



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR KAMPUS 12

Tri Wahyuni¹, Shabrina Alsha Putri Almatasya², Zia Shakila³

^{1,2,3} Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia

Email: 12210320556@students.uin-suska.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2280>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 11 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 15 June 2026

Keywords:

Management

Human Resources

Islamic Boarding School



ABSTRACT

This study aims to explore the implementation of human resource management (HRM) at Pondok Modern Darussalam Gontor Campus 12, focusing on workforce planning, recruitment and selection, training and development, performance appraisal, and the reward system for educators and educational staff. A descriptive qualitative approach was used to gain an in-depth understanding of HRM practices based on values of sincerity, dedication, and moral responsibility in accordance with the pesantren's philosophy. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis, then analyzed using content and thematic analysis techniques. The findings show that Gontor Campus 12 applies a non-formal HRM system that emphasizes direct observation and collective deliberation rather than numeric-based evaluation. Rewards are given in the form of trust and responsibility, which strengthen the intrinsic motivation of educators. This system effectively builds a work culture grounded in spiritual values and dedication, although it requires a high level of maturity and honesty from the entire pesantren community. These findings are expected to serve as a reference for managers of Islamic educational institutions in integrating professional and spiritual aspects in human resource management.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12, dengan fokus pada proses perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta sistem penghargaan bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang praktik MSDM yang berbasis nilai-nilai keikhlasan, pengabdian, dan tanggung jawab moral sesuai filosofi pondok. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi dan tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gontor Kampus 12 menerapkan sistem MSDM yang tidak formal dan lebih menitikberatkan pada pengamatan langsung serta musyawarah kolektif daripada evaluasi berbasis angka. Penghargaan diberikan dalam bentuk amanah dan kepercayaan, yang memperkuat motivasi intrinsik tenaga pendidik. Sistem ini efektif dalam membangun budaya kerja berlandaskan nilai spiritual dan pengabdian, meskipun menuntut kedewasaan dan kejujuran tinggi dari seluruh civitas pondok. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengelola lembaga pendidikan Islam dalam mengintegrasikan aspek profesional dan spiritual dalam manajemen SDM.

Kata kunci: Manajemen, Sumber Daya Manusia, Pondok Pesantren.

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul, berkarakter, dan berdaya saing tinggi. Dalam sistem pendidikan, keberhasilan lembaga tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana prasarana, atau teknologi pembelajaran, tetapi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, baik sebagai tenaga pendidik, tenaga kependidikan, maupun pengelola lembaga. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi salah satu aspek penting dalam menjamin keberlangsungan dan mutu lembaga pendidikan, termasuk lembaga berbasis pesantren.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bidang kajian yang menitikberatkan pada bagaimana manusia sebagai aset organisasi dikelola secara sistematis agar dapat bekerja secara optimal sesuai dengan tujuan lembaga. Menurut Gary Dessler, manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan yang berkaitan dengan karyawan (Anwar & Abdullah, 2021). Sementara itu, Flippo mendefinisikan MSDM sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia agar tujuan organisasi tercapai secara efisien (Azizi et al., 2021). Senada dengan itu, Mathis dan Jackson menyatakan bahwa MSDM adalah rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan SDM secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (da Silva et al., 2022; R. J. Stone et al., 2024).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan komponen fundamental dalam mengoptimalkan potensi tenaga kerja agar mampu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, termasuk pesantren, MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif dan teknis semata, melainkan juga menitikberatkan pada pengembangan kualitas personal dan profesional tenaga pendidik serta tenaga kependidikan secara holistik. Hal ini mencakup berbagai fungsi penting, seperti perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian penghargaan, serta pengelolaan hubungan kerja yang harmonis (Chowdhury et al., 2023).

Salah satu fungsi utama MSDM adalah perencanaan tenaga kerja (*workforce planning*), yaitu proses strategis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas SDM yang tepat sesuai kebutuhan jangka pendek dan panjang. Dalam pendidikan pesantren, perencanaan ini juga harus memperhatikan aspek karakter dan nilai-nilai spiritual yang menjadi ciri khas lembaga, sehingga SDM yang direkrut dan dikembangkan mampu menyesuaikan diri dengan budaya pesantren (Gerhart & Feng, 2021).

Fungsi rekrutmen dan seleksi merupakan tahap krusial dalam MSDM, karena menentukan kualitas awal sumber daya manusia yang masuk ke dalam organisasi. Di lingkungan pesantren modern seperti Gontor Kampus 12, proses ini tidak hanya mempertimbangkan kemampuan akademik dan profesional calon tenaga pendidik, tetapi juga kesiapan mental dan spiritual untuk mengemban tugas pengajaran serta pengabdian kepada santri dan lembaga (Jatmika, 2022).

Setelah terpilih, tenaga pendidik dan kependidikan perlu melalui tahap pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi dan kapasitasnya. Pelatihan ini tidak hanya bersifat teknis, seperti metode pengajaran atau manajemen kelas, tetapi juga meliputi pembinaan nilai-nilai keikhlasan, kesederhanaan, dan tanggung jawab moral, yang merupakan pilar utama dalam pendidikan pesantren (Margherita, 2022).

Dalam hal penilaian kinerja, pendekatan yang diterapkan di pesantren seperti Gontor lebih menekankan pada pengamatan langsung dan evaluasi berbasis nilai-nilai moral daripada penilaian berbasis angka atau administratif. Sistem ini bertujuan untuk mengembangkan budaya kerja yang berlandaskan keikhlasan dan tanggung jawab moral, sehingga tenaga pendidik termotivasi bukan karena imbalan finansial, tetapi oleh kesadaran akan pentingnya pengabdian kepada pendidikan dan agama (Nawang Sari et al., 2023).

