

Beyond Human Capital: Khidmah sebagai Alternatif Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pondok Pesantren Berkembang

Moh.Robi'al Muhasibi¹, Siti Aimah²

^{1,2}Universitas KH. Mukhtar Syafa'at Banyuwangi, Indonesia
Email: mohamadrobi77@gmail.com¹, sitiainmah1@iaida.ac.id²

Article History

Received : 27 Desember 2025
Revised : 8 Maret 2026
Accepted : 10 April 2026

Abstract

This study aims to analyze the concept of Khidmah-Based Human Resource Management and its implementation at Pondok Pesantren Darul Atiiq Banyuwangi. A qualitative approach with a case study method was employed. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and analyzed using a descriptive-analytical approach. The findings reveal that human resource management at Pondok Pesantren Darul Atiiq Banyuwangi is grounded in the values of khidmah, emphasizing sincerity, dedication, responsibility, and moral commitment. According to the caretaker of the pesantren, the recruitment of teaching and administrative staff is conducted informally through alumni networks, social relationships, and personal recommendations, which are considered suitable for a developing institution. In terms of placement, competency-based assignment has been relatively successful in the Madrasah Diniyah but remains challenging in the newly established formal education unit. For human resource development, educators are encouraged to participate in instructional planning and teaching innovation. The study concludes that khidmah serves as the primary foundation of human resource management, yet its implementation needs to be integrated with modern management principles to enhance organizational effectiveness and sustainability.

Keywords: Human Resource Management, Khidmah, Informal Recruitment, Talent Management

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis konsep Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis khidmah serta implementasinya di Pondok Pesantren Darul Atiiq Banyuwangi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara deskriptif-analitis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Darul Atiiq Banyuwangi berlandaskan nilai khidmah yang menekankan keikhlasan, pengabdian, tanggung jawab, dan komitmen moral. Berdasarkan keterangan Pengasuh Pondok Pesantren Darul Atiiq Banyuwangi, rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara informal melalui jaringan alumni, kedekatan sosial, dan rekomendasi yang dinilai sesuai dengan kondisi lembaga yang sedang berkembang. Pada aspek penempatan, prinsip kesesuaian kompetensi relatif tercapai di Madrasah Diniyah, namun masih menghadapi kendala pada unit pendidikan formal yang baru dirintis. Dalam pengembangan sumber daya manusia, lembaga memberikan ruang bagi tenaga pendidik untuk berpartisipasi dalam perencanaan pembelajaran dan pengembangan metode pengajaran. Temuan penelitian menunjukkan bahwa khidmah menjadi fondasi utama pengelolaan sumber daya manusia, namun perlu diintegrasikan dengan prinsip manajemen

modern untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Khidmah, Rekrutmen Informal, Manajemen Talenta

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kejelasan visi, sistem perencanaan, dan tata kelola organisasi, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusianya. Dalam berbagai studi manajemen pendidikan, sumber daya manusia diposisikan sebagai faktor strategis yang menentukan efektivitas organisasi dan keberlanjutan pencapaian tujuan kelembagaan (Dessler, 2020; Armstrong, 2014). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam memastikan kualitas layanan pendidikan, termasuk pada lembaga pendidikan Islam.

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi pendidikan formal pada umumnya. Selain berfungsi sebagai institusi pendidikan, pesantren juga menjadi ruang transmisi nilai, budaya, dan tradisi keislaman yang membentuk pola pengelolaan organisasi secara khas (Nata, 2012). Salah satu nilai yang berkembang dalam kehidupan pesantren adalah khidmah, yaitu pengabdian yang dilandasi keikhlasan, tanggung jawab, dan orientasi ibadah. Nilai tersebut tidak hanya menjadi etika individual, tetapi juga memengaruhi pola rekrutmen, penempatan, dan pelibatan sumber daya manusia dalam aktivitas kelembagaan (Muzajjad, 2026).

Di tengah meningkatnya tuntutan profesionalitas pendidikan, banyak pesantren menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara nilai pengabdian dan kebutuhan manajerial yang semakin kompleks. Nilai khidmah terbukti mampu membangun loyalitas, komitmen, dan rasa memiliki terhadap lembaga, namun pada saat yang sama sering dihadapkan pada persoalan profesionalitas, evaluasi kinerja, pengembangan karier, dan retensi sumber daya manusia (Ryan & Deci, 2020). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di pesantren membutuhkan pendekatan yang mampu mengintegrasikan nilai spiritual dengan prinsip-prinsip manajemen yang lebih sistematis.

