

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

*Strategi Perencanaan dan Pengembangan
Sumber Daya Manusia*



Liza Rifaturrahmi, Fahrizal Muhamad Ramdan, Amelia
Meilany, Mayang Sekar Kinasih, Muhammad Yusril, Asep
Sudrajat, M. Al Aden Faqih, Mochamad Ridan Masyazada,
Aminudin Mulya, Syahrul Fauzi Muharom, Ahmad Fawaiz
Hakim, Widayatun Najah.

----- Manajemen -----

Sumber Daya MANUSIA

**Strategi Perencanaan dan Pengembangan
Sumber Daya Manusia**

Liza Rifaturrahmi, Fahrizal Muhamad Ramdan,
Amelia Meilany, Mayang Sekar Kinasih, Muhammad Yusril,
Asep Sudrajat, M. Al Aden Faqih, Mochamad Ridan Masyazada,
Aminudin Mulya, Syahrul Fauzi Muharom,
Ahmad Fawaiz Hakim, Widayatun Najah



PENERBIT KBM INDONESIA

Adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku buku penulis di tanah air Indonesia. Serta menjadi media sharing proses penerbitan buku.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Strategi Perencanaan dan Pengembangan

Sumber Daya Manusia

Copyright @2026 By Liza Rifaturrahmi, dkk

All right reserved

Penulis

Liza Rifaturrahmi, Fahrizal Muhamad Ramdan,
Amelia Meilany, Mayang Sekar Kinasih, Muhammad Yusril,
Asep Sudrajat, M. Al Aden Faqih, Mochamad Ridan Masyazada,
Aminudin Mulya, Syahrul Fauzi Muharom,
Ahmad Fawaiz Hakim, Widayatun Najah

Desain Sampul

Aswan Kreatif

Tata Letak

Sofitahm

Editor

Dr. Ujang Nurjaman, M. Ag.

Background isi buku di ambil dari <https://www.freepik.com/>

Official

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)

Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia

Anggota IKAPI/No. IKAPI 279/JTI/2021

081357517526 (Tlpn/WA)

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Instagram

[@penerbit.kbmindonesia](https://www.instagram.com/penerbit.kbmindonesia)

[@penerbitbukujogja](https://www.instagram.com/penerbitbukujogja)

ISBN: 978-634-278-197-5

Cetakan ke-1, Maret 2026

14,8 x 21 cm, viii + 235 halaman

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit
Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di DJKI-Kemenkumham
dan isi buku dilindungi undang-undang.
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

■ KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lingkup Pendidikan dari kumpulan makalah mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Islam ini dapat terselesaikan. Tak lupa juga salawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, karena berkat beliau, kita mampu keluar dari kegelapan menuju jalan yang lebih terang.

Adapun, buku ajar kami yang berjudul ‘Manajemen Sumber Daya Manusia: Lembaga Pendidikan Islam’ ini telah selesai kami buat secara maksimal dan sebaik mungkin agar menjadi manfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai bagaimana sistem manajemen sumber daya manusia dalam perspektif pendidikan islam.

Dalam buku ini, memaparkan hasil dari kumpulan makalah dalam ruang lingkup manajemen SDM pendidikan Islam dan juga bagaimana materi yang disajikan yang relevan dengan mata kuliah mengenai manajemen SDM Pendidikan Islam yang menjadi alternatif pegangan bagi mahasiswa dan dosen yang menempuh studi tersebut.

Keberhasilan buku ini tentu tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan dan bantuan dari dosen pengampu mata

kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Islam, Bapak Dr. Ujang Nurjaman, M. Ag dan Mahasiswa /i Manajemen Pendidikan Islam (pascasarjana) UIN Sunan Gunung Djati Bandung yaitu Amelia Meilany, Mayang Sekar K, M Yusril, Asep Sudrajat, M. Al Aden F, M Ridan, Aminudin Mulya, Syahrul Fauzi M, Liza Rifaturrahmi, M Sabiq A, Ahmad Fawaiz H, Widayatun Najah, Fahrizal Muhammad R. Untuk itu ucapan terimakasih setinggi- tinggi nya atas kontribusi yang telah diberikan.

Kami sadar, masih banyak luput dan kekeliruan yang tentu saja jauh dari sempurna tentang buku ini. Oleh sebab itu, kami mohon agar pembaca memberi kritik dan juga saran terhadap karya buku ajar ini agar kami dapat terus meningkatkan kualitas buku.

Demikian buku ajar ini kami buat, dengan harapan agar pembaca dapat memahami informasi dan juga mendapatkan wawasan mengenai bidang sistem informasi manajemen serta dapat bermanfaat bagi masyarakat dalam arti luas. Terima kasih.

Bandung, 10 November 2025

Editor
Dr. Ujang Nurjaman, M.Ag

■ DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
PENDAHULUAN	1
KERANGKA DASAR PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN ISLAM.....	3
Muhammad Ridan Mazyazada & Widayatun Najah	
A. Perencanaan SDM	3
B. Rekrutmen Dan Seleksi	7
C. Pengembangan Dan Pelatihan.....	11
D. Manajemen Kinerja	16
E. Sistem Penghargaan Dan Insentif	20
F. Retensi Dan Pengembangan Karir	25
G. Evaluasi Dan Pengendalian	28
KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	34
Amelia Meylani & Liza Rifaturrahmi	
A. Latar Belakang	34
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	36
C. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	41
D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	44
E. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia	48

PERENCANAAN PENDIDIK DAN TENDIK.....52

Ahmad Fawaiz Hakim & Asep Sudrajat

- A. Landasan Teoritis Pembinaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan 52
- B. Kerangka MSDM Pendidikan.....56
- C. Strategi Pembinaan Pendidik 62
- D. Strategi Pengembangan Tenaga Kependidikan 66
- E. Studi Kasus: Beban Administrasi Guru Dalam Transformasi Pendidikan Nasional 71
- F. Integrasi Perspektif Islam Dalam Strategi Pembinaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.....74
- G. Model Strategi MSDM Pendidikan Untuk Pembinaan Profesionalisme Pendidik Dan Tenaga Kependidikan 80

REKRUTMEN CALON PENDIDIK DAN TENDIK 86

Syahrul Fauzi Muharom & Fahrizal Muhamad Ramdan

- A. Latar Belakang 86
- B. Pengertian Rekrutmen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan 89
- C. Tujuan Rekrutmen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan 91
- D. Perencanaan Rekrutmen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan 92
- E. Proses Pelaksanaan Rekrutmen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan 93

SELEKSI PENDIDIK DAN TENAGA

KEPENDIDIKAN 102

Muhammad Yusril & Mayang Sekar Kinasih

- A. Pengertian Seleksi 102
- B. Kriteria Dasar Seleksi.....103
- C. Penentuan Proses Seleksi 104

D. Tujuan Proses Seleksi.....	106
E. Cara Dan Metode Seleksi	107

IMPLEMENTASI PENERIMAAN, ORIENTASI, DAN PENEMPATAN PENDIDIK DAN TENAGA

KEPENDIDIKAN	112
---------------------------	------------

M. Al Aden Faqih & Muhammad Sabiq

A. Strategi Penerimaan Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di Lembaga Pendidikan Islam	112
B. Orientasi Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di Lembaga Pendidikan Islam	116
C. Penempatan Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di Lembaga Pendidikan Islam	118
D. Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Penerimaan, Orientasi, Dan Penempatan Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di Lembaga Pendidikan Islam	123

PEMBERDAYAAN DAN PENGORGANISASIAN TENAGA KEPENDIDIKAN SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN

MUTU PENDIDIKAN NASIONAL	130
---------------------------------------	------------

Aminuddin Mulya

A. Pengertian Dan Pentingnya Pemberdayaan Tenaga Kependidikan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan	130
B. Strategi Pengorganisasian Tenaga Kependidikan Yang Efektif Untuk Mendukung Peningkatan Mutu Pendidikan	132
C. Implementasi Pemberdayaan Dan Pengorganisasian Tenaga Kependidikan Di Lapangan.....	136
D. Hambatan Dan Solusi Dalam Pemberdayaan Dan Pengorganisasian Tenaga Kependidikan.....	139

MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU DAN TENDIK DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN DI ERA MERDEKA BELAJAR 143