Tidak kalah pentingnya adalah aspek pemberian penghargaan dan motivasi, yang dalam konteks pesantren sering kali berbentuk penghargaan moral, amanah, dan pengakuan sosial, bukan insentif finansial semata. Penghargaan ini berperan sebagai pendorong motivasi intrinsik yang memperkuat loyalitas dan komitmen tenaga pendidik terhadap misi lembaga (Anwar & Abdullah, 2021).

Akhirnya, pengelolaan hubungan kerja yang harmonis juga menjadi perhatian dalam MSDM di pesantren. Hubungan ini dibangun atas dasar saling menghargai, musyawarah, dan kerja sama kolektif yang mencerminkan nilai-nilai ukhuwah Islamiyah, sehingga menciptakan iklim kerja yang kondusif dan penuh solidaritas (Androniceanu & Sabie, 2023; Collings et al., 2021).

Dalam konteks pendidikan Islam, terutama di lingkungan pesantren, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada profesionalisme kerja, namun juga sarat dengan nilai-nilai spiritual, keikhlasan, dan pengabdian (Prastyaningtyas et al., 2023). Pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional telah mengalami transformasi yang signifikan dari sistem pendidikan nonformal menjadi lebih modern dan terstruktur. Salah satu pesantren yang menjadi contoh sukses dalam hal ini adalah Pondok Modern Darussalam Gontor. Pondok ini dikenal luas dengan sistem manajemennya yang kuat, berbasis nilai-nilai kepondokmodernan seperti keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah Islamiyah, dan kebebasan.

Pondok Modern Darussalam Gontor memiliki banyak kampus cabang yang tersebar di berbagai daerah, salah satunya adalah Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12. Sebagai bagian dari jaringan Gontor, kampus ini mengemban misi yang sama, namun dengan tantangan lokal yang khas. Dalam pelaksanaannya, keberhasilan Kampus 12 dalam menjalankan pendidikan tidak terlepas dari bagaimana pengelolaan SDM dilakukan, mulai dari rekrutmen guru, pembinaan santri senior yang menjadi pengajar, sistem penilaian kinerja, hingga pembentukan karakter pengabdian.

Mengingat pentingnya peran SDM dalam menentukan mutu lembaga, kajian tentang bagaimana manajemen SDM dijalankan di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 menjadi sangat relevan. Perlu dipahami secara mendalam bagaimana strategi perencanaan SDM dilakukan, proses seleksi dan rekrutmen dijalankan, bagaimana pelatihan dan pengembangan guru dilaksanakan, serta bagaimana sistem evaluasi dan penghargaan diterapkan. Tidak hanya itu, tantangan internal dan eksternal yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen SDM di lingkungan pesantren juga menjadi bagian penting dalam penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara sistematis dan mendalam implementasi manajemen sumber daya manusia di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12. Fokus utama dari penelitian ini mencakup perencanaan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, sistem evaluasi kinerja, serta pemberian penghargaan atau motivasi bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Diharapkan, hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur akademik mengenai MSDM dalam konteks pesantren, tetapi juga menjadi acuan praktis bagi pengelola lembaga pendidikan Islam lainnya

dalam mengelola SDM secara efektif dan bernilai spiritual.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12. Lokasi penelitian ini berada di salah satu cabang pesantren Gontor. Subjek penelitian meliputi tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta pengelola yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Informan dipilih secara purposive berdasarkan peran dan pengetahuan mereka terkait manajemen SDM, termasuk kepala kampus, guru senior, pimpinan bagian pengajaran, serta santri pengabdian. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam untuk mendapatkan informasi rinci tentang proses perencanaan, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan di pesantren. Selain itu, peneliti melakukan observasi partisipatif dengan mengamati aktivitas keseharian di lingkungan pondok untuk memahami praktik nyata manajemen SDM secara langsung. Dokumentasi berupa kebijakan internal, catatan musyawarah, dan laporan kegiatan pembinaan juga dikaji sebagai data pendukung. Analisis data dilakukan dengan metode analisis isi dan tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema penting yang muncul dari data, serta dilakukan secara berulang guna memastikan validitas temuan. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan member check kepada informan, serta melakukan refleksi dan konsultasi dengan pembimbing akademik selama proses penelitian berlangsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Darussalam Gontor Kampus 12

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan sebagai bagian dari upaya menjaga kualitas pendidikan dan kesinambungan kaderisasi kepemimpinan pesantren. Berbeda dengan lembaga pendidikan formal pada umumnya, perencanaan SDM di lingkungan Gontor tidak hanya berdasarkan pada kebutuhan tenaga kerja semata, tetapi juga mempertimbangkan aspek ideologis, spiritual, dan nilai-nilai kepondokmodernan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dan staf pengelola SDM di Kampus 12, diketahui bahwa perencanaan SDM dilakukan melalui tiga pendekatan utama, yaitu: perencanaan berdasarkan kebutuhan tahunan, perencanaan kaderisasi, dan perencanaan berbasis pengabdian.

Perencanaan berdasarkan kebutuhan tahunan dilakukan menjelang tahun ajaran baru, di mana bagian pengasuhan santri dan bagian pengajaran melakukan evaluasi terhadap jumlah santri, distribusi kelas, dan mata pelajaran yang diajarkan. Dari evaluasi ini, kemudian ditentukan jumlah guru atau ustad yang dibutuhkan, termasuk kebutuhan staf administrasi, keamanan, dan logistik.

