Perencanaan kebutuhan pegawai di lingkungan pondok pesantren umumnya diawali dengan identifikasi kebutuhan sumber daya manusia pada masing-masing unit kerja. Setiap lembaga pendidikan, unit usaha, maupun bagian pelayanan santri melakukan evaluasi terhadap jumlah pegawai yang tersedia, beban kerja, perkembangan program, serta kebutuhan tenaga baru untuk mendukung pelaksanaan kegiatan kelembagaan. Hasil evaluasi tersebut kemudian diajukan kepada pimpinan atau pengelola sumber daya manusia untuk dianalisis dan disesuaikan dengan kebijakan organisasi secara keseluruhan.

Dalam proses perencanaan tersebut, pesantren tidak hanya memperhatikan aspek kompetensi akademik dan profesional calon pegawai, tetapi juga mempertimbangkan kesesuaian karakter dan komitmen terhadap nilai-nilai pesantren. Hal ini karena pegawai pesantren dipandang bukan sebatas tenaga kerja

¹⁶ John W. Creswell & Cheryl N. Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 5/E. London : SAGE Publications, 2023; Robert K. Yin. *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.



semata, melainkan bagian dari keluarga besar pesantren yang memiliki tanggung jawab dalam menjaga tradisi, budaya, dan visi perjuangan lembaga. Oleh karena itu, kebutuhan pegawai tidak hanya dirumuskan berdasarkan spesifikasi jabatan (*job specification*), tetapi juga berdasarkan kesesuaian nilai (*value fit*) dengan budaya organisasi pesantren.

Perencanaan kebutuhan pegawai juga dipengaruhi oleh dinamika perkembangan lembaga. Bertambahnya jumlah santri, pembukaan program pendidikan baru, pengembangan unit usaha, serta peningkatan layanan kepada santri menjadi faktor yang mendorong perlunya penambahan tenaga kerja. Karakteristik unik perencanaan kebutuhan pegawai di pesantren terletak pada integrasi antara pendekatan manajerial dan pendekatan nilai. Secara manajerial, kebutuhan pegawai ditentukan berdasarkan analisis jabatan, beban kerja, dan kebutuhan organisasi. Namun secara kultural, pesantren juga mempertimbangkan aspek pengabdian (*khidmah*), amanah, loyalitas, akhlak, dan kesiapan untuk berkontribusi dalam pengembangan pesantren. Dengan demikian, proses perencanaan kebutuhan pegawai tidak semata-mata berorientasi pada pemenuhan formasi, tetapi juga pada upaya menjaga keberlanjutan budaya organisasi dan nilai-nilai kepesantrenan. Perencanaan yang baik akan menjadi dasar bagi pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang efektif sehingga mendukung terciptanya organisasi pesantren yang profesional, berdaya saing, dan tetap berakar pada nilai-nilai luhur yang diwariskan oleh para masyayikh.

2. Rekrutmen Berbasis Kompetensi dan Pengabdian (*Khidmah*)

Proses rekrutmen pegawai di lingkungan pondok pesantren tidak hanya didasarkan pada kebutuhan tenaga kerja dan kompetensi profesional semata, tetapi juga mempertimbangkan aspek pengabdian (*khidmah*) sebagai nilai utama yang menjadi karakteristik organisasi pesantren. Rekrutmen dipandang sebagai proses strategis untuk memperoleh sumber daya manusia yang mampu menjalankan tugas secara profesional sekaligus memiliki komitmen terhadap nilai-nilai, budaya, dan visi perjuangan pesantren.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompetensi merupakan faktor penting yang menentukan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. Oleh karena itu, setiap calon pegawai diharapkan memiliki kualifikasi akademik, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diemban. Kompetensi tersebut menjadi dasar awal dalam proses penjurangan calon pegawai agar lembaga memperoleh sumber daya manusia yang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Namun demikian, berbeda dengan lembaga formal pada umumnya, pesantren tidak menjadikan kompetensi sebagai satu-satunya indikator dalam proses rekrutmen. Nilai pengabdian (*khidmah*) menjadi unsur penting yang dipertimbangkan dalam menentukan kelayakan calon pegawai. Dalam tradisi pesantren, *khidmah* dimaknai sebagai kesediaan seseorang untuk mengabdikan