Fenomena tersebut dapat ditemukan di Pondok Pesantren Darul Atiiq Banyuwangi, sebuah lembaga pendidikan Islam yang sedang berkembang dan terus melakukan penguatan pada unit-unit pendidikannya. Berdasarkan kondisi lapangan, proses rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Darul Atiiq Banyuwangi masih banyak mengandalkan jaringan alumni, kedekatan sosial, serta rekomendasi personal. Pendekatan tersebut dipandang sebagai strategi yang adaptif terhadap keterbatasan sumber daya finansial dan kebutuhan organisasi yang masih berkembang. Selain itu, keterlibatan tenaga pendidik dalam berbagai aktivitas kelembagaan lebih banyak dibangun melalui semangat pengabdian dibandingkan melalui mekanisme manajerial yang formal dan terstruktur. Dalam kajian manajemen organisasi, praktik semacam ini sering ditemukan pada organisasi yang masih berkembang dan

mengandalkan hubungan berbasis kepercayaan dalam proses rekrutmen maupun pengelolaan tenaga kerja (Klotz & Bolino, 2021).

Meskipun kajian mengenai pengelolaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih didominasi oleh perspektif human capital yang menempatkan manusia sebagai aset organisasi yang dinilai berdasarkan kompetensi, produktivitas, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2020; Boxall & Purcell, 2016). Perspektif tersebut belum sepenuhnya mampu menjelaskan fenomena yang terjadi pada banyak pesantren, di mana loyalitas, komitmen, dan keberlanjutan pengabdian sering kali tetap terjaga meskipun tidak didukung oleh kompensasi material yang kompetitif (Setiono, 2021). Di sisi lain, penelitian mengenai pengelolaan sumber daya manusia di pesantren masih lebih banyak berfokus pada adaptasi praktik manajemen modern tanpa mengkaji secara mendalam bagaimana nilai-nilai khas pesantren bekerja sebagai fondasi tata kelola organisasi (Tan, 2011; Chotimah, 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan perspektif yang melampaui pendekatan human capital melalui konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Khidmah. Penelitian ini berfokus pada Pondok Pesantren Darul Atiiq Banyuwangi sebagai lokus penelitian untuk menganalisis bagaimana nilai-nilai khidmah ditransformasikan ke dalam praktik rekrutmen, penempatan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai spiritual sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pesantren dalam membangun sistem manajemen yang profesional, efektif, dan tetap berakar pada tradisi serta nilai-nilai keislaman yang menjadi identitas kelembagaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*) yang bersifat deskriptif-analitis (Creswell 2014). Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada karakteristik objek penelitian yang mengkaji fenomena *Khidmah* dalam manajemen talenta, di mana fenomena tersebut melibatkan konstruksi sosial, nilai-nilai spiritual, dan perilaku altruistik (Sugiyono, 2019) Melalui desain studi kasus, peneliti dapat melakukan investigasi mendalam, kontekstual, dan holistik mengenai bagaimana nilai-nilai spiritual tradisional dioperasionalkan ke dalam sistem tata kelola sumber daya manusia modern pada institusi yang sedang berkembang (Hardani et al., 2020)

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Mus Darul Atiiq Banyuwangi. Penentuan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa pesantren tersebut merupakan representasi dari *emerging Islamic educational institution* yang berhasil mengintegrasikan manajemen talenta modern tanpa mereduksi nilai transendental kepesantrenan (Nurdin, 2023) Adapun subjek penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling* yang dikombinasikan dengan *snowball sampling* (Miles et al.,

2020) Informan kunci dalam penelitian ini meliputi Pengasuh/Kiai selaku penentu kebijakan filosofis-ideologis, Kepala Manajemen SDM atau asatidz senior selaku eksekutor sistem, serta para *muhibbin* atau staf muda yang mempraktikkan langsung konsep *khidmah* tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) bersama para informan serta observasi langsung terhadap aktivitas manajemen talenta di lapangan (Flick 2023). Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi berupa arsip kepegawaian, struktur organisasi, maklumat pengasuh, serta regulasi tertulis maupun konvensi tidak tertulis yang berlaku di pesantren. Untuk memastikan ketajaman dan kekayaan data, teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik yang menggabungkan wawancara semi-terstruktur mengenai motif spiritual pengabdian (Sugiyono 2019).

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sejak sebelum, selama, hingga setelah pengumpulan data di lapangan dengan mengadopsi model (Miles et al., 2020). Proses analisis diawali dengan kondensasi data (*data condensation*), di mana peneliti memilih, menyederhanakan, dan mengodifikasi (*coding*) data mentah berdasarkan tema-tema kunci seperti komitmen spiritual, berkah, keikhlasan, dan kompetensi profesional. Selanjutnya, data disajikan (*data display*) secara sistematis dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks komparatif untuk menggambarkan alur *Khidmah-Based Talent Management*. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verifying*) untuk merumuskan proposisi teoretis baru mengenai bagaimana model berbasis *khidmah* ini mampu mengungguli atau melengkapi kelemahan teori *human capital* sekuler (Miles et al. 2020).