Perencanaan kaderisasi merupakan ciri khas manajemen SDM di Gontor. Pondok tidak merekrut guru dari luar lembaga, melainkan membentuk dan menyiapkan kader dari dalam sistem. Santri yang telah lulus dari Kulliyatu-l-Mu'allimin Al-Islamiyah (KMI) dan menunjukkan kualitas keilmuan, kedisiplinan, serta loyalitas terhadap nilai-nilai pondok, akan diarahkan untuk melanjutkan pengabdian sebagai tenaga pengajar. Dengan sistem ini, keberlanjutan nilai dan tradisi pondok tetap terjaga melalui generasi yang dibina secara langsung oleh pondok sendiri.

Perencanaan berbasis pengabdian dilakukan dengan mempertimbangkan alumni yang

kembali dari studi luar negeri atau perguruan tinggi yang kemudian diatur untuk menjalani masa pengabdian di pondok. Mereka tidak hanya memperkuat sisi akademik, tetapi juga berperan sebagai agen pembaruan yang tetap dalam bingkai nilai-nilai Gontor.

Perencanaan SDM di Kampus 12 tidak menggunakan perangkat analisis SDM modern seperti *Human Resource Planning Matrix*, tetapi lebih menekankan pada pendekatan kolektif, musyawarah, dan intuisi kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan nilai-nilai pondok yang menjunjung tinggi semangat kekeluargaan dan pengabdian.

Tidak ditemukan adanya sistem kontrak atau struktur karier formal seperti di sekolah umum. Seluruh tenaga pengajar dan pengasuh bekerja dengan dasar niat ikhlas karena Allah dan semangat wakaf diri untuk pendidikan umat. Ini menumbuhkan motivasi intrinsik yang kuat, meskipun dari sisi formalitas administrasi, sistem ini mungkin dianggap tidak terlalu terstandarisasi.

Perencanaan SDM di Gontor juga erat kaitannya dengan prinsip fleksibilitas dan rotasi. Para guru tidak selalu mengajar satu mata pelajaran tertentu secara permanen, tetapi dapat dipindah berdasarkan kebutuhan dan potensi. Hal ini menciptakan dinamika organisasi yang adaptif serta mendorong setiap guru memiliki wawasan yang luas dan mentalitas siap ditugaskan di mana pun.

Penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan berbasis pesantren telah banyak dilakukan oleh para akademisi, dan salah satu fokus utama adalah bagaimana nilai-nilai khas pesantren diintegrasikan dalam sistem pengelolaan SDM. Studi yang dilakukan oleh Firmansyah dkk (2024) di Universitas Darussalam Gontor menunjukkan bahwa perencanaan dan pengembangan SDM di Gontor dilaksanakan tidak hanya secara teknis administratif, melainkan juga berbasis pada nilai-nilai spiritual, keikhlasan, dan pengabdian. Hal ini menjadi ciri khas yang membedakan manajemen SDM di Gontor dengan lembaga pendidikan umum lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Budi (2018) tentang manajemen SDM di Pondok Modern Gontor 9 Kalianda mengungkap bahwa proses rekrutmen dan kaderisasi SDM dilakukan melalui sistem pengabdian alumni *KMI (Kulliyatu-l-Mu'allimin Al-Islamiyah)*. Hal ini membuktikan bahwa perencanaan SDM di Gontor bersifat internal, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan sistem pendidikan yang dijalankan. Dengan demikian, proses kaderisasi dan regenerasi tenaga pendidik bukan sekadar memenuhi kebutuhan tenaga kerja, melainkan menjadi bagian dari pembentukan karakter dan loyalitas terhadap nilai-nilai pondok.

Tata kelola pesantren yang baik sangat ditentukan oleh pengelolaan SDM yang efektif dan berbasis nilai (Hamouche, 2023). Mereka menyimpulkan bahwa manajemen SDM dalam pesantren idealnya melibatkan proses identifikasi potensi internal, pelatihan berkelanjutan, serta rotasi tugas secara berkala sebagai bentuk pembinaan mental, spiritual, dan keterampilan. Hal ini sejalan dengan sistem rotasi dan fleksibilitas pengajar yang juga diterapkan di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12.

Maghfiroh dan Sentota (2020) dalam artikelnya mengungkapkan bahwa kontribusi besar Gontor dalam pembangunan sumber daya manusia terletak pada konsistensinya membangun sistem pendidikan yang terintegrasi dengan manajemen SDM yang berbasis nilai. Proses kaderisasi dan pengabdian alumni menjadi kekuatan utama dalam menjaga keberlangsungan mutu lembaga, serta menjadi model pendidikan karakter yang efektif dalam mencetak generasi berakhlak dan berdaya saing.

Dengan merujuk pada berbagai hasil penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 tidak hanya berfungsi sebagai strategi manajerial, tetapi juga merupakan proses

ideologis dan spiritual yang membentuk identitas lembaga. Keberhasilan sistem ini menjadi bukti bahwa manajemen SDM yang baik tidak harus selalu mengikuti pola-pola formal modern, tetapi dapat tumbuh secara khas dan kontekstual sesuai dengan nilai, visi, dan misi lembaga.

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 bersifat integral dengan sistem kaderisasi dan pembinaan karakter. Meskipun tidak menggunakan pendekatan administratif modern secara kaku, namun secara nilai dan praktik, sistem ini mampu menjawab kebutuhan lembaga secara efektif dan efisien, sekaligus menjaga orisinalitas nilai-nilai pondok.

Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor Darussalam Gontor Kampus 12

Salah satu kekuatan utama sistem pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 terletak pada mekanisme rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik dan kependidikan yang berbasis nilai dan tradisi khas pondok. Berbeda dengan lembaga pendidikan formal pada umumnya yang merekrut pegawai melalui jalur terbuka dan administratif, Gontor menerapkan sistem *internalisasi kader* yang berkelanjutan, yaitu melalui proses kaderisasi santri dan alumni.

Rekrutmen tenaga pendidik di Gontor Kampus 12 umumnya berasal dari alumni Kulliyatu-l-Mu'allimin Al-Islamiyyah (KMI) yang telah menyelesaikan masa pendidikan mereka di pusat maupun cabang. Setelah lulus, para alumni ini tidak langsung dilepas ke masyarakat, tetapi diwajibkan menjalani masa pengabdian selama satu hingga dua tahun di berbagai unit pondok, termasuk Kampus 12. Masa pengabdian ini sekaligus menjadi ajang penyaringan awal dan pembentukan karakter calon pendidik.

Seleksi dilakukan secara bertahap dan tidak semata-mata didasarkan pada aspek akademik, melainkan lebih menekankan pada integritas, loyalitas terhadap pondok, kemampuan berorganisasi, dan kesesuaian dengan budaya kerja khas pesantren (Hasanah et al., 2023). Oleh sebab itu, proses seleksi tidak terpusat pada satu waktu atau tes formal, melainkan dilakukan melalui penilaian keseharian, pelaporan evaluatif, serta rekomendasi dari guru senior atau pengasuh asrama.

Bagi tenaga kependidikan, seperti staf administrasi, tata usaha, dan bagian logistik, proses rekrutmen juga dilakukan dengan pendekatan serupa. Mereka bisa berasal dari alumni, santri senior, maupun masyarakat sekitar yang telah mengenal budaya pondok. Namun demikian, setiap individu yang direkrut tetap harus melewati proses adaptasi terhadap sistem pondok, termasuk hidup berdampingan dengan santri, mematuhi peraturan khas pesantren, serta menunjukkan etos kerja yang tinggi dan dedikasi yang tulus.

Temuan mengenai sistem rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik serta kependidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 menunjukkan adanya pendekatan khas yang berbasis nilai kepondokmodernan dan sistem kaderisasi internal. Mekanisme ini ternyata tidak berdiri sendiri, melainkan juga ditemukan dalam berbagai pesantren lain di Indonesia dengan variasi pendekatan yang relatif serupa namun tetap kontekstual.

Penelitian oleh Fahmi dan Zahidin (2020) tentang sistem rekrutmen di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at Blokagung, Banyuwangi, menunjukkan bahwa rekrutmen tenaga pendidik lebih banyak mengandalkan alumni atau internal pondok. Proses seleksinya melibatkan tahapan administratif dan wawancara, namun tetap mempertimbangkan nilai-nilai kepondokmodernan serta loyalitas terhadap lembaga. Hal ini memperlihatkan adanya kesamaan filosofi antara Gontor dan pesantren lain, yaitu menempatkan loyalitas dan karakter

kepribadian sebagai indikator penting dalam rekrutmen.

Penelitian Pondok Pesantren Musthafawiyah Purbabaru menegaskan bahwa rekrutmen yang baik bukan hanya soal pemenuhan jumlah tenaga pendidik, tetapi harus menjadi instrumen peningkatan mutu pendidikan pesantren. Seleksi tenaga pendidik di pesantren tersebut juga mempertimbangkan aspek moralitas, kemampuan adaptasi terhadap budaya pesantren, serta rekam jejak dalam dunia pendidikan Islam (Intan Sari et al., 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyani dan Farhan (2025) menunjukkan penerapan *rekrutmen berbasis kompetensi* di Pondok Pesantren Al Azhar. Di sini, seleksi dilakukan secara sistematis dengan mengedepankan kombinasi antara kemampuan pedagogis, integritas moral, serta kemampuan menginternalisasi nilai-nilai pesantren. Ini menguatkan bahwa pendekatan berbasis nilai dan karakter menjadi pola umum dalam sistem rekrutmen pesantren, termasuk Gontor.

Strategi rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik serta kependidikan yang diterapkan di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 juga menemukan padanan menarik dalam penelitian Widodo, Saputri, dan Intania (2022) yang mengkaji strategi rekrutmen di Pendidikan Terintegrasi Pondok Pesantren Mahasina Darul Qur'an Wal Hadits. Meskipun latar dan kultur lembaga berbeda, namun terdapat sejumlah titik temu yang memperkuat praktik manajemen SDM berbasis nilai-nilai Islam dan kebutuhan pendidikan.

Penelitian tersebut mengungkap bahwa Pondok Pesantren Mahasina menerapkan dua jalur utama rekrutmen: internal dan eksternal. Jalur internal mengandalkan alumni, santri yang telah berkhidmat (pengabdian), serta rekomendasi dari pihak internal pondok. Hal ini sangat mirip dengan sistem Gontor yang menekankan proses kaderisasi dan pengabdian sebagai basis rekrutmen. Keduanya sama-sama memprioritaskan SDM yang telah memahami nilai-nilai, tradisi, dan kultur pesantren, sehingga adaptasi terhadap lingkungan kerja menjadi lebih mudah dan loyalitas pun tinggi.