M. Al Aden Faqih, Asep Sudrajat & Muhammad Sabiq Alfaruq

- A. Pengertian Dan Ruang Lingkup Kompetensi Guru
Dan Tendik 143
- B. Konsep Manajemen Pengembangan
Kompetensi 144
- C. Kebijakan Merdeka Belajar Dan Implikasinya
Terhadap SDM Pendidikan.....145
- D. Efektivitas Pembelajaran Dalam Perspektif
Manajemen Pendidikan.....146
- E. Kerangka Konseptual 147
- F. Implementasi Manajemen Pengembangan
Kompetensi Di Lembaga Pendidikan.....147
- G. Faktor Pendukung Dan Penghambat 151
- H. Dampak Pengembangan Kompetensi Terhadap
Efektivitas Pembelajaran 156
- I. Analisis Kritis Dan Rekomendasi Penguatan Program
.....160

PENGEMBANGAN KARIR PENDIDIK DAN TENAGA PENDIDIK 169

Ahmad Fawaiz Hakim, Amelia Meylani & Widayatun Najah

- A. Konsep Pengembangan Karir Pendidik Dan Tenaga
Kependidikan 169
- B. Teori Yang Relevan Dalam Pengembangan Karir....170
- C. Pengertian Pengembangan Karir Pendidik Dan
Tenaga Kependidikan.....171
- D. Tujuan Pengembangan Karir Pendidik Dan Tenaga
Kependidikan 172

E.	Prinsip-Prinsip Pengembangan Karir Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.....	173
F.	Strategi Pengembangan Karir Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	175
G.	Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	178
H.	Implikasi Pengembangan Karir Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	179
I.	Tantangan Dalam Pengembangan Karir	181

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN 185

Liza Rifaturrahmi & Mochammad Ridan Masyazada

A.	Pengertian Pendidikan Dan Pelatihan.....	185
B.	Tujuan Pendidikan Dan Pelatihan PTK.....	187
C.	Dasar Kebijakan / Landasan Hukum DIKLAT PTK.....	189
D.	Jenis-Jenis Pendidikan Dan Pelatihan PTK.....	191
E.	Model-Model Pendidikan Dan Pelatihan PTK.....	192
F.	Prinsip-Prinsip Diklat Yang Efektif	193
G.	Perspektif Islam Tentang Pendidikan Dan Pelatihan PTK.....	194
H.	Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan PTK Berbasis Islam	196
I.	Urgensi Diklat Bagi Pendidik	197
J.	Urgensi Diklat Bagi Tenaga Kependidikan	198
K.	Analisis Pelaksanaan Program Diklat	199
L.	Faktor Pendukung Dan Penghambat Pelaksanaan Diklat.....	200
M.	Evaluasi Pendidikan Dan Pelatihan.....	201
N.	Tindak Lanjut Diklat.....	201

**TRANSFORMASI PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI
SISTEM MANAJEMEN KINERJA MODERN 206**

Muhammad Yusril & Fahrizal Muhamad Ramdan

- A. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Modern Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja 206
- B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Transformasi Produktivitas Melalui PMS Modern 209
- C. Integrasi Nilai-Nilai Al-Qur'an Dalam Sistem Manajemen Kinerja Modern 211

PENDIDIKAN PROFESI GURU 216

Mayang Sekar Kinasih & M. Syahrul Fauzi

- A. Pendidikan Profesi Guru (PPG) Dan Landasan Hukumnya Di Indonesia 216
- B. PPG Sangat Diperlukan Dalam Meningkatkan Kompetensi Dan Profesionalisme Guru 217
- C. Peran PPG Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Dan Pendidikan Nasional 219
- D. Tantangan Dan Hambatan Dalam Pelaksanaan PPG Di Indonesia 222

**PENGLOLAAN DAN PENGEMBANGAN PROFESI
GURU BERKELANJUTAN 227**

Aminudin Mulya

- A. Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Profesi Pendidik 227
- B. Bentuk-Bentuk Pengembangan Profesi Pendidik Berkelanjutan 228
- C. Implementasi Sistem Pengembangan Profesi Pendidik Yang Efektif Di Lembaga Pendidikan Islam 231



PENDAHULUAN

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan Islam: Strategi Perencanaan Hingga Pengembangan SDM merupakan buku ajar yang disusun dari kumpulan makalah mahasiswa Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Buku ini membahas konsep, prinsip, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks lembaga pendidikan Islam dengan mengintegrasikan pendekatan manajemen modern dan nilai-nilai keislaman. Fokus utama buku ini adalah bagaimana lembaga pendidikan Islam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan secara profesional, adil, dan berorientasi pada kemaslahatan duniawi serta ukhrawi.

Secara sistematis, buku ini menguraikan seluruh siklus manajemen SDM pendidikan Islam, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, rekrutmen dan seleksi berbasis

kompetensi serta akhlak, pengembangan dan pelatihan holistik, manajemen kinerja, hingga sistem penghargaan, retensi, dan pengembangan karier. Setiap pembahasan tidak hanya disajikan secara teoritis, tetapi juga dikaitkan dengan prinsip-prinsip Islam seperti fitrah manusia, keadilan, musyawarah (syura), amanah, dan tanggung jawab moral. Dengan pendekatan ini, buku menegaskan bahwa pengelolaan SDM dalam pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari misi pembentukan karakter dan akhlak peserta didik.

Melalui kajian yang komprehensif, buku ini diharapkan menjadi referensi akademik dan praktis bagi mahasiswa, dosen, pengelola lembaga pendidikan Islam, serta praktisi pendidikan. Buku ini menegaskan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan SDM yang mampu menyeimbangkan profesionalisme, kompetensi, dan spiritualitas. Dengan demikian, buku ini tidak hanya menawarkan konsep manajemen, tetapi juga memberikan arah strategis bagi pengembangan pendidikan Islam yang berkelanjutan dan relevan dengan tantangan zaman.



KERANGKA DASAR PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN ISLAM

■ Muhammad Ridan Mazyazada & Widayatun Najah

A. PERENCANAAN SDM

1. Analisis Kebutuhan Kompetensi

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari analisis kebutuhan kompetensi yang menyeluruh. Kompetensi yang dimaksud di sini mencakup aspek akademik, pedagogik, sosial, spiritual, serta keterampilan dalam memanfaatkan teknologi pendidikan. Tenaga pendidik dan kependidikan di lembaga pendidikan Islam dituntut untuk mampu mengajar dengan baik pada bidang keilmuannya, namun juga harus memiliki integritas moral yang mencerminkan ajaran Islam. Analisis kebutuhan kompetensi dilakukan melalui berbagai metode, seperti observasi kinerja guru, wawancara dengan

kepala sekolah atau pimpinan lembaga, hingga evaluasi terhadap kebutuhan peserta didik.

Dalam konteks pendidikan Islam masa kini, kebutuhan kompetensi tidak bisa hanya berhenti pada penguasaan materi klasik seperti fiqh, akidah, atau akhlak. Seorang pendidik juga harus mampu mengintegrasikan ilmu-ilmu modern dengan nilai-nilai Islam agar peserta didik tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga berkarakter Islami. Misalnya, guru matematika di madrasah perlu mampu menjelaskan konsep logika atau aljabar dengan mengaitkannya pada keteraturan ciptaan Allah, sementara guru bahasa Arab harus bisa menghubungkan penguasaan bahasa dengan pemahaman Al-Qur'an secara lebih mendalam.

Di sisi lain, perkembangan teknologi pendidikan juga menjadi faktor penting. Guru di era digital dituntut untuk menguasai media pembelajaran berbasis digital, seperti Learning Management System (LMS), aplikasi video conference, hingga pemanfaatan multimedia interaktif. Namun, tantangan terbesar adalah bagaimana pendidik tetap menjaga adab dan etika Islam dalam penggunaannya. Seorang pendidik yang kompeten harus mampu menggunakan teknologi tersebut bukan hanya sebagai alat untuk mempermudah penyampaian materi, tetapi juga sebagai sarana dakwah yang memperkuat nilai-nilai Islam. Hal ini sejalan dengan pemikiran Machme et al. (2022) yang menekankan pentingnya penyesuaian profil kompetensi pendidik dengan tuntutan kurikulum dan perkembangan masyarakat.