Untuk menjamin akuntabilitas riset dan memenuhi standar rigoritas jurnal bereputasi, keabsahan data diuji melalui empat kriteria validitas kualitatif, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Flick, 2023) Uji kredibilitas dilakukan melalui perpanjangan pengamatan, triangulasi sumber (mengonfirmasi data Kiai dengan asatidz), serta pelaksanaan *member check* guna menghindari bias interpretasi peneliti (Creswell, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Darul Atiiq

Pondok Pesantren Mus Darul Atiiq Banyuwangi saat ini menyelenggarakan tiga unit pendidikan, yaitu Madrasah Al-Qur'an Raudlatul Atiiq, Madrasah Diniyah Raudlatul Atiiq, dan Sekolah Menengah Pertama Raudlatul Atiiq yang mulai beroperasi pada tahun 2025. Keberadaan ketiga lembaga tersebut menuntut ketersediaan sumber daya manusia yang memadai untuk mendukung proses pendidikan dan pengelolaan kelembagaan.

Berdasarkan data lapangan, Madrasah Al-Qur'an Raudlatul Atiiq memiliki delapan tenaga pendidik dengan empat puluh enam santri, Madrasah Diniyah Raudlatul

Atiiq memiliki sembilan tenaga pendidik dengan tiga puluh dua santri, sedangkan Sekolah Menengah Pertama Raudlatul Atiiq memiliki tujuh tenaga pendidik dengan delapan siswa. Meskipun jumlah tenaga pendidik relatif memadai, pengelolaan sumber daya manusia masih menghadapi tantangan karena sebagian tenaga pendidik merangkap berbagai tugas pendidikan dan administrasi.

Hasil wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren Mus Darul Atiiq Banyuwangi menunjukkan bahwa proses rekrutmen tenaga pendidik lebih banyak dilakukan melalui jaringan alumni, rekomendasi, dan kedekatan dengan lingkungan pesantren. Pola tersebut dipilih untuk menjaga kesesuaian nilai dan budaya pesantren sekaligus menjadi strategi adaptif terhadap keterbatasan sumber daya yang dimiliki lembaga. Dalam aspek penempatan, pengelola berupaya menyesuaikan kompetensi tenaga pendidik dengan kebutuhan lembaga, meskipun pada beberapa unit pendidikan, khususnya yang masih berkembang, pembagian tugas belum sepenuhnya ideal. Pengelolaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Mus Darul Atiiq Banyuwangi juga didasarkan pada nilai khidmah yang menekankan keikhlasan, tanggung jawab, dan pengabdian sebagai landasan utama keterlibatan tenaga pendidik dalam mendukung keberlangsungan lembaga.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu Dewan Pengasuh Menyatakan bahwa *“meski dewan guru terasa sudah lumayan cukup tapi kekurangannya berada pada bidang administrasinya, yang mana dengan jumlah 3 lembaga berbeda yang berada di bawah yayasan pengurus administrasi hanya 1. Ini tentu membuat kuwalahan”*.

Hasil wawancara menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara jumlah sumber daya manusia dengan beban kerja yang harus ditangani, khususnya pada bidang administrasi yang hanya dikelola oleh satu orang untuk tiga lembaga berbeda. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi ini dapat dijelaskan melalui teori beban kerja (*workload theory*) yang menegaskan bahwa distribusi tugas yang tidak proporsional akan menimbulkan beban kerja berlebih (*work overload*) pada individu tertentu. Beban kerja yang melampaui kapasitas tersebut berpotensi menurunkan kinerja serta meningkatkan tekanan kerja. Sejalan dengan itu, teori perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) menekankan pentingnya penentuan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kompleksitas dan volume pekerjaan agar organisasi dapat berjalan secara efektif. Ketidaksesuaian antara jumlah pekerjaan dan tenaga kerja sebagaimana temuan penelitian ini mengindikasikan adanya kondisi *understaffing*, yang dalam jangka panjang dapat memicu stres kerja, kelelahan, serta menurunkan produktivitas pegawai. Selain itu, dari perspektif desain pekerjaan (*job design*), fenomena tersebut juga mencerminkan belum optimalnya pembagian tugas dalam organisasi, sehingga diperlukan evaluasi terhadap sistem distribusi kerja dan kebijakan pengelolaan SDM agar lebih seimbang dan berkelanjutan (Fauzi et al., 2023).

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Khidmah

Sebagaimana telah dikatakan oleh Garry Dessler bahwa MSDM atau Manajemen Sumber Daya Manusia bahwa Konsep dasar dari Manajemen Sumber Daya Manusia Adalah *Recruitment, Placement, And Talent Magementet*, yang mana itu berarti bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia berpokok pada perekrutan yang sesuai dengan Job disk yang dibutuhkan, Penempatan SDM pada Posisi yang tepat dengan melihat Latar belakang nya dan Pengaturan bakat bbaik berupa Pengembangan ataupun Pemberian Ruang berkembang kepada SDM terkait.