Pondok Pesantren Mahasina juga menyesuaikan diri dengan tantangan pertumbuhan santri yang cepat, sehingga tidak lagi cukup mengandalkan SDM internal. Strategi rekrutmen terbuka mulai diterapkan dengan memperhatikan latar belakang akademik formal, agar tenaga pendidik tidak hanya cakap dalam bidang keagamaan, tetapi juga memenuhi standar administratif dan akreditasi dari Kementerian Agama. Hal ini menjadi pembeda dengan sistem Gontor yang relatif lebih mandiri dan independen dari persyaratan administratif formal pemerintah, karena posisinya sebagai lembaga swasta independen.

Dari segi teknis, Mahasina menerapkan tahapan rekrutmen yang lebih formal seperti seleksi administrasi, wawancara, tes praktik mengajar, pembinaan, hingga orientasi. Ini menjadi contoh strategi manajemen SDM yang menggabungkan pendekatan nilai dan pendekatan kompetensi. Sementara itu, di Gontor Kampus 12, tahapan seleksi berlangsung lebih informal namun berkesinambungan melalui proses pengamatan langsung terhadap kinerja dan karakter santri yang sedang mengabdikan.

Melalui perbandingan dua model ini, dapat disimpulkan bahwa meskipun pendekatan Gontor lebih menekankan *kultural-spiritual*, sedangkan Mahasina memadukan *pendekatan nilai dan administratif*, keduanya sama-sama menyadari bahwa rekrutmen tenaga pendidik yang tepat adalah fondasi utama keberhasilan pendidikan. Keduanya juga menempatkan rekrutmen sebagai strategi jangka panjang yang terintegrasi dengan visi dan misi lembaga.

Sistem rekrutmen dan seleksi di Gontor Kampus 12 dapat dikatakan telah sejalan dengan praktik terbaik manajemen SDM berbasis nilai-nilai Islam dan budaya pesantren yang juga diterapkan di lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya. Namun, yang menjadi keunggulan Gontor adalah sistem kaderisasi yang telah terstruktur dan melembaga, yang tidak hanya

menjaring SDM berkualitas, tetapi juga memastikan kontinuitas nilai-nilai pesantren secara berkelanjutan. Sistem rekrutmen ini menghasilkan SDM yang bukan hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki jiwa pengabdian, kedisiplinan, dan keikhlasan – nilai-nilai utama yang menjadi fondasi kehidupan di Gontor. Dengan demikian, keberlanjutan dan stabilitas sistem pendidikan di Kampus 12 tidak hanya ditopang oleh struktur kurikulum yang baik, tetapi juga oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan teruji secara spiritual maupun moral.

Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Darussalam Gontor Kampus 12

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 merupakan bagian integral dari sistem kaderisasi dan pembinaan yang telah berlangsung secara turun-temurun. Tidak seperti lembaga pendidikan formal pada umumnya yang menerapkan pelatihan dalam bentuk seminar, workshop, atau diklat resmi, Gontor menggunakan sistem pelatihan yang bersifat alami, menyatu dengan kehidupan pondok, serta dilakukan secara terus-menerus dalam bentuk *life training system*.

Pelatihan dan pengembangan di Gontor dimulai sejak santri masih aktif dalam pendidikan. Para santri dididik untuk terlibat aktif dalam berbagai bidang seperti pengajaran, administrasi, keamanan, kebersihan, dan keorganisasian. Ini merupakan bentuk pelatihan kepemimpinan yang menjadi bagian dari “pendidikan melalui pengalaman” (*learning by doing*). Santri yang menunjukkan kemampuan dan integritas yang tinggi, setelah lulus akan diarahkan untuk mengabdikan diri. Masa pengabdian ini menjadi fase penting dalam pengembangan kompetensi calon pendidik dan tenaga kependidikan.

Selama masa pengabdian, para alumni diberi tanggung jawab mengajar, mengelola asrama, menjadi pembina kegiatan, bahkan dipercaya menjadi pengurus lembaga pendidikan. Di sinilah mereka ditempa untuk memiliki kemampuan manajerial, pedagogis, komunikasi, serta mentalitas kerja yang kuat. Pelatihan ini berlangsung tidak melalui modul formal, melainkan dengan model mentoring dari senior, pemantauan langsung dari para asatidz, dan sistem evaluasi kolektif.

Selain pelatihan fungsional, Gontor juga mengembangkan SDM melalui penguatan nilai-nilai spiritual dan moral. Keikhlasan, kedisiplinan, tanggung jawab, dan loyalitas menjadi standar utama dalam pembentukan karakter tenaga pendidik (Hidayatullah et al., 2024). Kegiatan seperti pengajian rutin, forum musyawarah, pelatihan khutbah, dan evaluasi kinerja santri pengabdian menjadi sarana peningkatan kapasitas yang dilakukan secara rutin dan sistemik.

Pelatihan tidak berhenti pada level pengabdian. Bagi alumni yang melanjutkan pendidikan ke luar negeri atau perguruan tinggi, mereka tetap dibina dan dipantau. Saat mereka kembali, pengembangan dilakukan dengan penempatan pada posisi strategis sesuai dengan kemampuan dan rekam jejaknya (Ittihad, 2019). Dalam hal ini, Gontor menerapkan prinsip “penempatan sesuai potensi dan pengabdian,” bukan semata-mata ijazah.

Sistem pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 memiliki karakteristik khas yang menekankan pada *kaderisasi berjenjang*, pengabdian, dan internalisasi nilai-nilai pondok. Model ini sejalan dengan berbagai temuan dalam literatur akademik yang menyoroti pentingnya penguatan karakter dan kapasitas dalam lembaga pendidikan berbasis pesantren.