tenaga, pikiran, waktu, dan kemampuannya demi kemajuan lembaga serta keberlangsungan perjuangan para masyayikh. Oleh karena itu, proses rekrutmen tidak hanya bertujuan mencari tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga individu yang memiliki semangat melayani dan berkontribusi bagi pesantren.

Implementasi nilai khidmah dalam proses rekrutmen terlihat dari perhatian lembaga terhadap rekam jejak calon pegawai, baik dalam aktivitas pendidikan, organisasi, maupun pengabdian sosial keagamaan. Calon pegawai yang memiliki pengalaman berkhidmah di lingkungan pesantren, organisasi keagamaan, atau lembaga pendidikan Islam umumnya dipandang memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap budaya kerja pesantren. Pengalaman tersebut menjadi salah satu indikator yang menunjukkan kesiapan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berorientasi pada pelayanan, keteladanan, dan pengabdian.

Rekrutmen berbasis kompetensi dan khidmah juga berfungsi sebagai mekanisme awal dalam menjaga keberlanjutan budaya organisasi pesantren. Melalui proses ini, lembaga berusaha memastikan bahwa individu yang direkrut tidak hanya mampu melaksanakan tugas secara profesional, tetapi juga mampu menginternalisasi nilai-nilai dasar pesantren seperti amanah, ikhlas, disiplin, tawadhu', ukhuwah, dan loyalitas terhadap lembaga. Dengan demikian, rekrutmen menjadi instrumen penting dalam proses regenerasi sumber daya manusia sekaligus pewarisan nilai-nilai kepesantrenan.

3. Seleksi Berbasis *Person-Organization Fit*

Proses seleksi pegawai di lingkungan pondok pesantren tidak hanya diarahkan untuk mengidentifikasi kemampuan teknis dan kompetensi profesional calon pegawai, tetapi juga untuk menilai tingkat kesesuaian antara karakteristik individu dengan nilai, budaya, dan tujuan organisasi pesantren. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *person-organization fit* (P-O Fit), yaitu tingkat keselarasan antara nilai-nilai yang dimiliki individu dengan nilai-nilai yang dianut organisasi.

Dalam praktiknya, proses seleksi dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kompetensi, karakter, integritas, dan komitmen calon pegawai. Selain melalui pemeriksaan administrasi dan kualifikasi akademik, proses seleksi juga menekankan aspek kepribadian, akhlak, rekam jejak pengabdian, kemampuan beradaptasi dengan lingkungan pesantren, serta kesediaan menjalankan tugas sesuai dengan nilai-nilai kepesantrenan.

Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas tidak hanya ditentukan oleh tingkat kompetensi yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Pegawai yang memiliki kesesuaian nilai dengan pesantren cenderung lebih mudah beradaptasi, memiliki loyalitas yang tinggi, menunjukkan komitmen terhadap lembaga, serta mampu mempertahankan kinerja dalam jangka panjang. Sebaliknya, individu yang memiliki kompetensi tinggi tetapi tidak mampu



menerima budaya dan nilai organisasi berpotensi mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas dan berinteraksi dengan lingkungan kerja.

Dalam konteks pesantren, kesesuaian nilai tidak hanya berkaitan dengan budaya organisasi secara umum, tetapi juga mencakup dimensi religius dan spiritual. Oleh karena itu, proses seleksi diarahkan untuk mengidentifikasi sejauh mana calon pegawai memahami, menerima, dan bersedia mengamalkan nilai-nilai yang menjadi karakter pesantren. Nilai-nilai tersebut meliputi khidmah (pengabdian), amanah (tanggung jawab), ikhlas (ketulusan), tawadhu' (rendah hati), disiplin, ukhuwah (persaudaraan), serta loyalitas terhadap visi dan misi lembaga.