Dengan demikian, analisis kebutuhan kompetensi bukanlah sekadar inventarisasi keterampilan teknis, tetapi juga

mencakup aspek moral, spiritual, dan sosial. Lembaga pendidikan Islam harus memastikan bahwa tenaga pendidiknya memiliki kapasitas untuk menjadi teladan (uswah hasanah) sekaligus agen perubahan yang mampu menjawab tantangan zaman tanpa kehilangan identitas keislaman.

2. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis dalam pendidikan Islam memerlukan keterlibatan semua pihak. Prinsip musyawarah (syura) menjadi pondasi utama dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM. Dalam forum syura, pimpinan lembaga, dewan guru, orang tua, bahkan perwakilan peserta didik dapat dilibatkan untuk memberikan masukan. Proses ini akan menghasilkan keputusan yang lebih adil, transparan, dan inklusif.

Perencanaan strategis juga harus mempertimbangkan visi jangka panjang lembaga pendidikan. Sebagai contoh, jika sebuah madrasah bercita-cita melahirkan lulusan yang berdaya saing global, maka strategi perencanaan SDM harus memasukkan program peningkatan kemampuan bahasa asing bagi guru, literasi digital, serta pelatihan metodologi pembelajaran berbasis riset. Sebaliknya, jika fokus lembaga adalah pada penguatan pendidikan karakter Islami, maka strategi pengembangan SDM harus menekankan pembinaan akhlak, penguasaan kitab-kitab klasik, dan internalisasi nilai-nilai spiritual dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam kerangka Islam, perencanaan strategis tidak hanya mengejar tujuan duniawi, tetapi juga orientasi ukhrawi. Setiap program yang disusun harus berlandaskan pada prinsip

mencari ridha Allah SWT. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan SDM tidak hanya diukur dari output akademik, tetapi juga dari seberapa jauh lembaga pendidikan mampu mencetak generasi yang beriman, berilmu, dan beramal saleh. Perencanaan yang berbasis syura dan berorientasi pada nilai-nilai Islam ini akan melahirkan kebijakan SDM yang berkesinambungan dan relevan dengan kebutuhan masyarakat Muslim.

3. Azas Manfaat dan Integral

Prinsip manfaat (maslahah) dan integralitas merupakan hal yang tidak boleh diabaikan dalam perencanaan SDM di lembaga pendidikan Islam. Prinsip manfaat berarti setiap kebijakan perencanaan SDM harus membawa kebaikan, baik untuk individu pendidik, peserta didik, maupun masyarakat luas. Sebagai contoh, program pelatihan guru yang hanya meningkatkan kompetensi akademik tanpa memberikan nilai tambah bagi masyarakat tidak dapat dianggap optimal. Oleh karena itu, program pelatihan sebaiknya dirancang agar para pendidik mampu mengembangkan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan umat, seperti pendidikan kewirausahaan Islami, literasi keuangan syariah, atau pendidikan lingkungan berbasis Islam.

Sementara itu, prinsip integral menuntut agar perencanaan SDM tidak berdiri sendiri, tetapi terhubung langsung dengan tujuan pendidikan Islam. Misalnya, pelatihan guru tentang metodologi pembelajaran inovatif harus dikaitkan dengan tujuan membentuk karakter Islami pada peserta didik. Dengan kata lain, peningkatan kompetensi guru tidak hanya

diukur dari peningkatan skor akademik siswa, tetapi juga dari peningkatan akhlak, disiplin, dan kepedulian sosial mereka.

Dalam praktiknya, azas manfaat dan integral dapat diterapkan melalui program pengembangan kurikulum berbasis kompetensi Islami. Misalnya, guru tidak hanya dilatih untuk menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang sesuai standar nasional, tetapi juga untuk mengintegrasikan nilai-nilai Al-Qur'an dan hadits ke dalam materi ajar. Dengan demikian, perencanaan SDM yang bersifat integral mampu menjembatani kebutuhan akademik modern dengan spiritualitas Islam.

Lebih jauh, Marnis & Priyono (2022) menekankan bahwa perencanaan SDM dalam pendidikan Islam harus menghasilkan generasi yang tidak hanya kompeten dalam bidang keilmuan, tetapi juga memiliki kepribadian Islami yang kuat. Artinya, setiap kebijakan yang diambil harus senantiasa menghubungkan antara dimensi duniawi dan ukhrawi. Inilah yang membedakan perencanaan SDM dalam pendidikan Islam dengan perencanaan SDM pada umumnya.

B. REKRUTMEN DAN SELEKSI

1. Kriteria Rekrutmen Berbasis Akhlak

Rekrutmen tenaga pendidik dalam pendidikan Islam memiliki karakteristik yang membedakannya dari lembaga pendidikan umum. Dalam Islam, guru bukan hanya penyampai ilmu (mu'allim), tetapi juga pendidik moral dan teladan (murabbi). Karena itu, proses rekrutmen tidak boleh semata-mata menekankan kemampuan akademik, tetapi juga

harus menilai integritas moral, akhlak, dan komitmen spiritual calon tenaga pendidik.

Kriteria ini penting karena dalam tradisi pendidikan Islam, guru dianggap sebagai pewaris tugas para nabi (warasatul anbiya). Artinya, peran seorang guru tidak hanya mendidik otak, tetapi juga hati dan jiwa peserta didik. Seorang guru yang cerdas secara akademik tetapi lemah dalam akhlak berpotensi gagal dalam membentuk karakter Islami anak didik. Sebaliknya, guru dengan akhlak mulia meskipun tidak sempurna dalam keilmuan dapat memberikan pengaruh besar melalui keteladanan sikap dan perilakunya.

Oleh karena itu, kriteria akhlak menjadi syarat utama. Calon tenaga pendidik harus menunjukkan kejujuran, kesabaran, ketawadhuhan, dan komitmen dalam menjalankan ibadah. Misalnya, seorang guru di madrasah harus menjadi teladan dalam menjaga shalat berjamaah, berpakaian sesuai syariat, dan menjaga lisan dari perkataan yang tidak pantas. Sikap-sikap ini penting karena peserta didik akan lebih mudah meneladani perilaku nyata daripada sekadar menerima nasihat teoritis.

Selain itu, rekrutmen berbasis akhlak juga menjadi filter agar lembaga pendidikan Islam tidak hanya berorientasi pada profesionalisme modern, tetapi tetap menjaga misi utama yaitu pembentukan manusia berkarakter Islami. Dengan kata lain, kompetensi akademik tanpa akhlak akan melahirkan pendidik yang kering nilai, sementara akhlak tanpa kompetensi akademik akan melahirkan pendidik yang kurang relevan dengan kebutuhan zaman. Keduanya harus berjalan beriringan.

2. Proses Seleksi Berkeadilan

Setelah menetapkan kriteria, proses seleksi menjadi tahap penting untuk memastikan calon tenaga pendidik sesuai dengan standar lembaga pendidikan Islam. Proses ini harus dilakukan secara transparan, objektif, dan berkeadilan. Prinsip adil dalam Islam menuntut agar semua calon memiliki kesempatan yang sama, tanpa diskriminasi berdasarkan suku, gender, atau latar belakang sosial-ekonomi, selama memenuhi syarat kompetensi dan akhlak.

Seleksi biasanya dilakukan melalui dua jalur utama: uji kompetensi akademik dan penilaian kepribadian. Uji kompetensi akademik mencakup penguasaan materi ajar, kemampuan pedagogik, serta keterampilan dalam menyusun perangkat pembelajaran. Sementara itu, penilaian kepribadian dilakukan melalui wawancara mendalam untuk menilai sikap, motivasi, dan integritas calon pendidik. Penilaian akhlak bisa dilakukan dengan menggali riwayat hidup calon, misalnya bagaimana hubungan sosialnya di masyarakat, peran aktifnya dalam kegiatan keagamaan, atau testimoni dari tokoh masyarakat. Dengan cara ini, lembaga pendidikan dapat menilai apakah calon pendidik benar-benar mencerminkan kepribadian Islami.

Selain itu, keadilan dalam seleksi juga dapat diwujudkan dengan membuat standar penilaian yang jelas. Misalnya, bobot akademik 60% dan bobot akhlak 40%. Standar ini harus diinformasikan sejak awal agar calon tenaga pendidik memahami kriteria yang dinilai. Transparansi ini penting agar tidak ada kesan bahwa seleksi dilakukan berdasarkan “like and dislike”, tetapi benar-benar berdasarkan kualitas.