Berdasarkan Hasil wawancara Bersama Pengasuh Pondok Pesantren sekaligus Pengasuh Madrasah Diniyah Raudlatul Atiiq menyatakan “*dalam proses perekrutan kami Khususnya di Madrasah Diniyah tidak menggunakan konsep perekrutan yang formal, tapi kami merekrut Alumni Alumni Pesantren yang bersedia dan memiliki kemampuan yang dibutuhkan. Ini ada dua alasan pertama karena ini berbasis Khidmah yang mana tidak memiliki anggaran yang besar dan jumlah santrinya juga belum banyak. yang kedua kami mempercayai kualitas alumni alumni kami terlebih kami juga bisa lebih tahu bagaimana latar belakang dan kemampuan kemampuan alumni alumni tersebut serta merekalah yang paling tahu tentang visi dan keinginan Pendiri*”.

Dari hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa setidaknya ada beberapa poin inti dari proses perekrutan yakni memprioritaskan alumni Pesantren sendiri. Hal ini terjadi karena pertimbangan pemahaman atas kualitas dan latar belakang Sumber daya Manusia serta kesesuaian dengan visi Lembaga Pendidikan. Selain itu factor anggaran dana dan skala Pesantren juga menjadi acuan pertimbangan. Yang mana menurut Pengasuh untuk saat ini pesantren masih dikategorikan sebagai Pesantren Berkembang. Sejumlah penelitian menyebutkan bahwa pesantren dapat diklasifikasikan ke dalam kategori pesantren rintisan atau berkembang (jumlah santri relatif kecil, umumnya <300 santri), pesantren menengah/maju (± 300 –1.000 santri), dan pesantren besar atau mapan (di atas 1.000 santri), dengan perbedaan yang signifikan pada struktur organisasi, sistem manajemen, dan kompleksitas layanan pendidikan (Dhofier, 2011)

Praktik rekrutmen tenaga pendidik di Madrasah Diniyah yang tidak menggunakan prosedur formal, melainkan lebih mengandalkan alumni pesantren yang bersedia (*khidmah*) dan memiliki kemampuan dasar yang dibutuhkan, dapat dipahami dalam kerangka manajemen sumber daya manusia sebagai bentuk rekrutmen informal berbasis nilai dan jaringan sosial. Dalam literatur MSDM, pola ini sering dikaitkan dengan pendekatan *informal recruitment* atau *word-of-mouth recruitment*, di mana organisasi memanfaatkan kedekatan relasional dan kesesuaian nilai sebagai pertimbangan utama dalam seleksi tenaga kerja (Klotz et al., 2021)

Pendekatan ini umumnya muncul pada organisasi dengan keterbatasan sumber daya finansial dan skala kelembagaan yang relatif kecil, sehingga belum memungkinkan untuk menerapkan sistem rekrutmen formal yang terstruktur dan berbasis kompetensi secara menyeluruh (DeVaro, 2020). Di sisi lain, dalam konteks pendidikan Islam, praktik tersebut juga dapat dipahami melalui konsep *khidmah* yang menekankan aspek

pengabdian, keikhlasan, dan komitmen moral sebagai dasar keterlibatan individu dalam lembaga pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan ekonomi, tetapi juga pada nilai-nilai spiritual dan sosial yang berkembang dalam lingkungan pesantren (Hasibuan, 2019).

Meskipun demikian, sejumlah studi menunjukkan bahwa rekrutmen yang tidak terstruktur berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan apabila tidak disertai dengan standar seleksi yang jelas (Dessler, 2020). Oleh karena itu, meskipun pendekatan berbasis *khidmah* memiliki keunggulan dalam membangun loyalitas dan komitmen, lembaga tetap perlu mengembangkan mekanisme seleksi yang lebih sistematis agar kualitas SDM tetap terjaga dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

Selanjutnya terkait Manajemen SDM dalam rekrutmen yang terjadi di lembaga Formal berupa SMP atau Sekolah menengah pertama dalam hasil wawancara bersama Penanggung Jawab Pengelolaan Lembaga tersebut menyatakan bahwa *“dikarenakan SMP baru berjalan per tahun 2025 akhir atau hari ini masih belum genap menuntaskan semester ke dua maka rekrutmen kami cenderung belum terstruktur dan ketat. Kami mencari sdm berdasarkan 2 hal yang pertama rekomendasi dari sekolah induk. Dewan guru hasil rekomendasi ini terdapat 2 guru yakni matematika dan bahasa inggris. Keduanya sudah dijamin kualitasnya oleh kepala sekolah yang merekomendasikan. Yang ke dua rekomendasi dari alumni baik tetangga atau kenalannya yang seorang guru. Nah di sini diantaranya harus mengajar di luar bidang yang dikuasai seperti guru IPA yang mengaku lebih ahli di bidang matematika atau guru Bahasa Indonesia yang lebih ahli di bidang Agama”*.