Selain itu, seleksi berbasis *person-organization fit* juga dilakukan untuk memastikan keberlanjutan budaya organisasi pesantren. Melalui proses ini, lembaga tidak hanya memperoleh pegawai yang mampu melaksanakan pekerjaan sesuai standar profesional, tetapi juga individu yang dapat menjadi agen pelestari nilai-nilai pesantren. Dengan demikian, seleksi berfungsi sebagai mekanisme penyaringan budaya (*cultural screening*) yang memungkinkan organisasi mempertahankan identitas dan karakter kelebagaannya dari generasi ke generasi.

4. Internalisasi Nilai Amanah, Ikhlas, dan Barokah dalam Rekrutmen dan Seleksi Pegawai

Proses rekrutmen dan seleksi pegawai di lingkungan pondok pesantren tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia dan pencapaian standar kompetensi profesional, tetapi juga diarahkan untuk menginternalisasikan nilai-nilai dasar yang menjadi fondasi budaya organisasi pesantren. Di antara nilai-nilai tersebut, amanah, ikhlas, dan barokah menempati posisi yang sangat penting karena menjadi landasan moral dan spiritual dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Nilai amanah dipahami sebagai kemampuan individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara jujur, konsisten, dan penuh tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam konteks pengelolaan pegawai pesantren, amanah tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga menyangkut integritas moral dalam menjalankan tugas sebagai bagian dari pengabdian kepada lembaga. Oleh karena itu, proses seleksi tidak hanya menilai kemampuan akademik dan profesional calon pegawai, tetapi juga berupaya mengidentifikasi rekam jejak kepribadian, tanggung jawab, kedisiplinan, serta komitmen terhadap nilai-nilai keislaman.

Internalisasi nilai amanah terlihat dari kecenderungan pesantren untuk memberikan perhatian pada karakter dan reputasi calon pegawai. Informasi mengenai perilaku, etika, dan tanggung jawab calon pegawai menjadi salah satu pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan. Hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kompetensi tanpa integritas akan sulit memberikan kontribusi positif bagi keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, amanah diposisikan sebagai salah satu indikator utama dalam menentukan kelayakan seseorang untuk bergabung dan mengemban tugas di lingkungan pesantren.



Selain amanah, nilai ikhlas juga menjadi aspek penting yang diinternalisasikan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Ikhlas dipahami sebagai ketulusan dalam bekerja dan mengabdikan tanpa menjadikan kepentingan material sebagai satu-satunya tujuan. Dalam tradisi pesantren, bekerja dipandang sebagai bagian dari ibadah sehingga orientasi kerja tidak hanya ditujukan untuk memperoleh imbalan ekonomi, tetapi juga untuk memberikan manfaat bagi lembaga, umat, dan masyarakat.

Nilai berikutnya yang menjadi karakteristik khas pesantren adalah barokah. Dalam perspektif pesantren, barokah dimaknai sebagai bertambahnya kebaikan, manfaat, dan keberlanjutan hasil kerja yang diperoleh melalui cara-cara yang diridhai Allah SWT. Konsep ini memiliki dimensi spiritual yang kuat dan menjadi salah satu orientasi utama dalam kehidupan pesantren. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi tidak semata-mata bertujuan memperoleh pegawai yang memiliki kemampuan tinggi, tetapi juga individu yang diyakini mampu menjaga nilai-nilai kebaikan serta berkontribusi terhadap keberlangsungan perjuangan pesantren.

Internalisasi nilai barokah tercermin dalam upaya lembaga menempatkan aspek moral dan spiritual sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses pengambilan keputusan. Pegawai dipandang bukan hanya sebagai aset organisasi, tetapi juga sebagai bagian dari perjuangan pendidikan dan dakwah yang diwariskan oleh para masyayikh. Oleh karena itu, keberhasilan rekrutmen tidak hanya diukur dari terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga dari kemampuan lembaga memperoleh individu yang dapat menjaga tradisi, budaya, dan nilai-nilai luhur pesantren.