3. Partisipasi Komunitas

Salah satu hal khas dalam rekrutmen pendidik di lembaga pendidikan Islam adalah adanya keterlibatan komunitas. Pendidikan Islam pada hakikatnya tidak hanya tanggung jawab guru dan sekolah, tetapi juga masyarakat. Oleh karena itu, proses seleksi sebaiknya melibatkan pihak-pihak yang memiliki otoritas moral dan keagamaan, seperti ulama, tokoh masyarakat, atau penasihat spiritual lembaga. Keterlibatan komunitas ini memiliki dua fungsi utama. Pertama, sebagai sarana verifikasi moral. Ulama atau tokoh agama dapat memberikan masukan mengenai reputasi calon tenaga pendidik, apakah dikenal sebagai pribadi berakhlak mulia atau sebaliknya. Kedua, sebagai bentuk legitimasi sosial. Dengan melibatkan komunitas, proses seleksi akan lebih diterima oleh masyarakat karena ada rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan.

Selain itu, partisipasi komunitas juga dapat mencegah adanya penyalahgunaan wewenang dalam rekrutmen. Jika proses seleksi hanya dilakukan internal lembaga, ada potensi subjektivitas atau nepotisme. Namun, dengan melibatkan pihak eksternal, proses akan lebih objektif dan kredibel. Misalnya, dalam rekrutmen guru di sebuah pesantren, selain melalui tes akademik, calon guru diwajibkan mendapat rekomendasi dari ulama setempat atau tokoh ormas Islam. Rekomendasi ini tidak hanya menilai kemampuan akademik, tetapi juga kepribadian, keterlibatan sosial, dan komitmen keislaman calon. Dengan demikian, tenaga pendidik yang diterima benar-benar memiliki kualitas menyeluruh.

4. Rekrutmen Sebagai Investasi Jangka Panjang

Rekrutmen tenaga pendidik dalam pendidikan Islam tidak boleh dipandang sebagai proses administratif semata, tetapi harus diposisikan sebagai investasi jangka panjang. Tenaga pendidik yang direkrut hari ini akan menjadi pembentuk generasi Muslim di masa depan. Karena itu, kesalahan dalam seleksi akan berdampak besar, bukan hanya pada lembaga pendidikan, tetapi juga pada perkembangan moral dan intelektual peserta didik. Dalam perspektif manajemen SDM modern, rekrutmen yang tepat akan menurunkan biaya pelatihan, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi tingkat turnover. Dalam konteks pendidikan Islam, manfaatnya lebih luas: terbentuknya generasi yang berilmu sekaligus berakhlak. Sebagai contoh, lembaga pendidikan Islam yang selektif dalam rekrutmen cenderung memiliki guru yang loyal, berdedikasi tinggi, dan mampu menginspirasi peserta didik. Hal ini tentu akan meningkatkan reputasi lembaga, menarik minat orang tua untuk menyekolahkan anaknya, serta memperkuat kepercayaan masyarakat.

C. PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN

1. Pelatihan Berbasis Azas Manfaat

Pengembangan dan pelatihan tenaga pendidik dalam pendidikan Islam harus selalu diarahkan pada asas manfaat, yaitu memberikan kebaikan langsung bagi pendidik, peserta didik, dan masyarakat. Prinsip ini penting karena tujuan pendidikan Islam bukan hanya menghasilkan tenaga kerja yang cakap, tetapi juga insan kamil yang mampu

menyeimbangkan aspek duniawi dan ukhrawi. Pelatihan berbasis manfaat berarti setiap program yang dirancang harus menjawab kebutuhan riil. Misalnya, dalam konteks perkembangan teknologi, guru-guru di madrasah perlu dilatih untuk menggunakan aplikasi pembelajaran digital. Namun, pelatihan ini tidak boleh hanya berorientasi pada teknis penggunaan aplikasi, tetapi juga harus mengajarkan etika penggunaannya sesuai dengan prinsip Islam. Guru diajarkan bagaimana menyeleksi konten digital yang layak, bagaimana menghindari distraksi negatif di dunia maya, dan bagaimana menjadikan teknologi sebagai media dakwah yang efektif.

Selain itu, pelatihan juga dapat diarahkan pada bidang vokasi Islami. Contohnya adalah pelatihan keterampilan kewirausahaan syariah, seperti pengelolaan koperasi syariah sekolah atau pengembangan produk halal. Dengan demikian, guru tidak hanya mengajarkan teori, tetapi juga memberikan pengalaman praktis kepada siswa yang bermanfaat langsung dalam kehidupan. Program pelatihan semacam ini mencerminkan ajaran Islam yang menekankan pentingnya amal saleh yang memberi manfaat bagi orang lain. Rasulullah SAW bersabda bahwa sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya. Maka, pelatihan yang benar-benar berbasis manfaat akan melahirkan pendidik yang dapat menyalurkan manfaat luas melalui ilmu, keterampilan, dan teladan.

2. Metodologi Pelatihan Holistik

Dalam pendidikan Islam, pelatihan tidak boleh hanya berhenti pada transfer keterampilan teknis, tetapi harus

mengintegrasikan aspek teori, praktik, dan refleksi spiritual. Metodologi pelatihan holistik inilah yang akan membentuk pendidik yang utuh, seimbang antara intelektualitas dan spiritualitasnya. Komponen pertama adalah teori, di mana pendidik diberi pemahaman mendalam tentang metodologi pengajaran, kurikulum Islami, serta pendekatan pedagogik modern. Misalnya, guru perlu memahami teori konstruktivisme yang mendorong siswa aktif membangun pengetahuan, tetapi tetap dikaitkan dengan nilai Islam tentang belajar sebagai ibadah.

Komponen kedua adalah praktik, di mana pendidik diberikan kesempatan untuk mengaplikasikan teori yang dipelajari. Praktik ini bisa berupa *microteaching*, simulasi kelas, atau praktik langsung di ruang belajar. Praktik yang baik tidak hanya menguji keterampilan teknis, tetapi juga mengasah kemampuan guru dalam mengelola interaksi sosial dengan peserta didik sesuai adab Islami, seperti bersikap sabar, tidak memarahi siswa dengan kasar, serta menumbuhkan kasih sayang. Komponen ketiga adalah refleksi spiritual, yaitu proses kontemplasi yang menghubungkan pengalaman belajar dengan nilai-nilai keislaman. Refleksi ini dapat dilakukan melalui kajian Al-Qur'an, hadits, atau kisah teladan ulama klasik tentang pentingnya keikhlasan dalam mendidik. Misalnya, setelah praktik *microteaching*, guru diajak merenungkan niatnya dalam mengajar: apakah untuk mencari ridha Allah atau sekadar formalitas pekerjaan. Refleksi semacam ini akan menumbuhkan kesadaran spiritual bahwa profesi guru adalah bagian dari ibadah.

Dengan metodologi holistik ini, pelatihan tidak hanya melahirkan guru yang pintar, tetapi juga guru yang memiliki kesadaran moral tinggi. Mereka akan memandang tugas mengajar bukan hanya sebagai pekerjaan profesional, tetapi sebagai ladang amal yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT.

3. Pengelompokan Peserta

Efektivitas pelatihan juga sangat dipengaruhi oleh pengelompokan peserta. Dalam konteks pendidikan Islam, pengelompokan ini harus mempertimbangkan usia, tingkat pendidikan, pengalaman, dan kebutuhan khusus. Guru-guru muda, misalnya, cenderung membutuhkan pelatihan dasar seperti manajemen kelas, penyusunan perangkat pembelajaran, atau integrasi teknologi. Sementara itu, guru senior lebih cocok mengikuti pelatihan yang berorientasi pada pengembangan kepemimpinan, pembinaan akhlak, dan mentoring guru junior. Dengan demikian, pelatihan dapat lebih terarah sesuai dengan tahap perkembangan profesional masing-masing pendidik. Selain usia dan pengalaman, pengelompokan juga bisa dilakukan berdasarkan bidang keahlian. Guru sains dan matematika mungkin lebih membutuhkan pelatihan dalam mengintegrasikan konsep sains modern dengan perspektif Islam, sedangkan guru agama perlu memperdalam metode dakwah yang relevan dengan generasi digital.