Penelitian oleh Cahyono dan Muswarianto (2022) menegaskan bahwa peningkatan kompetensi pendidik di Pondok Modern Gontor dilakukan melalui program pelatihan

internal seperti *daurah*, pelatihan kepemimpinan, serta penugasan yang bersifat mendidik dalam berbagai lini organisasi pondok. Ini membuktikan bahwa pelatihan tidak selalu harus berbentuk formal dengan modul dan sertifikat, melainkan bisa dilakukan secara *kontekstual* dalam lingkungan pendidikan yang mendukung pembentukan karakter dan profesionalisme.

Joni (2016) dalam penelitiannya di Gontor 3 Darul Ma'rifat menjelaskan bahwa peningkatan kualitas SDM tidak hanya dilakukan melalui kegiatan mengajar, tetapi juga melalui keterlibatan aktif dalam program sosial dan ekonomi pondok. Hal ini sejalan dengan sistem di Kampus 12 yang menempatkan para pengabdian sebagai pelatih yang dilibatkan dalam berbagai fungsi manajerial dan teknis, seperti bendahara asrama, pengurus harian santri, hingga staf pengajaran.

Dinamika modernisasi pesantren Gontor, ditemukan bahwa integrasi antara sistem tradisional dan modern menjadi kunci dalam membentuk SDM yang tidak hanya kompeten secara spiritual, tetapi juga adaptif terhadap tuntutan zaman (Rahmat, 2002). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan di Gontor tidak berbasis sistem diklat konvensional, namun mampu menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang unggul dan serba bisa.

Pondok Modern Gontor tetap unggul dalam sistem pelatihan berbasis nilai, yang menjadikan setiap proses pendidikan dan tugas sebagai ladang pembentukan karakter. Pendekatan ini menumbuhkan semangat tanggung jawab, loyalitas, dan kepemimpinan yang tidak semata-mata didorong oleh sistem gaji atau jabatan, melainkan oleh dorongan moral dan idealisme (D. L. Stone & Deadrick, 2015). Dapat disimpulkan bahwa sistem pengembangan dan pelatihan SDM di Gontor Kampus 12 memiliki keunikan dan kekuatan tersendiri. Ketika lembaga lain menekankan pengembangan melalui pelatihan formal, Gontor justru berhasil mengembangkan SDM melalui sistem pengabdian, kepercayaan, dan kehidupan yang menyatu dengan nilai-nilai pesantren secara menyeluruh.

Pendekatan pengembangan SDM di Gontor bersifat menyeluruh (holistik), karena melibatkan aspek spiritual, intelektual, sosial, dan emosional. Dengan tidak terlalu mengandalkan pelatihan formal berbasis sertifikat, Gontor justru menekankan pada efektivitas dan kedalaman nilai. Hasilnya, tenaga pendidik di Gontor tidak hanya berfungsi sebagai guru, tetapi juga sebagai teladan, pemimpin, dan pembina karakter santri.

Penilaian Kinerja dan Penghargaan di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12

Penilaian kinerja di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 tidak dilakukan dengan pendekatan administratif atau berbasis angka, sebagaimana lazimnya dalam lembaga pendidikan formal. Gontor menggunakan pendekatan berbasis nilai, pengamatan langsung, dan proses pembinaan berkelanjutan dalam menilai kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini sesuai dengan filosofi pondok yang menekankan keikhlasan, pengabdian, dan tanggung jawab moral sebagai parameter utama dalam bekerja.

Secara praktis, proses penilaian kinerja di Gontor berlangsung secara informal namun konsisten. Para guru, pengasuh, dan santri pengabdian dinilai melalui aktivitas keseharian mereka. Indikator penilaian mencakup kedisiplinan, keteladanan, kemampuan mengajar, kepemimpinan di asrama, keterlibatan dalam kegiatan pondok, serta kesesuaian sikap dengan nilai-nilai pondok. Penilaian ini tidak dilakukan melalui form evaluasi kinerja tertulis, melainkan melalui observasi oleh pimpinan, musyawarah asatidz, dan masukan dari sesama rekan kerja atau santri.

Sistem ini menghasilkan budaya kerja yang mengedepankan *internal control* (pengawasan diri) daripada kontrol eksternal. Para tenaga pendidik bekerja bukan karena dorongan gaji atau jabatan, melainkan karena tanggung jawab moral dan semangat pengabdian. Oleh karena

itu, walaupun tidak diberi beban evaluasi angka, motivasi kerja tetap tinggi karena didorong oleh kesadaran nilai.

Dalam aspek penghargaan, Gontor tidak menggunakan sistem insentif finansial sebagai pendorong utama. Penghargaan diberikan dalam bentuk kepercayaan dan amanah. Guru yang dianggap berdedikasi akan diberi tanggung jawab lebih besar, seperti menjadi pembimbing asrama, kepala bagian pengajaran, pembina organisasi santri, atau didelegasikan untuk menjadi utusan pondok dalam berbagai kegiatan luar. Penempatan ini menjadi bentuk penghargaan moral yang bernilai tinggi di kalangan civitas Gontor.

Selain itu, apresiasi juga diberikan secara simbolis dalam bentuk pujian terbuka di forum musyawarah, pemberian amanah dalam kegiatan besar, atau bahkan diutus ke luar negeri untuk studi lanjutan bagi guru yang berprestasi. Semua bentuk penghargaan ini bersifat *internal motivation* dan bertujuan untuk memperkuat loyalitas serta memperdalam komitmen terhadap misi pendidikan pondok.