Ketiga nilai tersebut (amanah, ikhlas, dan barokah) saling melengkapi dan membentuk kerangka nilai yang menjadi dasar pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pesantren. Amanah memberikan landasan integritas dalam bekerja, ikhlas membentuk orientasi pengabdian yang tulus, sedangkan barokah menjadi orientasi spiritual yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi kepada kemaslahatan yang lebih luas. Integrasi ketiga nilai tersebut menghasilkan model rekrutmen dan seleksi yang tidak hanya berorientasi pada aspek kompetensi, tetapi juga pada pembentukan karakter dan spiritualitas pegawai.

5. Model Rekrutmen ala Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo

Berdasarkan hasil analisis terhadap proses perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen berbasis kompetensi dan khidmah, seleksi berbasis *person-organization fit*, serta internalisasi nilai amanah, ikhlas, dan barokah, dapat dirumuskan sebuah model rekrutmen khas pesantren yang disebut sebagai model rekrutmen berbasis nilai kepesantrenan (*Pesantren-Based Recruitment Model*). Model ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi pegawai di lingkungan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo tidak semata-mata berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen regenerasi, kaderisasi, dan pewarisan nilai-nilai pesantren.



Berbeda dengan model rekrutmen pada organisasi modern yang umumnya menitikberatkan pada kompetensi teknis, pengalaman kerja, dan produktivitas individu, model rekrutmen pesantren mengintegrasikan dimensi profesional, moral, sosial, dan spiritual dalam satu kesatuan proses yang saling berkaitan. Dengan demikian, keberhasilan rekrutmen tidak hanya diukur dari kemampuan calon pegawai dalam menjalankan tugas, tetapi juga dari kemampuannya menjadi bagian dari budaya dan tradisi pesantren.

Tahap pertama dalam model ini adalah identifikasi kebutuhan pegawai berbasis kebutuhan kelembagaan. Kebutuhan pegawai ditentukan berdasarkan perkembangan lembaga, kebutuhan layanan pendidikan, beban kerja, serta program-program strategis pesantren. Pada tahap ini, analisis kebutuhan tidak hanya mempertimbangkan jumlah pegawai yang diperlukan, tetapi juga karakteristik sumber daya manusia yang mampu mendukung visi, misi, dan nilai dasar pesantren.

Tahap kedua adalah penjangkaran calon pegawai berbasis kompetensi dan khidmah. Dalam tahap ini, pesantren berupaya memperoleh calon pegawai yang memiliki kompetensi akademik dan profesional sesuai dengan bidang tugas yang dibutuhkan. Namun demikian, kompetensi bukan satu-satunya faktor yang menjadi pertimbangan. Pengalaman pengabdian, keterlibatan dalam kegiatan sosial-keagamaan, kedekatan dengan lingkungan pesantren, serta komitmen terhadap pendidikan Islam menjadi aspek yang turut diperhatikan. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren memandang pengabdian (*khidmah*) sebagai modal sosial yang penting dalam membangun loyalitas dan komitmen organisasi.

Tahap ketiga adalah seleksi berbasis kesesuaian nilai (*person-organization fit*). Pada tahap ini, proses seleksi diarahkan untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaian antara karakter individu dengan budaya organisasi pesantren. Selain menilai kompetensi teknis, seleksi juga menilai integritas, akhlak, kedisiplinan, kemampuan bekerja sama, serta kesiapan calon pegawai untuk menginternalisasi nilai-nilai kepesantrenan. Pendekatan ini bertujuan memastikan bahwa individu yang diterima tidak hanya mampu bekerja secara profesional, tetapi juga mampu beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan budaya pesantren.

Tahap keempat adalah internalisasi nilai amanah, ikhlas, dan barokah sebagai dasar pengambilan keputusan penerimaan pegawai. Amanah menjadi indikator integritas dan tanggung jawab individu dalam menjalankan tugas. Ikhlas menjadi indikator ketulusan dan orientasi pengabdian dalam bekerja. Sementara itu, barokah menjadi orientasi spiritual yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi pada kemanfaatan dan keberlanjutan perjuangan pesantren. Ketiga nilai tersebut menjadi filter moral yang membedakan proses rekrutmen pesantren dengan organisasi pada umumnya.

Tahap kelima adalah penetapan dan pembinaan awal pegawai berbasis budaya pesantren. Setelah dinyatakan diterima, pegawai tidak hanya menjalani proses penempatan kerja, tetapi juga memperoleh penguatan budaya organisasi melalui pembinaan, keteladanan pimpinan, dan keterlibatan dalam berbagai aktivitas



kepesantrenan. Tahap ini bertujuan mempercepat proses adaptasi serta memperkuat identitas pegawai sebagai bagian dari komunitas pesantren.

Model tersebut menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi bukan sekadar aktivitas administratif untuk mengisi posisi yang kosong, melainkan proses strategis untuk membangun sumber daya manusia yang memiliki keseimbangan antara kompetensi profesional dan karakter spiritual. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, model ini merupakan bentuk implementasi *Value-Based Human Resource Management* yang mengintegrasikan aspek kompetensi, budaya organisasi, dan nilai-nilai keagamaan dalam seluruh proses pengadaan pegawai.

Secara teoritis, model ini memperluas konsep *person-organization fit* yang selama ini lebih banyak digunakan pada organisasi bisnis dan sektor publik. Pada konteks pesantren, kesesuaian individu dan organisasi tidak hanya mencakup kesesuaian budaya dan tujuan organisasi, tetapi juga mencakup kesesuaian nilai spiritual, orientasi pengabdian, dan komitmen terhadap tradisi keilmuan Islam. Oleh karena itu, model ini dapat disebut sebagai *Pesantren Based Person-Organization Fit Model*, yaitu model kesesuaian individu dan organisasi yang dibangun atas dasar integrasi kompetensi, pengabdian, dan spiritualitas.

Secara praktis, model rekrutmen ala Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo memberikan alternatif bagi lembaga pendidikan Islam dalam mengembangkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang profesional tanpa kehilangan identitas dan nilai-nilai kelembagaan. Model ini menunjukkan bahwa modernisasi manajemen dapat berjalan seiring dengan pelestarian tradisi dan budaya pesantren, sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten, berintegritas, serta memiliki orientasi pengabdian dan keberkahan dalam menjalankan tugas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pesantren memiliki karakteristik yang berbeda dengan praktik rekrutmen dan seleksi pada organisasi modern pada umumnya. Proses pengadaan pegawai tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dan kompetensi profesional, tetapi juga diarahkan untuk menjaga keberlangsungan nilai-nilai, budaya, dan tradisi kepesantrenan yang menjadi identitas lembaga.

Perencanaan kebutuhan pegawai dilakukan secara sistematis berdasarkan perkembangan lembaga, kebutuhan unit kerja, beban kerja, serta arah pengembangan organisasi. Namun demikian, kebutuhan sumber daya manusia tidak hanya dirumuskan berdasarkan spesifikasi jabatan dan kompetensi teknis, melainkan juga mempertimbangkan kesesuaian karakter calon pegawai dengan nilai-nilai dasar pesantren. Dengan demikian, perencanaan kebutuhan pegawai berfungsi sebagai langkah awal dalam memastikan keberlanjutan budaya organisasi pesantren.

Proses rekrutmen dilaksanakan dengan mengintegrasikan dua aspek utama, yaitu kompetensi dan pengabdian (*khidmah*). Kompetensi menjadi dasar untuk memastikan bahwa calon pegawai memiliki kemampuan akademik dan profesional yang sesuai



dengan kebutuhan lembaga. Sementara itu, nilai khidmah menjadi instrumen penting dalam menilai komitmen, loyalitas, dan kesediaan calon pegawai untuk berkontribusi terhadap pengembangan pesantren. Integrasi kedua aspek tersebut menunjukkan bahwa pesantren memandang sumber daya manusia tidak hanya sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai bagian dari perjuangan pendidikan dan dakwah.

Pada tahap seleksi, pesantren menerapkan pendekatan *person–organization fit* dengan menekankan kesesuaian antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Seleksi tidak hanya mengukur kemampuan teknis, tetapi juga menilai integritas, akhlak, komitmen, kedisiplinan, serta kemampuan calon pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan pesantren. Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh pegawai yang mampu menjalankan tugas secara profesional sekaligus menginternalisasi nilai-nilai kepesantrenan dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai amanah, ikhlas, dan barokah menjadi fondasi utama dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai. Amanah berfungsi sebagai dasar integritas dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Ikhlas menjadi landasan pengabdian yang tulus dalam bekerja, sedangkan barokah menjadi orientasi spiritual yang mengarahkan seluruh aktivitas kerja pada kemanfaatan dan keberlanjutan perjuangan pesantren. Ketiga nilai tersebut berperan sebagai mekanisme penyaringan moral dan spiritual dalam menentukan kelayakan calon pegawai.

Berdasarkan temuan penelitian, dapat dirumuskan sebuah model Rekrutmen Berbasis Nilai Kepesantrenan (Pesantren-Based Recruitment Model) yang terdiri atas lima tahapan utama, yaitu: (1) identifikasi kebutuhan pegawai berbasis kebutuhan kelembagaan; (2) rekrutmen berbasis kompetensi dan khidmah; (3) seleksi berbasis *person–organization fit*; (4) internalisasi nilai amanah, ikhlas, dan barokah dalam pengambilan keputusan; serta (5) pembinaan dan integrasi budaya pesantren bagi pegawai yang diterima. Model ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi di pesantren berfungsi tidak hanya sebagai mekanisme pengadaan pegawai, tetapi juga sebagai sarana kaderisasi dan pewarisan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Ghazali. *Ihya' Ulum al-Din*. Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2011.

Armstrong, M., & Taylor, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page, 2023.

Azra, A. *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi di tengah tantangan milenium III* (2nd ed.). Kencana, 2019.

Boxall, P., & Purcell, J. *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan, 2016.

Budhwar, P. S., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. “Artificial intelligence—Challenges and opportunities for international human resource management: A



- review and research agenda". *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 2022, 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 5/E. London : SAGE Publications, 2023.
- Dessler, G. *Human resource management* (16th ed.). Pearson, 2020.
- Djuwairiyah, Jamil, I., & Kadir, F. A. "Kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo terhadap transformasi pendidikan Islam". *Lisan al-Hal*, 18(2), 2024, 171–190.
- Fry, L. W. "Spiritual leadership: Theory, measurement, and establishing a baseline". *The Leadership Quarterly*, 28(1), 2017, 81–97.
- Hafid, M. "Pengaruh motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sekolah dan madrasah di lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo". *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(2), 2017, 151–164.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit". *Personnel Psychology*, 58(2), 2005, 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Mastuhu. *Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren Indonesia*. INIS, 2018.
- Pfeffer, J. *Building sustainable organizations: The human factor*. Stanford University Press, 2010.
- Rif'ah. "Membangun karakter guru Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo". *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(1), 2016, 47–60.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. "Organizational climate and culture". *Annual Review of Psychology*, 64, 2013, 361–388.
- Yayasan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. *Profil Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo*. Diakses tahun 2026 <https://sukorejo.com/>
- Yin, R. K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.
- Zainuddin, M. *Paradigma pendidikan terpadu: Menyiapkan generasi ulul albab*. UIN Maliki Press, 2011.