Hasil wawancara tersebut memberikan pemahaman bahwa proses rekrutmen dilakukan masih dengan metode informal dan berbasis rekomendasi orang yang dikenal tidak melalui seleksi ketat. Hal ini menjadikan ketidak sesuaian antara SDM dengan kebutuhan organisasi. Tetapi Literatur terbaru juga menunjukkan bahwa organisasi kecil atau yang baru berdiri cenderung memanfaatkan jaringan sosial karena metode ini lebih efisien dari segi biaya, waktu, serta mampu menghasilkan kandidat yang relatif lebih sesuai dengan budaya organisasi (*person–organization fit*) (Burks & et al., 2020). Selain itu, rekrutmen berbasis rekomendasi juga meningkatkan tingkat kepercayaan awal terhadap kandidat karena adanya jaminan informal dari pihak yang merekomendasikan, sehingga mengurangi risiko kesalahan dalam seleksi pada kondisi di mana sistem formal belum mapan (Klotz et al., 2021).

Studi lain menegaskan bahwa pada organisasi dengan sumber daya terbatas, praktik rekrutmen informal tidak hanya menjadi alternatif, tetapi sering kali menjadi mekanisme utama dalam memperoleh tenaga kerja yang memiliki komitmen dan loyalitas lebih tinggi dibandingkan rekrutmen terbuka (Fernandez & Galperin, 2020). Maka konsep rekrutmen tertutup seperti ini dianggap lebih adaptif dilakukan oleh lembaga lembaga yang baru merintis.

Selain itu dari hasil wawancara dengan narasumber yang sama memberikan informasi bahwa berbeda dengan lembaga madrasah diniyah, konsep khidmah total tidak diberakukan di lembaga ini. Menurut penuturan narasumber Honor tetap diberlakukan guna menjaga profesionalitas dalam lembaga formal. Tetapi menurut Penuturan salah stau Guru bernama Pak Susyanto menjelaskan bahwa sebagai pribadi dia tetap mempertahankan *Ghiroh Khidmah*. “*alasan saya mengajar di sini saya merasa senang ikut membantu berdirinya smp di satu satunya Pesantren di Gambiran. Saya tidak tahu kalau yang jauh tapi saya senang ikut khidmah di sini dengan cara ikut membesarkan SMP nya sehingga anak anak sekitar bisa sekolah sekaligus mondok*”.

Secara substansi pernyaaan tersebut mengandung konsep khidmah. Dimana Konsep *khidmah* sendiri dalam konteks pendidikan Islam merujuk pada bentuk pengabdian yang dilandasi oleh nilai keikhlasan, tanggung jawab moral, dan orientasi ibadah kepada Allah Swt. Istilah ini secara konseptual tidak hanya dimaknai sebagai aktivitas pelayanan, tetapi juga sebagai manifestasi dari etos kerja spiritual yang menempatkan amal sebagai bentuk dedikasi kepada kepentingan umat tanpa orientasi material sebagai tujuan utama, melainkan sebagai bagian dari internalisasi nilai-nilai keislaman seperti *ikhlas*, *amanah*, dan *ihsan* (Dhofier 2011).

Meskipun konsep *khidmah* memiliki kekuatan dalam membangun komitmen moral dan loyalitas berbasis nilai, dalam perspektif manajemen sumber daya manusia pendekatan ini juga memiliki keterbatasan dalam mendorong profesionalitas secara optimal. Hal ini dapat dijelaskan melalui kerangka *psychological contract* yang dikemukakan oleh Denise Rousseau, di mana hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak formal dan sistem imbalan yang jelas cenderung menghasilkan ekspektasi yang bersifat normatif, bukan profesional. Akibatnya, organisasi memiliki keterbatasan dalam menetapkan standar kinerja yang tegas serta mekanisme evaluasi yang terukur. Selain itu, dalam perspektif *Self-Determination Theory* yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan, motivasi intrinsik memang mampu mendorong keterlibatan individu, tetapi tanpa dukungan struktur organisasi, sistem penghargaan, dan regulasi kerja yang jelas, tingkat konsistensi dan profesionalitas kinerja cenderung sulit dipertahankan dalam jangka panjang (Ryan & Deci, 2017).

Di sisi lain, kelemahan *khidmah* juga tampak pada rendahnya daya tawar organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia. Dalam teori *employee turnover*, dijelaskan bahwa organisasi yang tidak memiliki sistem kompensasi, kontrak kerja, dan jalur karier yang jelas cenderung memiliki tingkat retensi yang rendah, karena individu lebih mudah berpindah ketika terdapat peluang yang lebih menjanjikan (Hom et al., 2020) Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan kerja berbasis pengabdian semata tidak cukup kuat untuk membangun komitmen jangka panjang yang stabil. Dengan demikian, meskipun *khidmah* efektif dalam membentuk nilai keikhlasan dan loyalitas awal, pendekatan ini perlu dilengkapi dengan sistem manajemen SDM yang lebih profesional agar mampu menjaga kualitas kinerja sekaligus meningkatkan daya tahan

organisasi dalam mempertahankan tenaga kerjanya.

Hal tersebut tercermin dari berhentinya 2 Ustadz Madrasah Diniyah dan 1 Ustadzah Madrasah Al Qur'an pada kurun waktu 2024 menuju 2025. Hal ini juga dikuatkan oleh pernyataan secara tidak langsung oleh Pengasuh.

“sebenarnya Guru diniyah ada 11 orang tapi sudah keluar berhenti karena kendala pekerjaan. Ya kita tidak bisa memaksa dan menahan lawong Khidmah itu kan kerelaan bukan paksaan”. Dari pernyataan tersebut tercermin masalah fundamental yang beresiko dalam manajemen berbasis Khidmah ini, yakni kurangnya daya tawar untuk bertahan serta kurang tekanan profesionalitas. Hal ini terjadi karena konsep Manajemen ini dibangun di atas perasaan kerelaan dan pengabdian bukan rasa tanggung jawab keprofesionalitasan.

Placement dan Management Talent

Dalam temuan Peneliti menemukan bahwa dalam proses perekrutan yang berbasis informal dan tertutup di dua lembaga yang berbeda yang berada di bawah Yayasan Pondok Pesantren Mus Darul Atiiq memiliki hasil yang cukup berbeda. Dalam hasil observasi dan Wawancara dengan beberapa Narasumber yang ikut andil bagian dalam pengelolaan Madrasah Diniyah menyatakan bahwa Penempatan Dewan Ustadz cukup sesuai dengan latar belakangnya. Beberapa yang memiliki latar belakang *Nahwu* atau *Fiqih* dan *Tauhid* yang kuat mengampu apa yang dikuasai. Hal ini sebagaimana paparan hasil wawancara bersama Pengasuh Madrasah Diniyah sebagai berikut.

“Guru Gurunya Cukup sesuai, Thohir itu juga alumni Lirap yang notabenenya Pondok Nahwu sekarang juga mengajar Nahwu, Kang Rofiq itu latar belakangnya kuat fiqihnya sekarang juga mengajar fiqih dan yang lainnya juga Alhamdulillah sama seperti itu” Dari paparan hasil wawancara tersebut dapat diambil pemahaman bahwa keseuaian SDM dengan penempatan bidang yang dikuasai dipengaruhi kuat oleh pemahaman atas latar belakang masing masing Guru. Hal ini juga terjadi karena Madrasah Diniyah sudah berjalan lebih dari 20 Tahun yang lalu. Perpaduan antara pengalaman yang panjang dan ketersediannya Sumber Daya Manusia yang berasal dari alumni yang cukup memadai serta konsep *Khidmah* yang cukup mengakar menjadikan konsep *Right Man in the Right Place* bisa terwujud.

Berbeda dengan di Madrasah Diniyah. Di sekolah Formal menghadapi tantangan yang berbeda. Menurut paparan dari Pengelola menyatakan bahwa masih terdapat penempatan yang tidak sesuai kemampuan. Hal ini terjadi karena Lembaga yang masih merintis dan pengalaman yang belum memadai serta ketersediaan Sumber Daya Manusia yang defisit. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut.

“dikarenakan SMP baru berjalan per tahun 2025 akhir atau hari ini masih belum genap menuntaskan semester ke dua maka rekrutmen kami cenderung belum terstruktur dan ketat. Kami mencari sdm berdasarkan 2 hal yang pertama rekomendasi dari sekolah induk. Dewan guru hasil rekomendasi ini terdapat 2 guru yakni matematika dan bahasa

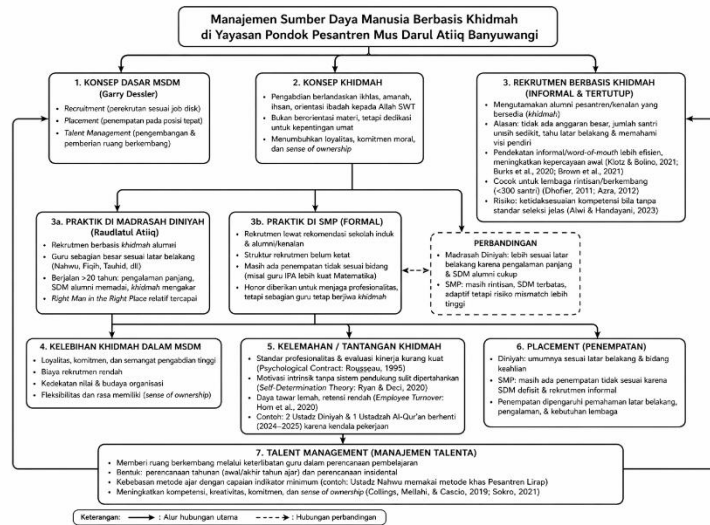
inggris. Keduanya sudah dijamin kualitasnya oleh kepala sekolah yang merekomendasikan. Yang ke dua rekomendasi dari alumni baik tetangga atau kenalannya yang seorang guru. Nah di sini diantaranya harus mengajar di luar bidang yang dikuasai seperti guru IPA yang mengaku lebih ahli di bidang matematika atau guru Bahasa Indonesia yang lebih ahli di bidang Agama”.

Faktor lain yang menjadi alasan terjadinya hal tersebut adalah rekrutmen tertutup. Hal ini menjadikan kurang ketatnya rekrutmen. Sehingga menimbulkan kurang sesuainya Sumber Daya Manusia dengan Kebutuhan lembaga.

Selanjutnya adalah Manajemen Talenta. Manajemen talenta (*talent management*) merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan potensi individu agar selaras dengan tujuan organisasi. Konsep ini menempatkan SDM sebagai aset unggul yang perlu diberi ruang untuk tumbuh melalui penguatan kompetensi, keterlibatan aktif, dan pemberdayaan dalam pengambilan keputusan (Collings et al., 2019). Salah satu implementasi konkret manajemen talenta dalam konteks pendidikan adalah dengan memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk terlibat dalam proses perencanaan pembelajaran. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*), tetapi juga menjadi sarana pengembangan kapasitas profesional melalui pertukaran ide, inovasi metode, serta refleksi pedagogis.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam pengambilan keputusan akademik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, kreativitas, dan komitmen organisasi (Sokro, 2021). Dengan demikian, pemberian ruang bagi SDM untuk menyampaikan usulan dalam perencanaan pembelajaran dapat dipahami sebagai bagian dari strategi manajemen talenta yang bertujuan mengembangkan potensi individu secara optimal sekaligus meningkatkan kualitas proses pendidikan secara berkelanjutan. Senada dengan pernyataan tersebut. Melalui wawancara dengan beberapa Pengurus dan beberapa Dewan Ustadz dan Guru di Yayasan Pondok Pesantren Mus Darul Atiiq dapat dipahami bahwa baik di Madrasah Non Formal Maupun Formal Guru dilibatkan dalam perencanaan pembelajaran setidaknya dalam 2 hal. Satu perencanaan tahunan yang biasanya dilakukan di akhir dan awal Tahun Pembelajaran. Ke dua perencanaan ulang insidental.

Dalam sebuah wawancara dengan salah satu Ustadz Madrasah Diniyah ditemukan fakta bahwa Para beliau diberi kebebasan menggunakan metode ajar apapun dengan catatan mencapai indikator capaian minimum di akhir tahun ajar. Beliau bahkan menuturkan bahwa dalam mengajar Nahwu beliau diberi kebebasan menggunakan metode khas Pesantren Lirap. Hal ini kemudian memberikan Ruang Berkembang bagi Sumber daya Manusia yang ada sekaligus menumbuhkan *Sense of Ownership* atau perasaan memiliki.



Gambar. 01

Gambar tersebut menggambarkan model Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Khidmah di Yayasan Pondok Pesantren Mus Darul Atiq Banyuwangi. Model ini mengintegrasikan fungsi utama manajemen sumber daya manusia, yaitu rekrutmen, penempatan, dan manajemen talenta, dengan nilai-nilai khidmah yang berlandaskan keikhlasan, amanah, dan pengabdian. Implementasinya terlihat pada pola rekrutmen yang lebih banyak memanfaatkan jaringan alumni dan rekomendasi sebagai bentuk penyesuaian terhadap kondisi lembaga yang sedang berkembang. Pada Madrasah Diniyah, penempatan tenaga pendidik relatif sesuai dengan kompetensinya, sedangkan pada Sekolah Menengah Pertama yang masih merintis masih ditemukan beberapa ketidaksesuaian penempatan akibat keterbatasan sumber daya manusia.