Namun demikian, sistem ini juga menuntut tingkat kedewasaan dan kesadaran spiritual yang tinggi dari setiap individu. Karena tidak adanya tolok ukur tertulis, sistem ini bisa rawan bias jika tidak diiringi dengan keadilan, kejujuran, dan musyawarah yang jujur antar sesama asatidz. Oleh sebab itu, Gontor membentengi sistem ini dengan struktur musyawarah kolektif dan pengawasan moral oleh para guru senior.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja dan penghargaan di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 bersifat khas: berbasis nilai, tidak formal, dan terinternalisasi dalam budaya pondok. Walau berbeda dari sistem evaluasi kinerja modern, pendekatan ini terbukti efektif dalam membentuk SDM yang berdedikasi tinggi, berjiwa kepemimpinan, dan memiliki motivasi kerja yang dilandasi keikhlasan.

Sistem penilaian kinerja dan penghargaan di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 menunjukkan karakteristik unik yang berbeda dari pendekatan formal dan kuantitatif yang biasa diterapkan di lembaga pendidikan pada umumnya. Penilaian kinerja di Gontor lebih mengedepankan nilai-nilai moral, keikhlasan, dan tanggung jawab sebagai parameter utama, serta dilakukan secara informal melalui pengamatan langsung dan proses pembinaan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian mengenai manajemen penilaian kinerja di pondok pesantren, seperti yang dikemukakan dalam studi di Pondok Pesantren Raudhatul Ulum Palembang, yang menyoroiti pentingnya pendekatan holistik dalam menilai guru dengan memperhatikan aspek kedisiplinan, keteladanan, dan keterlibatan dalam kegiatan pondok secara menyeluruh, bukan hanya sekedar evaluasi angka formal (Alhaddad, 2019).

Penelitian mengenai penggunaan *Human Resources Scorecard* dan *Balance Scorecard* di pondok pesantren modern juga menekankan bahwa pengukuran kinerja yang efektif harus melibatkan berbagai dimensi, termasuk aspek internal yang tidak selalu mudah diukur secara numerik, seperti kepemimpinan dan kontribusi sosial dalam lingkungan pondok (Siyami & Dasyanti, 2018). Hal ini menguatkan bahwa sistem berbasis nilai dan pengamatan langsung di Gontor merupakan pendekatan yang tepat dan relevan dengan karakteristik lembaga pesantren yang menitikberatkan pada pembinaan spiritual dan moral (Rohmat et al., 2023).

Dalam aspek penghargaan, sistem di Gontor yang lebih menekankan penghargaan berbentuk kepercayaan, amanah, dan penempatan dalam posisi tanggung jawab yang lebih besar, sejalan dengan konsep reward yang ditemukan dalam penelitian mengenai sistem reward dan punishment di pesantren. Studi tersebut menunjukkan bahwa penghargaan yang bersifat moral dan simbolis dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas tenaga pendidik secara signifikan, bahkan tanpa insentif finansial (Ritonga & Prasetyo, 2019). Dengan demikian,

penghargaan yang bersifat internal dan berbasis kepercayaan di Gontor tidak hanya memperkuat komitmen para guru, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada pengabdian dan pelayanan.

Sebagaimana juga disoroti dalam penelitian-penelitian tersebut, sistem penilaian yang tidak berbasis angka dan formal memerlukan pengawasan yang ketat melalui musyawarah kolektif dan pengawasan moral untuk menghindari bias dan ketidakadilan. Gontor menerapkan mekanisme musyawarah antar *asatidz* dan pengawasan oleh guru senior, yang menguatkan sistem informal ini agar tetap berjalan dengan kejujuran dan keadilan.

Secara keseluruhan, sistem penilaian kinerja dan penghargaan di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 tidak hanya berbeda dalam metode, tetapi juga mencerminkan filosofi pondok yang menempatkan nilai keikhlasan, tanggung jawab moral, dan pengabdian sebagai fondasi utama. Pendekatan ini terbukti relevan dan efektif sebagaimana didukung oleh berbagai penelitian akademik tentang penilaian dan penghargaan di lingkungan pondok pesantren, sehingga membentuk sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara profesional tetapi juga matang secara spiritual dan moral.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Manajemen sumber daya manusia di Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 12 menunjukkan sebuah model khas yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, budaya pesantren, dan prinsip-prinsip manajerial ke dalam sistem pendidikan. Perencanaan SDM dilakukan secara holistik dan berkesinambungan melalui pendekatan kaderisasi internal, pengabdian alumni, dan evaluasi kebutuhan tahunan. Proses rekrutmen dan seleksi tidak hanya mempertimbangkan kompetensi akademik, tetapi lebih menekankan pada loyalitas, keikhlasan, dan pemahaman terhadap nilai-nilai pondok.

Sistem pelatihan dan pengembangan SDM dilaksanakan melalui pola pembinaan langsung (*learning by doing*), mentoring, dan penugasan yang menantang, sehingga mencetak tenaga pendidik yang tidak hanya cakap dalam mengajar tetapi juga kuat secara karakter. Penilaian kinerja dilakukan dengan pendekatan informal berbasis nilai, melalui observasi dan evaluasi kolektif yang terus-menerus, sementara penghargaan diberikan dalam bentuk amanah dan tanggung jawab yang lebih besar sebagai bentuk apresiasi moral.