Pengelompokan yang tepat akan memastikan materi pelatihan disampaikan sesuai konteks. Guru yang memiliki latar belakang berbeda tidak dipaksa menerima pelatihan yang

sama persis, tetapi difasilitasi sesuai kebutuhan. Hasilnya, pelatihan menjadi lebih efektif dan efisien.

4. Tantangan dan Solusi dalam Pengembangan SDM

Meskipun pelatihan penting, implementasinya sering menghadapi berbagai tantangan. Salah satunya adalah keterbatasan anggaran. Banyak lembaga pendidikan Islam yang memiliki dana terbatas sehingga sulit mengadakan pelatihan rutin. Solusinya, lembaga dapat bekerja sama dengan lembaga zakat, ormas Islam, atau lembaga pemerintah untuk mendapatkan dukungan finansial. Tantangan lainnya adalah resistensi guru terhadap perubahan. Sebagian guru merasa nyaman dengan metode lama dan enggan mempelajari hal baru. Dalam hal ini, pendekatan persuasif berbasis nilai Islam perlu dilakukan. Pimpinan lembaga harus menekankan bahwa belajar sepanjang hayat adalah bagian dari perintah agama. Rasulullah SAW sendiri menekankan pentingnya menuntut ilmu dari buaian hingga liang lahat. Dengan penguatan motivasi spiritual, guru akan lebih terbuka terhadap inovasi. Selain itu, ada pula tantangan dalam menjaga keseimbangan antara kompetensi modern dan nilai Islami. Kadang, fokus pada penguasaan teknologi membuat guru kurang memperhatikan aspek spiritualitas. Untuk itu, setiap pelatihan harus selalu ditutup dengan sesi penguatan spiritual agar keseimbangan tetap terjaga.

D. MANAJEMEN KINERJA

1. Indikator Kinerja Berbasis 3 Dimensi

Manajemen kinerja dalam pendidikan Islam harus didasarkan pada indikator yang menyeluruh, tidak hanya berfokus pada aspek akademik semata. Dalam hal ini, terdapat tiga dimensi utama yang bisa dijadikan pijakan, yaitu kognitif, psikomotor, dan afektif (akhlak). **Dimensi kognitif** menekankan pada kemampuan guru dalam menguasai materi ajar, baik materi umum maupun keislaman. Seorang guru dalam pendidikan Islam tidak hanya harus paham isi buku teks, tetapi juga mampu mengaitkan setiap pengetahuan dengan nilai-nilai Islam. Misalnya, seorang guru biologi tidak hanya menjelaskan proses fotosintesis, tetapi juga menekankan bahwa fenomena tersebut adalah bukti kekuasaan Allah SWT dalam menciptakan keteraturan alam. Dengan cara ini, pembelajaran tidak hanya berfungsi sebagai transfer ilmu, tetapi juga sebagai media dakwah dan penanaman tauhid.

Dimensi psikomotor mencakup keterampilan guru dalam mengaplikasikan metode pembelajaran yang kreatif, interaktif, dan inovatif. Guru harus mampu memanfaatkan berbagai media pembelajaran, baik konvensional maupun digital, untuk menjadikan kelas lebih hidup. Namun, keterampilan ini juga harus dibingkai dengan nilai-nilai Islami, seperti menjaga kesopanan dalam berinteraksi, menggunakan bahasa yang santun, dan tidak merendahkan murid yang kurang mampu. Keterampilan mengajar yang baik harus berfungsi ganda: meningkatkan pemahaman akademik sekaligus memperkuat adab siswa.

Dimensi afektif (akhlak) adalah dimensi yang paling membedakan manajemen kinerja dalam pendidikan Islam dengan pendidikan umum. Dalam Islam, kualitas seorang guru tidak hanya diukur dari kecerdasannya, tetapi juga dari akhlaknya. Indikator afektif mencakup kedisiplinan dalam menjalankan tugas, kepedulian sosial terhadap siswa, serta kemampuannya menjadi teladan. Guru yang rajin shalat berjamaah, menjaga amanah, sabar menghadapi siswa yang bermasalah, dan peduli dengan kondisi sosial anak didiknya akan mendapatkan penilaian tinggi dalam dimensi ini.

Ketiga dimensi ini saling melengkapi. Seorang guru yang hanya unggul dalam kognitif tetapi lemah dalam akhlak akan kehilangan wibawa di hadapan murid. Sebaliknya, guru yang berakhlak mulia tetapi tidak menguasai materi juga akan kesulitan membimbing murid secara akademis. Oleh karena itu, manajemen kinerja dalam pendidikan Islam harus menilai ketiganya secara proporsional.

2. Sistem Penilaian Berkelanjutan

Evaluasi kinerja guru tidak bisa dilakukan secara sporadis, tetapi harus berkelanjutan. Dalam praktiknya, ada tiga bentuk evaluasi yang dapat diterapkan: evaluasi formatif, evaluasi summatif, dan evaluasi sejawat (peer review). **Evaluasi formatif** dilakukan secara berkala selama proses pembelajaran berlangsung. Tujuannya untuk memberikan umpan balik cepat agar guru dapat segera memperbaiki metode mengajar yang kurang efektif. Misalnya, kepala sekolah atau supervisor dapat melakukan observasi kelas setiap bulan dan memberikan catatan singkat tentang kekuatan dan kelemahan guru.

Evaluasi summatif dilakukan pada akhir periode tertentu, misalnya setiap semester atau akhir tahun ajaran. Evaluasi ini bersifat menyeluruh, mencakup capaian akademik siswa, kedisiplinan guru, partisipasi dalam kegiatan sekolah, hingga kontribusi terhadap pembinaan akhlak siswa. Evaluasi ini biasanya dijadikan dasar untuk promosi, penghargaan, atau tindak lanjut pelatihan. **Evaluasi sejawat** (peer review) adalah metode di mana guru menilai sesama guru. Hal ini penting karena sering kali rekan sejawat lebih memahami kondisi dan tantangan yang dihadapi guru lain. Penilaian sejawat juga membantu membangun budaya saling mendukung, bukan saling menghakimi. Dalam tradisi Islam, prinsip ta'awun (saling menolong) harus menjadi dasar dalam peer review ini, sehingga penilaian yang diberikan benar-benar bertujuan untuk perbaikan, bukan menjatuhkan.

Dengan sistem penilaian berkelanjutan, guru akan merasa terus dipantau dan didorong untuk berkembang. Penilaian ini juga menciptakan budaya akuntabilitas di mana setiap pendidik merasa bertanggung jawab terhadap kinerjanya, baik di hadapan pimpinan lembaga maupun di hadapan Allah SWT.

3. Umpan Balik (Feedback)

Salah satu aspek penting dalam manajemen kinerja adalah pemberian umpan balik (feedback). Dalam pendidikan Islam, feedback harus diberikan dengan cara yang bijaksana dan Islami. Prinsip yang digunakan adalah nasihat (nasihat) yang membangun, bukan kritik yang menjatuhkan. Misalnya, jika seorang guru kurang disiplin hadir tepat waktu, pimpinan

lembaga tidak boleh menegur dengan cara kasar yang mempermalukan guru tersebut di depan umum. Sebaliknya, teguran harus diberikan secara personal, dengan bahasa yang santun, dan disertai dorongan spiritual. Pimpinan dapat mengingatkan bahwa kedisiplinan adalah bagian dari amanah, dan setiap amanah akan dimintai pertanggungjawaban oleh Allah SWT. Dengan pendekatan ini, guru tidak hanya memperbaiki kesalahannya, tetapi juga terdorong untuk meningkatkan kualitas ibadahnya. Selain itu, feedback Islami juga harus menekankan penghargaan terhadap hal-hal positif. Guru yang berhasil meningkatkan kualitas kelasnya, berhasil mendekatkan siswa kepada nilai-nilai Islam, atau berhasil membuat inovasi dalam pembelajaran harus diapresiasi secara terbuka. Hal ini sejalan dengan ajaran Islam yang mendorong umatnya untuk saling menghargai kebaikan. Rasulullah SAW sendiri dikenal sebagai sosok yang selalu memberi apresiasi kepada sahabat-sahabatnya atas kebaikan yang mereka lakukan.

Dengan feedback Islami, suasana kerja di lembaga pendidikan akan lebih kondusif. Guru tidak akan merasa tertekan oleh evaluasi, tetapi justru merasa didukung untuk terus berkembang. Feedback Islami menciptakan lingkungan kerja yang penuh kasih sayang, saling menasihati dalam kebaikan, dan menjauhkan dari sikap saling menyalahkan.

4. Tantangan dalam Manajemen Kinerja

Meski penting, penerapan manajemen kinerja di lembaga pendidikan Islam tidak lepas dari tantangan. Salah satunya adalah resistensi guru terhadap evaluasi. Beberapa guru

mungkin merasa evaluasi hanya mencari-cari kesalahan dan menurunkan motivasi mereka. Untuk mengatasi hal ini, pimpinan lembaga harus menekankan bahwa evaluasi adalah sarana perbaikan, bukan hukuman. Tantangan lain adalah keterbatasan standar penilaian yang Islami. Banyak lembaga pendidikan masih mengadopsi standar umum yang tidak sepenuhnya sesuai dengan misi pendidikan Islam. Misalnya, penilaian lebih menekankan pada capaian akademik siswa tanpa memperhatikan aspek pembentukan akhlak. Solusinya, lembaga pendidikan perlu merumuskan indikator khusus yang mengintegrasikan aspek duniawi dan ukhrawi. Selain itu, keterbatasan sumber daya juga menjadi hambatan. Melakukan evaluasi berkelanjutan membutuhkan tenaga, waktu, dan biaya. Oleh karena itu, perlu ada inovasi, misalnya dengan memanfaatkan teknologi digital untuk mempermudah proses evaluasi dan monitoring.

E. SISTEM PENGHARGAAN DAN INSENTIF

1. Penghargaan Moral

Dalam pendidikan Islam, sistem penghargaan tidak boleh semata-mata berorientasi pada aspek material. Lebih dari itu, penghargaan moral memegang peranan penting karena mampu menyentuh sisi spiritual dan emosional tenaga pendidik. Islam sendiri menempatkan niat sebagai dasar amal. Guru yang ikhlas mengajar karena Allah SWT, meski tanpa penghargaan materi besar, akan tetap bersemangat jika lembaga pendidikan memberikan apresiasi moral yang tulus.

Penghargaan moral dapat berbentuk piagam penghargaan, sertifikat, atau sekadar penyebutan nama dalam

forum resmi seperti rapat guru atau majelis ilmu. Misalnya, seorang guru yang berhasil mengembangkan metode pembelajaran inovatif yang meningkatkan minat siswa bisa diumumkan dan diapresiasi dalam acara resmi sekolah. Hal sederhana ini akan menumbuhkan kebanggaan yang tidak ternilai. Selain itu, penghargaan moral juga bisa berupa doa bersama untuk guru yang berprestasi, penyebutan jasa-jasanya dalam khutbah sekolah, atau pemberian kesempatan menjadi pembicara dalam seminar keilmuan. Semua ini menegaskan bahwa kontribusi guru dihargai bukan hanya dari aspek materi, tetapi juga dari sisi keberkahan amal.

Dalam perspektif Islam, penghargaan moral sejalan dengan ajaran Rasulullah SAW yang selalu memuji kebaikan para sahabatnya. Beliau sering menyebut sahabat dengan gelar khusus, seperti Abu Bakar As-Siddiq karena kejujurannya, atau Umar al-Faruq karena ketegasannya. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan moral mampu meningkatkan motivasi sekaligus meneguhkan identitas. Dengan penghargaan moral yang konsisten, lembaga pendidikan Islam akan menumbuhkan budaya kerja yang berlandaskan nilai ukhrawi, bukan sekadar materi.

2. Insentif Finansial

Meskipun penghargaan moral sangat penting, insentif finansial juga tidak bisa diabaikan. Guru adalah manusia dengan kebutuhan hidup yang nyata: sandang, pangan, papan, kesehatan, dan pendidikan anak. Memberikan insentif finansial yang layak merupakan bentuk keadilan sekaligus penghargaan terhadap pengabdian guru. Insentif finansial bisa berupa gaji

pokok yang memadai, tunjangan kesejahteraan, insentif kinerja, hingga bonus khusus bagi guru yang menjalankan program inovatif. Misalnya, guru yang berhasil mengembangkan kurikulum berbasis Al-Qur'an dan hadits atau yang mampu meningkatkan prestasi akademik siswa secara signifikan layak diberikan bonus tambahan.

Dalam Islam, prinsip keadilan sangat ditekankan dalam memberikan upah. Rasulullah SAW bersabda: “Berikanlah upah kepada pekerja sebelum kering keringatnya.” (HR. Ibnu Majah). Hadis ini menunjukkan bahwa memberikan kompensasi tepat waktu dan layak adalah kewajiban moral. Jika lembaga pendidikan Islam mengabaikan insentif finansial, dikhawatirkan semangat kerja guru menurun, bahkan bisa menimbulkan ketidakikhlasan dalam mengajar. Selain itu, insentif finansial juga berfungsi sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja. Guru yang merasa dihargai secara finansial akan terdorong untuk terus berinovasi, meningkatkan kualitas pembelajaran, dan memperhatikan peserta didik dengan lebih serius. Namun, penting diingat bahwa pemberian insentif harus tetap proporsional dan tidak menimbulkan kecemburuan di antara guru.

3. Azas Tanggung Jawab Bersama

Penyusunan kebijakan penghargaan dan insentif dalam pendidikan Islam tidak boleh bersifat sepihak. Harus ada prinsip partisipasi dan tanggung jawab bersama dari semua pemangku kepentingan: pimpinan lembaga, dewan guru, komite sekolah, dan perwakilan orang tua. Hal ini sejalan dengan prinsip syura (musyawarah) dalam Islam, yang

menekankan pentingnya melibatkan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan. Dengan melibatkan banyak pihak, kebijakan penghargaan dan insentif akan lebih adil, transparan, dan sesuai kebutuhan nyata. Misalnya, dalam musyawarah dapat diputuskan bahwa insentif tidak hanya diberikan berdasarkan capaian akademik siswa, tetapi juga kontribusi guru dalam membentuk akhlak siswa, keterlibatan dalam kegiatan sosial, serta dedikasi dalam pembinaan ekstrakurikuler Islami.

Prinsip tanggung jawab bersama juga menuntut adanya transparansi dalam pengelolaan dana insentif. Lembaga pendidikan harus terbuka mengenai sumber dana, alokasi, dan mekanisme pemberian penghargaan. Hal ini akan mencegah munculnya isu negatif seperti favoritisme atau penyalahgunaan dana. Selain itu, tanggung jawab bersama juga berarti orang tua dan masyarakat ikut serta mendukung sistem penghargaan. Misalnya, melalui sumbangan sukarela atau kerja sama dengan lembaga zakat untuk membantu penyediaan insentif guru. Dengan demikian, penghargaan tidak hanya menjadi tanggung jawab lembaga, tetapi juga menjadi komitmen kolektif masyarakat dalam mendukung keberlangsungan pendidikan Islami.

4. Keseimbangan Moral dan Material

Sistem penghargaan dan insentif yang ideal dalam pendidikan Islam harus mampu menyeimbangkan aspek moral dan material. Jika terlalu menekankan aspek material, ada risiko guru hanya termotivasi oleh uang dan melupakan keikhlasan. Sebaliknya, jika hanya mengandalkan penghargaan

moral, guru bisa merasa kurang dihargai secara manusiawi. Keseimbangan ini bisa dicapai dengan menerapkan sistem berlapis. Misalnya, setiap tahun lembaga memberikan penghargaan moral berupa piagam dan publikasi nama guru teladan, sekaligus memberikan insentif finansial berupa bonus atau kenaikan gaji bagi guru berprestasi. Dengan cara ini, guru merasakan apresiasi yang menyentuh hati sekaligus penghargaan yang membantu kesejahteraan hidupnya.

Keseimbangan moral dan material juga akan mencegah terjadinya ketimpangan motivasi. Guru tetap merasa bekerja karena Allah SWT, tetapi juga merasa lembaga pendidikan memperhatikan kebutuhan dunianya. Hal ini akan menumbuhkan loyalitas jangka panjang dan meningkatkan kualitas pengajaran.

5. Dampak Sistem Penghargaan dan Insentif

Sistem penghargaan dan insentif yang baik akan membawa dampak positif besar bagi lembaga pendidikan Islam. Pertama, meningkatkan motivasi guru untuk bekerja lebih baik. Guru yang merasa dihargai akan lebih disiplin, kreatif, dan peduli pada siswa. Kedua, meningkatkan loyalitas. Guru yang mendapatkan penghargaan layak akan lebih betah mengabdikan diri di lembaga pendidikan tersebut, sehingga tingkat turnover guru menurun. Ketiga, meningkatkan reputasi lembaga. Orang tua akan lebih percaya kepada lembaga yang menghargai gurunya, karena guru yang sejahtera dan termotivasi biasanya lebih berkualitas dalam mendidik anak-anak. Keempat, sistem penghargaan yang baik juga akan menjadi inspirasi bagi siswa. Ketika siswa melihat gurunya

dihargai karena prestasi dan akhlaknya, mereka akan terdorong meniru hal yang sama. Dengan demikian, sistem penghargaan dan insentif dalam pendidikan Islam bukan hanya urusan internal lembaga, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

F. RETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR

Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan Islam, retensi tidak hanya berarti mempertahankan tenaga pendidik agar tidak keluar, tetapi juga memberikan jalur karir yang jelas, Islami, dan bermakna. Jalur karir Islami menekankan pada keseimbangan antara peningkatan profesionalisme dan penguatan nilai-nilai keislaman. Seorang guru yang baru direkrut, misalnya, dapat memulai karirnya sebagai guru pendamping. Dengan berjalannya waktu, ia bisa dipromosikan menjadi guru utama, koordinator bidang studi, hingga ke jabatan manajerial seperti kepala madrasah atau pengawas pendidikan. Namun, yang membedakan dengan jalur karir di lembaga umum adalah adanya posisi-posisi yang berfokus pada pembinaan akhlak dan spiritualitas, seperti Koordinator Kurikulum Islam, Pengawas Pengembangan Akhlak, atau Pembimbing Ibadah. Dengan adanya jalur karir Islami ini, guru merasa karirnya berkembang bukan hanya dari sisi administratif, tetapi juga dari sisi spiritual. Mereka tidak hanya dipandang sebagai pekerja, melainkan sebagai pendidik sekaligus pembina akhlak yang berkontribusi pada misi dakwah. Hal ini sejalan dengan visi pendidikan Islam yang memadukan ilmu, iman, dan amal.

Selain itu, jalur karir Islami juga harus mempertimbangkan aspek keadilan. Guru yang berprestasi baik dalam bidang akademik maupun akhlak harus mendapatkan kesempatan promosi. Hal ini sejalan dengan prinsip meritokrasi dalam Islam, di mana seseorang dipilih karena kualitasnya, bukan karena hubungan pribadi atau latar belakang sosial.

1. Program Mentoring

Retensi tenaga pendidik dalam pendidikan Islam sangat bergantung pada adanya program mentoring yang berkesinambungan. Program ini bertujuan agar nilai-nilai Islam yang sudah mengakar dalam lembaga pendidikan dapat diwariskan dari generasi ke generasi. Guru senior yang berpengalaman tidak hanya menjadi mentor dalam aspek teknis mengajar, tetapi juga menjadi teladan dalam aspek akhlak, kesabaran, dan dedikasi. Misalnya, seorang guru senior dapat membimbing guru muda tentang bagaimana menghadapi siswa dengan kesulitan belajar tanpa kehilangan kesabaran, atau bagaimana menanamkan nilai-nilai Islam dalam pembelajaran sehari-hari.

Program mentoring juga dapat dilaksanakan secara formal dan informal. Secara formal, lembaga pendidikan bisa membuat sistem pendampingan di mana setiap guru baru wajib didampingi oleh guru senior selama satu tahun pertama. Secara informal, guru senior dapat mengadakan diskusi rutin, halaqah, atau kajian bersama untuk membina akhlak dan profesionalisme guru baru. Mentoring yang baik akan menciptakan rasa kebersamaan dan solidaritas di antara para

guru. Guru muda tidak merasa dibiarkan sendirian menghadapi tantangan, sementara guru senior merasa dihargai karena pengalaman dan ilmunya masih dibutuhkan. Dengan demikian, retensi tenaga pendidik akan lebih terjamin karena mereka merasa berada dalam lingkungan kerja yang mendukung, Islami, dan penuh kasih sayang.

2. Tantangan dalam Retensi dan Pengembangan Karir

Meskipun ideal, implementasi retensi dan pengembangan karir di lembaga pendidikan Islam tidak lepas dari tantangan. Beberapa di antaranya adalah keterbatasan dana, kurangnya perencanaan karir yang sistematis, serta masih adanya praktik nepotisme yang menghambat meritokrasi. Lembaga pendidikan Islam sering kali bergantung pada dana dari masyarakat atau yayasan, sehingga sulit menyediakan fasilitas kesejahteraan yang memadai. Solusi yang bisa ditempuh adalah menjalin kerja sama dengan lembaga zakat, pemerintah, atau donor internasional untuk mendukung kesejahteraan guru. Selain itu, banyak lembaga pendidikan yang belum memiliki sistem karir jelas. Akibatnya, guru merasa stagnan dan kehilangan motivasi. Untuk itu, diperlukan perencanaan karir yang terstruktur dengan indikator yang jelas, misalnya jumlah tahun pengalaman, hasil evaluasi kinerja, dan kontribusi sosial.

Tantangan lainnya adalah budaya organisasi yang masih dipengaruhi nepotisme atau hubungan personal. Jika promosi jabatan lebih didasarkan pada kedekatan dengan pimpinan daripada kompetensi, maka guru berprestasi bisa merasa tidak dihargai dan akhirnya keluar. Untuk mengatasi hal ini,

lembaga pendidikan harus menerapkan sistem seleksi promosi yang objektif dan transparan, dengan melibatkan banyak pihak dalam prosesnya.

G. EVALUASI DAN PENGENDALIAN

1. Audit Internal MSDM

Evaluasi dan pengendalian dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) di lembaga pendidikan Islam merupakan langkah penting untuk memastikan seluruh kebijakan dan program berjalan sesuai tujuan. Salah satu cara yang efektif adalah melalui audit internal MSDM. Audit ini bukan sekadar memeriksa administrasi, melainkan sebuah proses menyeluruh yang menilai sejauh mana manajemen SDM sudah sejalan dengan visi, misi, dan nilai-nilai Islam yang dianut lembaga. Tim audit idealnya terdiri dari unsur akademisi, ulama, dan praktisi manajemen SDM. Akademisi memberikan perspektif teoretis, ulama menjaga agar kebijakan tetap sesuai dengan syariat, sementara praktisi HR menilai efektivitas implementasi di lapangan. Audit dilakukan secara periodik, misalnya setiap semester atau setiap tahun, agar dapat memberikan gambaran objektif mengenai kekuatan dan kelemahan lembaga. Dalam praktiknya, audit internal mencakup pemeriksaan sistem rekrutmen, mekanisme pelatihan, kesejahteraan, hingga manajemen kinerja. Misalnya, apakah proses rekrutmen sudah memenuhi prinsip adil dan transparan, apakah pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan guru, atau apakah sistem penghargaan sudah proporsional. Hasil audit kemudian dilaporkan secara terbuka kepada pimpinan lembaga dan disampaikan kembali kepada para guru

agar menjadi bahan refleksi bersama. Audit internal juga berfungsi sebagai upaya pencegahan penyimpangan, seperti nepotisme dalam promosi jabatan atau ketidakadilan dalam pemberian insentif. Dengan adanya audit, semua pihak merasa diawasi dan termotivasi untuk menjaga profesionalisme. Hal ini sesuai dengan prinsip Islam yang menekankan hisbah (pengawasan) dalam setiap aktivitas manusia.

2. Pengukuran Output

Selain melakukan audit, evaluasi juga harus berfokus pada pengukuran output dari pengelolaan SDM. Pengukuran ini penting untuk memastikan bahwa program dan kebijakan yang dijalankan benar-benar memberikan dampak nyata bagi lembaga pendidikan, peserta didik, dan masyarakat luas. Output dapat diukur dengan berbagai indikator. Pertama, rasio kelulusan siswa. Jika kualitas pengajaran meningkat, maka rasio kelulusan siswa juga seharusnya meningkat. Kedua, tingkat kepuasan orang tua. Survei rutin dapat dilakukan untuk mengetahui sejauh mana orang tua puas terhadap proses pendidikan dan kualitas guru. Ketiga, kontribusi sosial alumni. Dalam pendidikan Islam, ukuran keberhasilan tidak hanya pada prestasi akademik, tetapi juga pada seberapa besar alumni memberikan manfaat kepada masyarakat. Misalnya, apakah mereka aktif dalam dakwah, kegiatan sosial, atau pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, output juga dapat diukur dari tingkat retensi guru. Jika tingkat keluar-masuk guru tinggi, maka ada indikasi masalah dalam retensi atau kesejahteraan. Sebaliknya, jika guru bertahan lama dengan kinerja baik, itu tanda bahwa sistem MSDM berjalan efektif.

Pengukuran output ini tidak boleh dilakukan sekali saja, tetapi harus berkesinambungan. Data yang terkumpul dari tahun ke tahun akan memberikan tren yang berguna untuk analisis lebih mendalam. Dengan cara ini, lembaga pendidikan Islam dapat mengetahui apakah kebijakan MSDM yang diterapkan benar-benar efektif atau perlu diperbaiki.

3. Perbaikan Berkelanjutan (PDCA)

Evaluasi dan pengendalian tidak berhenti pada tahap pengukuran. Langkah selanjutnya adalah perbaikan berkelanjutan menggunakan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act). Siklus ini dapat disesuaikan dengan prinsip syura dalam Islam agar lebih kontekstual.

a. Plan (Perencanaan)

Lembaga pendidikan menetapkan rencana perbaikan berdasarkan hasil audit dan pengukuran output. Misalnya, jika ditemukan bahwa guru kurang terampil dalam literasi digital Islami, maka dirancang program pelatihan khusus.

b. Do (Pelaksanaan)

Rencana yang sudah dibuat dilaksanakan dengan melibatkan semua pihak terkait. Pelaksanaan ini harus dilakukan secara bertahap agar tidak menimbulkan beban berlebihan.

c. Check (Pemeriksaan)

Setelah program berjalan, dilakukan pemeriksaan untuk melihat apakah target tercapai. Pemeriksaan ini bisa melalui evaluasi kinerja, survei kepuasan, atau observasi langsung.

d. Act (Tindakan Perbaikan)

Jika program belum mencapai hasil optimal, maka dilakukan tindakan perbaikan. Dalam tahap ini, musyawarah atau syura sangat penting agar keputusan yang diambil lebih bijak dan sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Dengan menerapkan PDCA secara berkesinambungan, lembaga pendidikan Islam akan selalu adaptif terhadap perubahan zaman, tanpa kehilangan jati diri Islami. Sistem MSDM akan terus berkembang sesuai kebutuhan, baik dari sisi akademik, teknologi, maupun spiritual.

4. Tantangan dalam Evaluasi dan Pengendalian

Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian tentu menghadapi sejumlah tantangan. Pertama, kurangnya data yang akurat. Banyak lembaga pendidikan Islam belum memiliki sistem data yang memadai untuk memantau kinerja guru atau output pendidikan. Kedua, resistensi dari tenaga pendidik. Sebagian guru mungkin merasa audit dan evaluasi adalah bentuk ketidakpercayaan, sehingga menolak transparansi. Ketiga, keterbatasan dana dan SDM. Melaksanakan audit internal dan pengukuran output membutuhkan biaya serta tenaga ahli yang memadai, sementara banyak lembaga pendidikan Islam masih mengandalkan dana swadaya. Keempat, perubahan budaya organisasi. Tidak semua lembaga terbiasa dengan budaya evaluasi terbuka, sehingga penerapan PDCA seringkali hanya bersifat formalitas tanpa implementasi nyata.

Untuk mengatasi tantangan ini, perlu ada pendekatan yang persuasif dan berbasis nilai Islam. Guru dan staf harus

diyakini bahwa evaluasi bukan untuk mencari kesalahan, melainkan untuk memperbaiki kualitas bersama. Selain itu, kerja sama dengan pihak eksternal seperti pemerintah, lembaga zakat, atau donor bisa membantu menyediakan dana dan tenaga ahli untuk mendukung proses evaluasi.

5. Dampak Positif Evaluasi dan Pengendalian

Jika evaluasi dan pengendalian dilakukan dengan baik, dampaknya sangat besar bagi lembaga pendidikan Islam. Pertama, meningkatkan akuntabilitas. Semua kebijakan MSDM dapat dipertanggungjawabkan kepada publik dan Allah SWT. Kedua, meningkatkan kualitas guru. Dengan adanya evaluasi rutin, guru akan termotivasi untuk terus memperbaiki diri. Ketiga, meningkatkan kepercayaan masyarakat. Orang tua dan masyarakat akan lebih percaya pada lembaga yang terbuka terhadap evaluasi. Keempat, memperkuat nilai Islami dalam manajemen. Proses evaluasi yang berbasis syura, adil, dan transparan akan memperkuat identitas lembaga sebagai institusi yang mengutamakan akhlak dan keberkahan.

■ DAFTAR PUSTAKA

- Almasri, M. (2024). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan. *Kutubkhanah: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 19(2), 207-217.
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep dan realita*. In Media.
- Marnis, P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama Publisher

- Silaen, N. R., Nurlaeli, A., Asir, M., Arta, I. P. S., Siregar, L. A., Mahriani, E., Umiyati, H., Haerana, R., Renaldi, R., Ahdiyat, M., Ahmad, D., Sihotang, R. B., Komalasari, I., & Widiyawati, I. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Perspektif, pengembangan dan perencanaan*. Widina Bhakti Persada.
- Marlina, L. (2015). *Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam*. Istinbath.
- Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. YPIAST.
- Iswanto, Y. (n.d.). *Konsep dasar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Ekma4214/Modul 1.
- Almasri, M. (2024). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam. *Leader: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 207-217
- Asir, M., & Siregar, L. A. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam: Strategi dan tantangan. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 4(3), 573-579.
- Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan: Perspektif dan implementasi*. Widina Bhakti Persada

Buku ***Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Perencanaan Hingga Pengembangan Sumber Daya Manusia*** merupakan buku ajar yang disusun dari kumpulan makalah mahasiswa Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Buku ini membahas konsep, prinsip, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks lembaga pendidikan Islam dengan mengintegrasikan pendekatan manajemen modern dan nilai-nilai keislaman. Fokus utama buku ini adalah bagaimana lembaga pendidikan Islam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan secara profesional, adil, dan berorientasi pada kemaslahatan duniawi serta ukhrawi.

Secara sistematis, buku ini menguraikan seluruh siklus manajemen SDM pendidikan Islam, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi serta akhlak, pengembangan dan pelatihan holistik, manajemen kinerja, hingga sistem penghargaan, retensi, dan pengembangan karier. Setiap pembahasan tidak hanya disajikan secara teoritis, tetapi juga dikaitkan dengan prinsip-prinsip Islam seperti fitrah manusia, keadilan, musyawarah (*syura*), amanah, dan tanggung jawab moral. Dengan pendekatan ini, buku menegaskan bahwa pengelolaan SDM dalam pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari misi pembentukan karakter dan akhlak peserta didik.

Melalui kajian yang komprehensif, buku ini diharapkan menjadi referensi akademik dan praktis bagi mahasiswa, dosen, pengelola lembaga pendidikan Islam, serta praktisi pendidikan. Buku ini menegaskan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan SDM yang mampu menyeimbangkan profesionalisme, kompetensi, dan spiritualitas. Dengan demikian, buku ini tidak hanya menawarkan konsep manajemen, tetapi juga memberikan arah strategis bagi pengembangan pendidikan Islam yang berkelanjutan dan relevan dengan tantangan zaman.



PENERBIT KBM INDONESIA
Anggota IKAPI
0813 5751 7526 / 0353 3234 874
Kantor : Maguwoharjo, Depok, Sleman-Yogyakarta
@penerbitbukujogja
@penerbit.kbm