Penerapan khidmah menghasilkan loyalitas, komitmen, dan rasa memiliki yang tinggi, namun juga menghadapi tantangan berupa profesionalitas, retensi tenaga pendidik, dan belum optimalnya sistem evaluasi kinerja. Untuk mengatasi hal tersebut, pesantren memberikan ruang pengembangan melalui manajemen talenta agar kompetensi, kreativitas, dan keterlibatan tenaga pendidik terus meningkat. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa khidmah menjadi fondasi utama pengelolaan sumber daya manusia, yang perlu diintegrasikan dengan prinsip manajemen modern agar lebih efektif dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian teoretis dan analisis implementatif, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis *khidmah* dalam lembaga pondok pesantren merupakan suatu pendekatan yang menempatkan nilai pengabdian, keikhlasan, dan tanggung jawab spiritual sebagai landasan utama dalam pengelolaan SDM. Konsep ini terbukti mampu membangun komitmen, loyalitas, serta semangat kolektif di kalangan tenaga pendidik dan pengelola pesantren, sehingga mendukung keberlangsungan aktivitas pendidikan meskipun dalam kondisi keterbatasan sumber daya. Implementasi di Mus Pondok Pesantren Darul Atiq Banyuwangi menunjukkan bahwa pendekatan berbasis

khidmah menjadi strategi adaptif, khususnya dalam proses rekrutmen yang mengandalkan jaringan alumni serta partisipasi sukarela sebagai bentuk pengabdian.

Namun demikian, pendekatan ini juga memiliki sejumlah keterbatasan dalam perspektif manajemen SDM modern, terutama terkait dengan aspek profesionalitas, standarisasi kinerja, dan retensi tenaga kerja. Ketidadaan sistem rekrutmen formal, evaluasi kinerja yang terstruktur, serta keterbatasan kompensasi menyebabkan organisasi memiliki daya tawar yang relatif lemah dalam mempertahankan SDM dan memastikan kualitas kerja yang konsisten. Oleh karena itu, diperlukan upaya integrasi antara nilai-nilai *khidmah* dengan prinsip-prinsip manajemen SDM modern, seperti perencanaan tenaga kerja yang sistematis, pengembangan kompetensi, serta mekanisme evaluasi yang terukur.

Dengan demikian, manajemen SDM berbasis *khidmah* tidak cukup dipahami sebagai praktik tradisional semata, tetapi perlu dikembangkan menjadi model manajerial yang integratif, yaitu menggabungkan antara nilai spiritual dan tuntutan profesionalitas. Pendekatan ini diharapkan mampu menciptakan sistem pengelolaan SDM yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan kinerja, tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai-nilai keislaman. Hal ini menjadi penting dalam upaya meningkatkan kualitas lembaga pendidikan pesantren agar mampu bersaing dan beradaptasi dengan dinamika perkembangan pendidikan di era modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Abuddin Nata. (2012). *Metodologi Studi Islam*. RajaGrafindo Persada.
- Armstrong, M. T. S., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Burks, S. V., & et al. (2020). *Revealing Choice in Laboratory Experiments*. University of Chicago Press.
- Chotimah, C. (2023). Manajemen Kebudayaan Pesantren dalam Menghadapi Modernisasi. *Muslim Heritage*.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.
- Connelly, L. M. (2020). Trustworthiness in Qualitative Research. *Medsurg Nursing*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- DeVaro, J. (2020). *Personnel Economics*. Cambridge University Press.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. LP3ES.
- Fauzi, R. A., Rofiq, A., & Wafa, A. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidik pada Lembaga Pendidikan Islam. *Instructional*

- Fernandez, R., & Galperin, R. (2020). Informal Recruitment and Labor Market Outcomes in Constrained Organizations. *Industrial and Labor Relations Review*.
- Flick, U. (2023). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd.
- Gary Dessler. (2020). *Human Resource Management* (16 th). Pearson.
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. CV Pustaka Ilmu Group.
- Hashim, J. (2019). *Islamic Management Practices: Principles and Perspectives*. Pearson Malaysia.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hom, P. W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2020). *The Psychology of Employee Turnover*. Routledge.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2021). When good soldiers go bad: Exploring the impact of organizational citizenship behavior. *Academy of Management Annals*, 15(1).
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., & Ahmad, G. (2021). How Good Citizens Enable Bad Leaders. *Harvard Business Review (HBR)*.
- Michael Armstrong. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13 th). Kogan Page .
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Muzajjad, A. ; et al. (2026). Peran Pondok Pesantren dalam Membangun Workplace Spirituality. *J-CEKI (Jurnal Cendekia Ilmiah)*.
- Nuridin, N. (2023). Implementasi Pengembangan Nilai Karakter Akhlakul Karimah Santri Pondok Pesantren Modern (sesuaikan dengan judul artikel yang kamu gunakan). *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory Basic Psychological Needs in Motivation Development and Wellness*. Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Setiono, J. (2021). *Efektifitas Program Khidmah Terhadap Integritas Santri di Pondok Pesantren Alhayah* [Undergraduate Thesis]. Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta.
- Sokro, E. (2021). Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business and Management*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tan, C. (2011). *Islamic Education and Indoctrination: The Case in Indonesia*. Routledge.
- Zohar, Danah, Marshall, & Ian. (2004). *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*. Berrett-Koehler.