Model manajemen SDM di Gontor Kampus 12 membuktikan bahwa sistem non-formal yang berbasis nilai dapat berjalan efektif dan efisien dalam mencetak tenaga pendidik berkualitas tinggi, serta menjaga kesinambungan budaya dan misi pesantren. Sistem ini bisa menjadi inspirasi bagi lembaga pendidikan Islam lainnya dalam membangun manajemen SDM yang unggul, berkarakter, dan bernilai spiritual tinggi.

REFERENSI

- Alhaddad, M. R. (2019). Manajemen Penilaian Kinerja di Pondok Pesantren Raudhatul Ulum Sakatiga Palembang. *Al Ghazali*, 2(2), 1-18.
- Androniceanu, A., & Sabie, M. O. (2023). Main factors and causes that are influencing the digital competences of human resources. *Administratie Si Management Public*, 5(41), 26-53.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5(1). <https://papers.ssrn.com/abstract=3824689>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative Human Recource

- Management Strategies During the Covid-19 Pandemic: A Systematic Naratic Review Approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Budi, A. M. S. (2018). *Implementasi Kurikulum Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyah (KMI) dan Disiplin Pondok Dalam Pengembangan Karakter Santri di Pondok Modern Darussalam Gontor 9 Lampung* [Masters, Universitas Islam Negeri "SMH" Banten]. https://repository.uinbanten.ac.id/2757/?utm_source=chatgpt.com
- Cahyani, P. I., & Farhan, S. A. N. (2025). Implementasi Rekrutmen Tenaga Pendidik Berbasis Kompetensi di Pondok Pesantren Al Azhar. *EDUTEACH: Jurnal Pendidikan dan Teknologi Pembelajaran*, 6(1).
- Cahyono, B. D., & Muswarianto, N. (2022). Manajemen Peningkatan Kompetensi Pendidik di Pondok Modern Gontor. *TANJAK: Journal of Education and Teaching*, 3(2), 76–88. <https://doi.org/10.35961/tanjak.v3i2.638>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378–1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., de Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
- Fahmi, N. K., & Zahidin, A. (2020). Sistem Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan pada Pendidikan Formal di Yayasan Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi. *JMPID (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam)*, 2(2).
- Firmansyah, Y., Hamid, Z. A., & Sarif, S. M. (2024). The Contents of Indonesian Muslim Academics' Psychological Contact: A Case Study at the University of Darussalam Gontor. *IJUM Journal of Case Studies in Management*, 15(1).
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799–814. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hasanah, F., Mulawarman, W. G., & Masruhim, M. A. (2023). Manajemen Sarana dan Prasarana untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Inklusif. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 3, 161–166. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v3iSE.2982>
- Hidayatullah, S., Hakim, L., & Ahyar, A. (2024). Pola Rekrutmen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren (Studi Komparatif Pesantren Syaikh Zainuddin NW Anjani dan Maraqqitta'limat Mamben). *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.69896/modeling.v11i2.2395>
- Intan Sari, A., Afriza, A., & Andriani, T. (2023). Rekrutmen Tenaga Pendidik Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 4(1), 441–447. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i1.1445>
- Ittihad, I. (2019). *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren*. 1(1).
- Jatmika, M. I. (2022). The Role of Coastal Communities in the Rise of Islamic Civilization in

- Insular Southeast Asia. *Journal of Islamic Civilization*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.33086/jic.v4i1.2825>
- Joni, S. (2016). Eksistensi dan Kontribusi Pondok Modern Darussalam Gontor Dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia. *At-Ta'dib*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v11i2.776>
- Maghfiroh, & Sentota. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Universitas Darussalam Gontor. *JBMP: Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 9(2). <https://doi.org/10.24036/jbmp.v9i2.110439>
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Nawang Sari, L. C., Siswanti, I., & Soelton, M. (2023). Human Resources Management Strategy for Business Sustainability in MSMES. *ICCD*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.33068/iccd.v5i1.599>
- Prastyaningtyas, E. W., Ausat, A. M. A., Muhamad, L. F., Wanof, M. I., & Suherlan, S. (2023). The Role of Information Technology in Improving Human Resources Career Development. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 5(3), Article 3. <https://doi.org/10.47233/jteksis.v5i3.870>
- Rahmat, S. (2002). Dinamika Pondok Pesantren Gontor dalam Modernisasi. *Jurnal Penelitian Humaniora*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.21831/hum.v7i2.5469>
- Ritonga, M. A., & Prasetyo, M. A. M. (2019). Peningkatan Kinerja Guru Pesantren Melalui Sistem Reward dan Punishment. *IDARAH: Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan*, 3(1), 37–51. <https://doi.org/10.47766/idarrah.v3i1.495>
- Rohmat, Sutiyono, A., & Perdana, M. N. (2023). Improving Governance of the Pesantren through Human Resource Management. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i1.4324>
- Siyami, F. B. L., & Dasyanti, T. S. (2018). Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Human Resources Scorecard di Pondok Pesantren Assyafiiyah Tamberu Batumarmar Pamekasan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i1.6500>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review, Human Resource Management: Past, Present and Future - Volume 2*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human Resource Management, 11th Edition*. John Wiley & Sons.
- Widodo, R., Saputri, N., & Intania, N. (2022). Strategi Rekrutmen SDM untuk Memenuhi Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Pendidikan Terintegrasi Pondok Pesantren Mahasina Darul Qur'an Wal Hadits (MTs dan MA). *Jurnal Kependidikan Islam*, 12(2), Article 2. <https://doi.org/10.15642/jkpi.2022.12.2.171-181>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA