

**REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS MODAL SPIRITUAL :  
STUDI DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISTIQOMAH SAMBAS  
PURBALINGGA**



**DISERTASI**

**Disusun dan diajukan Kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Doktor**

**ABD. QOHIN  
NIM 181771001**

**PROGRAM DOKTOR STUDI ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI  
PURWOKERTO  
2022**

**REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS MODAL SPIRITUAL :  
STUDI DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISTIQOMAH SAMBAS  
PURBALINGGA**



**DISERTASI**

**Disusun dan diajukan Kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Doktor**

**ABD. QOHIN  
NIM 181771001**

**PROGRAM DOKTOR STUDI ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI  
PURWOKERTO  
2022**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

NAMA : Abd. Qohin  
NIM : 181771001  
Program Studi : S3 Studi Islam

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari hasil karya orang lain dan telah dinyatakan bebas *plagiarism* oleh tim Pascasarjana. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri, maupun di perguruan tinggi lainnya;
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Purwokerto, ... September 2022

Hormat Saya,



**Abd. Qohin**  
NIM. 18177100



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126  
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553  
www.uinsaizu.ac.id

**PENGESAHAN**

Disertasi berjudul : Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
berbasis Modal Spiritual: Studi di Lembaga Pendidikan  
Istiqomah Sambas Purbalingga

Ditulis oleh : Abd. Qohin  
NIM : 181771001

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar  
**Doktor dalam Ilmu Studi Islam**

Purwokerto, September 2022

Rektor

  
Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag  
19680816 199403 1 004



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126  
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553  
www.uinsaizu.ac.id

**PENGESAHAN**

Judul Disertasi:

**Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Modal  
Spiritual: Studi di Lembaga Pendidikan Istiqomah Sambas Purbalingga**




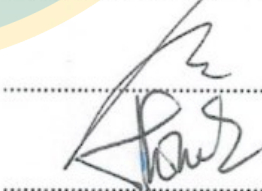
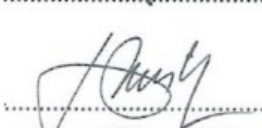


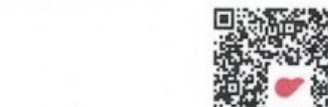
Oleh:

**Abd. Qohin  
181771001**

Disertasi ini telah dipertahankan di depan tim penguji  
dalam forum Ujian Terbuka  
pada hari/tanggal, Selasa/ 23 Agustus 2022  
dan telah direvisi sesuai dengan catatan dari dewan penguji

**Dewan Penguji:**

1. Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.  
Ketua Sidang/Penguji
2. Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M.Ag.  
Sekretaris Sidang/Penguji
3. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
Promotor/Penguji
4. Dr. H. Munjin, M.Pd.I.  
Co Promotor/Penguji
5. Prof. Dr. Tutuk Ningsih, M.Pd.  
Penguji I
6. Dr. Atabik, M.Ag.  
Penguji II
7. Dr. H. Supani, M.A.  
Penguji III
8. Prof. Dr. H. M. Ali Ramdhani, S.TP, M.T.  
Penguji IV

  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....

Ditandatangani secara digital oleh: MUHAMMAD A





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126  
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553  
www.uinsaizu.ac.id

**PENGESAHAN PROMOTOR**

Disertasi berjudul : Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
berbasis Modal Spiritual: Studi di Lembaga Pendidikan  
Istiqomah Sambas Purbalingga

Ditulis oleh : Abd. Qohin


NIM : 181771001

Purwokerto, September 2022

Promotor

Co Promotor

  
Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
NIP. 19681008 199403 1 001

  
Dr. Munjin, M.Pd.I  
NIP.196103051992031003

## ABSTRAK

Di antara persoalan mendasar dalam pengelolaan SDM adalah belum optimalnya pengelolaan rekrutmen dan pengembangan SDM. Selain itu, selama ini terjadi kesenjangan mengenai kinerja organisasi termasuk di dalamnya rekrutmen dan pengembangan SDM yang selama ini lebih banyak tergantung pada aspek *social capital*, dan *intellectual capital*. Padahal, kedua modal tersebut tidak cukup untuk membangun sebuah organisasi. Untuk itu diperlukan adanya *spiritual capital*.

Berdasarkan pemikiran tersebut, penelitian ini bertujuan menemukan, mendiskripsikan serta menganalisa tentang rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga. Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang terkumpul diorganisasi, ditafsir, dan dianalisis secara berulang-ulang, selanjutnya dilakukan analisa untuk menyusun konsep temuan penelitian.

Penelitian ini menghasilkan temuan sebagai berikut: Pertama, proses rekrutmen yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga menggunakan modifikasi teori rekrutmen yang diintegrasikan dengan *spiritual capital* melalui ; pertama, dalam administrasi dan seleksi administrasi mencatumkan kriteria yaitu beragama Islam, dapat membaca Al Qur'an, dan memiliki kepribadian yang baik. Kedua, tes tertulis terlihat penggunaan berbagai soal yang berhubungan dengan dimensi keagamaan dan *akhlaq al karimah*. Ketiga, dalam tes wawancara terlihat adanya penggunaan wawancara khusus ke-Islaman dan bacaan Al Qur'an, bahasa arab serta kepribadian. Keempat, dalam *micro teaching* terlihat penggunaan aspek dan penilaian performa Islami dan internalisasi nilai ke-Islaman dalam pembelajaran. Kelima, orientasi kerja yang menekankan aspek filosofi bekerja sebagai ibadah dan *nggo sangu mati*. Kedua, pengembangan SDM di LPIS Purbalingga berbasis *spiritual capital* dilakukan cara yaitu; pertama, pengembangan motivasi dan orientasi kerja. Kedua, pengembangan aspek *spiritual knowledge* dan *belief*. Ketiga, pengembangan *spiritual habit* dengan menciptakan lingkungan yang Islami (*biah islamiyyah*). Keempat, pengembangan *organizational culture* dengan menerapkan disiplin secara menyeluruh, profesionalitas (*ihsan*), menebar *ukhuwah* melalui kebiasaan berkomunikasi secara Islami, menjadi teladan yang baik (*Qudwah*), perbaiki diri dan tidak mudah puas dengan prestasi yang dicapai, kejujuran, etos kerja yang tinggi dan selalu bersyukur.

Kata Kunci: Tenaga Pendidik, Rekrutmen, Pengembangan dan Modal Spiritual

## ABSTRACT

Some of the basic problems in HR management are the management of HR recruitment and development which has not been going well. In addition, there has been a gap regarding organizational performance in recruitment process and human resource development which have been more dependent on the development of social capital and intellectual capital aspects. In fact, these two capitals are not enough to build an organization. For this reason, spiritual capital is needed.

Based on those concerns, this research is conducted in order to find the answer, explain, as well as analyze the recruitment and human resources development based on spiritual capital in LPIS Purbalingga. This is carried out using the qualitative method. The data were collected using observation, interviews, and documentation. The data were organized, deciphered, and analyzed multiple times. The result was then analyzed for the second time in order to create a concept based on the result.

This research has produced some results. The first one is about the recruitment process that employs a modification recruitment theory involving spiritual aspects. In doing so, the LPIS Purbalingga employed several aspects during its recruitment process. First, an obligatory to be a Muslim, able to read the Quran, and have a good personality. Second, the usage of paper-based tests to ask the candidates about religious matters and good personalities (*akhlāq al karīmah*). Third, during the recruitment process, the ability to read the Quran using the Arabic language, discussion regarding Islamic religion, and how to be a well-behaved Muslim are also measured. Fourth, the measurement of Islamic religious aspect performance during the micro-teaching stage as well as its internalization during the learning process. Fifth, job orientation that weighed more as medium to make sure that candidates understand that work is more about worship to God as our preparation for the afterlife. The second result is about the development of spiritual aspects, knowledge, and belief. The third, is the development of spiritual habits by creating an Islamic environment under the guidance of *biāh islamiyyah*. The fourth, the development of discipline, professionalism (*ihsan*), maintaining good relationships by the way of Islamic-based communication, being a good example (*qudwah*), self-evaluation, and also the spirit to be better over time, honesty, maintaining high work rate and always be grateful.

Key word: teacher, recruitment, development, and spiritual capital



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi didasarkan pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

### Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	be
ت	ta'	T	te
ث	ša	Š	Es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	je
ح	h	Ĥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	žal	Ž	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Šad	š	es (dengan titik di bawah)
ض	Đad	d'	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ža'	ž	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	g	ge

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ف	fa'	f	ef
ق	Qaf	q	qi
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	'el
م	Mim	m	'em
ن	Nun	n	'en
و	Waw	w	w
هـ	ha'	h	ha
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	ya'	y	ye

### Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

### *Ta' Marbūṭah* di akhir kata

- a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- b. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-aulyā'</i>
----------------	---------	--------------------------

c. Bila *ta' marbūṭah* hidup atau dengan harakat, fathah atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zakāt al-fiṭr</i>
------------	---------	----------------------

### Vokal Pendek

_____	Fathah	Ditulis	a
_____	Kasrah	Ditulis	i
_____	Dhammah	Ditulis	u

### Vokal Panjang

1.	Fathah + alif جاهلية	Ditulis Ditulis	ā <i>jāhiliyah</i>
2.	Fathah + ya' mati تنسى	Ditulis Ditulis	ā <i>tansā</i>
3.	Kasrah + ya' mati كريم	Ditulis Ditulis	ī <i>karīm</i>
4.	Dammah + wāwu mati فروض	Ditulis Ditulis	ū <i>furūd'</i>

### Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya' mati بينكم	ditulis ditulis	ai <i>bainakum</i>
2.	Fathah + wawu mati قول	ditulis ditulis	au <i>qaul</i>

**Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof**

أأنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>U'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

**H. Kata Sandang Alif +Lam**

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'an</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.

السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

**Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat**

ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>zawi al-furūd'</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam yang telah memberikan karunia berupa *taufik* dan *hidayah* -Nya. Sholawat serta salam untuk baginda *Rasul SAW*. Ucapan Syukur *Alkhamdulillah* penulis ucapkan sehingga diberi kemudahan untuk menyelesaikan disertasi dengan judul “*Rekrutmen dan Pengembangan SDM Berbasis Modal Spiritual: Studi di Lembaga Pendidikan Istiqomah Sambas Purbalingga.*” Disertasi ini merupakan karya ilmiah yang dihasilkan oleh peneliti sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Studi Islam pada program Doktor di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Semoga kehadiran karya ini dapat memberikan kontribusi baik secara akademik mau secara praktis tentang rekrutmen dan upaya pengembangan tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam. Lahirnya karya ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung dari awal proses pengajuan ide sampai dengan penggalian data di lapangan serta penyusunan naskah disertasi. Oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis secara tulus dan ikhlas mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. K.H Dr. H. Muhammad Roqib, M.Ag., selaku Rektor UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Pascasarjana UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto sekaligus sebagai Promotor yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan bantuan dalam menyelesaikan Disertasi ini.
3. Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M.Ag, Kaprodi S3 Studi Islam UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri yang telah membantu memfasilitasi keperluan akademik mahasiswa.
4. Dr. H. Munjin, M.Pd.I, Co Promotor yang telah banyak memberikan banyak khasanah keilmuan dan diskusi panjang tentang tema Disertasi serta berkenan untuk meluangkan waktu dan pemikiran dengan penuh kesabaran dan rasa ikhlas memberikan arahan dan bimbingan serta memberikan saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan penulisan disertasi.
5. Seluruh Dosen dan Karyawan PPs UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto yang dengan senang hati banyak membantu dan memperlancar urusan studi.

6. Direktur LPIS Purbalingga yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di LPIS Purbalingga, Ibu Nurlaila Okiwati (Manajer SDM dan Organisasi dan Ibu Eluh Subekti (manajer penelitian dan pengembangan) LPIS Purbalingga dan teman-teman di LPIS Purbalingga atas kesediaannya membantu memberikan data-data dan *sharing* ilmunya dalam penyelesaian disertasi ini.
7. Ketua LPP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk terus mengembangkan diri dengan Studi lanjut program Doktoral di UIN Prof. K.H Syaifuddin Zuhri Purwokerto.
8. Kedua orang tua (Bapak Munadi dan Ibu Siti Romlah) yang begitu besar jasanya mengasuh, mendidik dan merawat penulis hingga seperti sekarang ini serta yang senantiasa mendoakan seusai shalat malamnya; Istri tercinta (Lilik Liqonnisa, S.Psi) yang senantiasa memberikan dukungan, baik secara moril maupun materiil; kedua buah hati tercinta (Haikal Afkar Najah dan Hilya Sakina Mumtaz) yang menjadi salah satu penyemangat hidup penulis.
9. Teman-teman seperjuangan Pascasarjana Studi Islam Angkatan II UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah sudi berbagi suka dan duka selama belajar di Program Doktor Studi Islam UIN Saizu Purwokerto.

Buah fikir karya sederhana yang tersaji dalam disertasi ini semata-mata terinspirasi oleh keinginan dan semangat kuat penulis untuk berkontribusi pemikiran walau hanya sebetuk gagasan dan ide-ide sederhana. Keterbatasan pengetahuan, pemahaman dan pengalaman penulis ini masih memerlukan koreksi, perbaikan, penyempurnaan dan bahkan penjabaran yang lebih baik sehingga menemukan titik efektivitasnya. Semoga tulisan ini lebih dilihat dari perspektif semangat dan keinginan kuat untuk berkontribusi, ketimbang dari sudut kualitas berkalimat dan bergagasan.

Purwokerto, Agustus 2022

Penulis

**Abd Qohin**

NIM. 181771001

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PENGESAHAN REKTOR.....	iii
PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....	iv
PENGESAHAN PROMOTOR.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	viii
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	22
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	22
D. Sistematika Penulisan.....	23
BAB II    REKRUTMEN, PENGEMBANGAN SDM DAN MODAL SPIRITUAL.....	
A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	26
B. Konsep Rekrutmen SDM.....	31
1. Konsep Rekrutmen SDM.....	31
2. Sumber-Sumber Rekrutmen SDM.....	36
3. Perencanaan SDM.....	46
4. Analisis Jabatan.....	51
5. Rekrutmen SDM.....	53
6. Seleksi SDM.....	58
7. Tahapan Seleksi SDM.....	60
C. Konsep Pengembangan SDM.....	65
1. Pengembangan SDM.....	66
2. Tujuan Pengembangan SDM.....	73
3. Proses Pengembangan SDM.....	75
4. Bentuk-Bentuk Pengembangan SDM.....	80
a. Pengembangan SDM dengan <i>on the job training</i> .....	83
b. Pengembangan SDM dengan <i>off the job training</i> .....	96
D. Konsep Modal Spiritual.....	104
1. Konsep Modal Spiritual.....	104
2. Dimensi-Dimensi Modal Spiritual .....	114
3. Modal Spiritual dalam Perspektif Islam.....	120
4. Modal Spiritual dalam Rekrutmen dan Pengembangan SDM.....	126

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	133
	A. Paradigma dan Pendekatan penelitian.....	133
	B. Fokus dan Lokasi Penelitian.....	135
	C. Data dan Sumber Data.....	135
	D. Metode Pengumpulan Data.....	136
	E. Analisa Data.....	141
	F. Kajian Terhadap Penelitian Yang Relevan.....	144
BAB IV	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	
	A. Diskripsi Lokasi Penelitian.....	149
	1. Sejarah Berdirinya Lembaga Pendidikan Istiqomah Sambas (LPIS) Purbalingga.....	149
	2. Visi, Misi dan Tujuan LPIS Purbalingga.....	158
	3. Kebijakan dan Sistem Mutu di LPIS Purbalingga.....	163
	4. Struktur LPIS Purbalingga.....	166
	5. Sekolah atau Madrasah Istiqomah Sambas Purbalingga...	170
	6. Profil Guru LPIS Purbalingga.....	178
	B. REKRUTMEN SDM BERBASIS MODAL SPIRITUAL DI LPIS PURBALINGGA.....	179
	1. Model Analisis Jabatan dan Perencanaan SDM di LPIS Purbalingga.....	181
	2. Sumber-sumber Rekrutmen SDM di LPIS Purbalingga...	189
	3. Proses Rekrutmen dan Seleksi SDM di LPIS Purbalingga	201
	a. Seleksi Administrasi.....	204
	b. Seleksi Tes Tertulis.....	216
	c. Wawancara ( <i>interview</i> ).....	220
	d. Tes Praktek.....	226
	e. Penandatanganan Komitmen dan Keputusan.....	229
	4. Rekrutmen SDM berbasis Modal Spiritual di LPIS Purbalingga.....	238
	a. Seleksi Administrasi.....	242
	b. Seleksi Tes Tertulis.....	248
	c. Wawancara ( <i>interview</i> ).....	252
	d. Tes <i>Micro Teaching</i> dan Orientasi Kerja.....	256
	e. Dimensi Spiritual Capital dalam Rekrutmen.....	261
	1. Dimensi <i>Spiritual Knowledge</i> dan <i>Belief</i> dalam Rekrutmen SDM.....	261
	2. Dimensi <i>Spiritual Practice</i> dalam Rekrutmen SDM.....	266
	C. PENGEMBANGAN SDM BERBASIS MODAL SPIRITUAL DI LPIS PURBALINGGA.....	276
	1. Manajemen Pengembangan SDM di LPIS Purbalingga.....	276
	2. Pengembangan Guru Melalui <i>On the Job Training</i> Di LPIS Purbalingga.....	292
	a. Orientasi Guru melalui Magang dan Pembinaan.....	295



b. Pelatihan Guru melalui <i>In House Training</i> .....	302
3. Pengembangan <i>Off the Job Training</i> .....	323
a. Pengembangan melalui Studi Lanjut.....	323
b. Pengembangan Melalui Magang dan Studi Banding....	327
4. Pengembangan SDM Berbasis Modal Spiritual di LPIS Purbalingga.....	331
a. Pengembangan Motivasi dan Orientasi Kerja.....	331
b. Pengembangan <i>Spiritual Belief</i> dan <i>Knowledge</i> .....	343
c. Pengembangan <i>Spiritual habit</i> .....	367
d. Pengembangan <i>Organizational Culture</i> .....	371
1. Disiplin secara menyeluruh.....	372
2. Profesionalitas ( <i>Ihsan</i> ).....	374
3. Menebar <i>ukhuwah</i> melalui kebiasaan berkomunikasi secara Islami .....	377
4. Menjadi teladan yang baik ( <i>qudwah</i> ).....	378
5. Perbaiki diri dan tidak mudah puas dengan prestasi yang dicapai.....	383
6. Kejujuran .....	385
7. Etos kerja yang tinggi.....	387
8. Selalu bersyukur.....	390
e. Dampak Pengembangan SDM berbasis Modal Spiritual di LPIS Purbalingga.....	393
BAB V PENUTUP.....	403
A. Kesimpulan .....	403
B. Saran.....	405
DAFTAR PUSTAKA.....	407

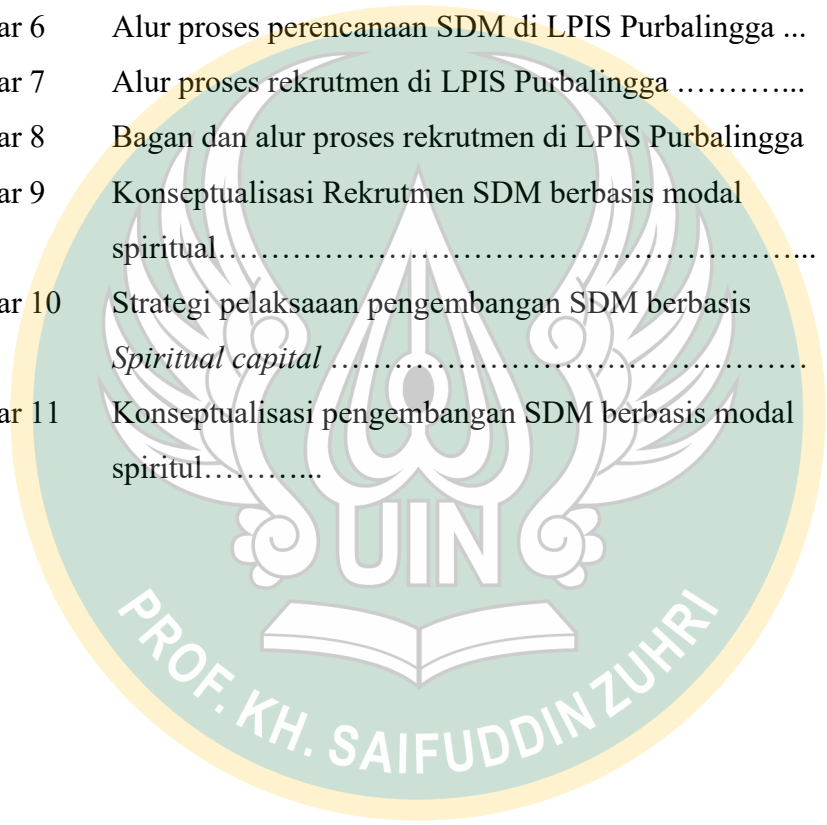


## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1	Struktur Pengurus LPIS Purbalingga.....	169
Tabel 2	Rekap data prestasi siswa (SD).....	172
Tabel 3	Rekap data prestasi siswa SMP.....	175
Tabel 4	Data rekapitulasi guru .....	179
Tabel 5	Rekrutmen 3 tahun terakhir .....	243
Tabel 6	Persyaratan calon pegawai di LPIS Purbalingga .....	244
Tabel 7	Materi tes tertulis .....	248
Tabel 8	Jenis dan materi wawancara calon pegawai .....	253
Tabel 9	Perbedaan Teori Ahli dan Proses Pengembangan SDM serta Implementasi.....	292
Tabel 10	Daftar pelatihan <i>In House Training</i> .....	308
Tabel 11	Daftar <i>In House Training</i> selama masa pandemi .....	320
Tabel 12	Daftar Magang dan Studi Banding.....	329
Tabel 13	Daftar Materi Diklat dan <i>Workshop</i> .....	331
Tabel 14	Materi Kajian Pekanbaru.....	346
Tabel 15	Daftar Pelaksanaan <i>Daurah</i> .....	358

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	Alur Proses Manajemen SDM..... 30
Gambar 2	Bagan teori proses Pengembangan SDM..... 80
Gambar 3	Struktur Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga ..... 169
Gambar 4	Struktur LPIS Purbalingga ..... 169
Gambar 5	Alur perencanaan SDM ..... 189
Gambar 6	Alur proses perencanaan SDM di LPIS Purbalingga ... 189
Gambar 7	Alur proses rekrutmen di LPIS Purbalingga ..... 204
Gambar 8	Bagan dan alur proses rekrutmen di LPIS Purbalingga 275
Gambar 9	Konseptualisasi Rekrutmen SDM berbasis modal spiritual..... 276
Gambar 10	Strategi pelaksanaan pengembangan SDM berbasis <i>Spiritual capital</i> ..... 341
Gambar 11	Konseptualisasi pengembangan SDM berbasis modal spiritual..... 402



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Tantangan penyelenggaraan pendidikan dari masa ke masa tidak pernah surut. Laju cepat perkembangan lingkungan, baik yang berskala nasional maupun internasional berdampak terhadap pengelolaan penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang pendidikan. Untuk itu, lembaga pendidikan dituntut untuk mengimbangi laju tersebut dengan terus meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan demikian, peningkatan kualitas pendidikan menjadi sesuatu yang sangat esensial untuk dilaksanakan. Di antaranya untuk menghadapi tuntutan globalisasi dunia yang ditandai dengan lahirnya era Revolusi Industri 4.0. yang sudah tidak terbendung lagi. Sebuah era yang mengutamakan penggunaan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), penggunaan data besar (*big data*), serta pemanfaatan teknologi robot (*robotic*).<sup>1</sup> Fenomena tersebut kemudian dikenal dengan istilah fenomena *disruptive innovation*,<sup>2</sup> fenomena itu menuntut dunia pendidikan untuk terus membangun konstruksi dan berbenah diri dengan cara kreatif dan berpikir

---

<sup>1</sup> Roy Woodhead, *The Next Industrial Revolution*, (London: NW1 2RA, iotuk, 2017), 7–10.

<sup>2</sup> Dalam beberapa waktu ini penggunaan term *Disruptive Innovation* banyak digunakan dalam berbagai bidang ekonomi misalnya kemunculan bisnis transportasi, penginapan, tiket, dan lain-lain dengan berbasis *online*. Sebenarnya penggunaan istilah *disruptive innovation* sudah dikenal sejak lama, tepatnya pada tahun 1995 sejak dipublikasikannya buku karya Christensen yang berjudul *The Innovator's Dilemma* dalam *Harvard Business Review*. Akan tetapi diskusi dan studi tentang teori ini secara massif baru muncul belakangan ini. Menurut Christensen, penggunaan *disruptive technology* akan melahirkan produk dengan biaya jauh lebih murah, lebih praktis dan nyaman. Sebagai contohnya adalah kehadiran produk-produk baru dalam dunia otomotif seperti motor yang dibuat oleh pabrikan Jepang (Kawasaki, Honda, Yamaha) adalah *disruptive innovation* untuk BMW serta Harley-Davidson. F. Ridwan Sanjaya, *Disruptive Innovation dalam Pendidikan Tinggi* (Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata, 2017), 5–7.

kritis, meningkatkan kemampuan penguasaan teknologi serta penguasaan literasi digital.<sup>3</sup> Untuk bertahan menghadapi era tersebut, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan bersaing dengan bekal dan basis keunggulan kompetitif untuk bersaing.<sup>4</sup> Salah satu bekal kemampuan kompetitif adalah perubahan *mindset* dalam pendidikan dan pembelajaran.

Perubahan *mindset* dalam pendidikan menjadi sebuah keharusan yang mau tidak mau harus dilaksanakan. Perubahan dalam pendidikan dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya melalui pengembangan dan peningkatan kompetensi pendidik. Hal ini dilakukan karena tenaga pendidik merupakan garda terdepan dalam dunia pendidikan. Tenaga pendidik dituntut untuk mengubah *mindset* tentang dunia pendidikan. Di antara perubahan *mindset* tersebut antara lain mengubah metode dan konsep pembelajaran agar sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan mengubah *mindset* tersebut diharapkan akan melahirkan para guru yang berkualitas. Hal tersebut terjadi karena pendidikan yang berkualitas mempersyaratkan tenaga pendidiknya berkualitas juga.

Kualitas tenaga pendidik merupakan kebutuhan yang sangat penting karena merupakan subsistem yang sangat menentukan kualitas pendidikan<sup>5</sup> serta merupakan salah satu sasaran dari *sustainable development goals* (SDG)

---

<sup>3</sup> Ki Sugeng Subagya, "Guru Era 4.0," diakses 8 November 2019, [https://krjogja.com/web/news/read/59981/Guru\\_Era\\_4\\_0](https://krjogja.com/web/news/read/59981/Guru_Era_4_0).

<sup>4</sup> Sunhaji, "Kualitas Sumber Daya Manusia (Kualifikasi, Kompetensi Dan Sertifikasi Guru)," *Jurnal Kependidikan* 2, no. 1 (2014): 142–60.

<sup>5</sup> Sunhaji, "Strategi Pengembangan Kualifikasi Dan Kompetensi Guru (Menurut Undang-Undang Guru & Dosen dan Standar Nasional Pendidikan)," *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 17, no. 2 (2012). Guru merupakan sub sistem yang sangat menentukan kualitas pendidikan, dalam konteks apapun guru adalah komponen manusiawi yang berpengaruh terhadap pembentukan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM)

yang dicanangkan oleh Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) pada tahun 2015-2030.<sup>6</sup> Di antara sasaran tersebut antara lain, proses pendidikan mensyaratkan dukungan dari seluruh sumber daya manusia (SDM) dalam pendidikan khususnya tenaga pendidik profesional, mempunyai kompetensi, kualifikasi, komitmen, serta mempunyai semangat yang tinggi dalam membangun dunia pendidikan.<sup>7</sup> Sederhananya, agar mampu bersaing di tingkat global lembaga pendidikan harus mempunyai keunggulan yang tidak dimiliki oleh lembaga lain dan memiliki kemampuan untuk bersaing.<sup>8</sup> Menurut peneliti, kemampuan bersaing tersebut didapatkan dari guru-guru yang memiliki kompetensi tinggi. Dengan kompetensi tinggi, diharapkan mampu menghasilkan kualitas lulusan yang baik dan siap menjawab tantangan dan tuntutan Revolusi Industri 4.0.

Untuk menjawab tantangan tersebut, guru harus mempunyai kompetensi yang dibutuhkan di antaranya kompetensi penggunaan teknologi, kompetensi dalam globalisasi pendidikan, kompetensi memprediksi masa depan, serta kompetensi *skill* konselor pendidikan (*conselor competence*).<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Amita Chudgar Thomas F. Luschei, *Teacher Distribution Developing Countries (Teacher of Marginalized Students in India, Mexico, and Tanzania)* (Michigan USA: Michigan State University, 2017), 4; William Rosa, ed., "Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development," dalam *A New Era in Global Health* (New York, NY: Springer Publishing Company, 2017).

<sup>7</sup> Bambang Sumardjoko, *Model Pengembangan profesi guru berbasis Konstruktivis-Kolaboratif* (Sukoharjo: Diomedia, 2017), 16–17.

<sup>8</sup> Djokosantoso Moeljono, *Lead! Keunggulan Kompetitif* (Elex Media Komputindo, 2006), 95.

<sup>9</sup> *Competence for technological commercialization* yaitu kemampuan tenaga pendidik untuk mengajarkan kepada para siswa mengenai sikap *entrepreneurship* dengan teknologi atas hasil karya inovasi peserta didik, kedua, *educational competence*, artinya tenaga pendidik memiliki kemampuan melakukan kegiatan belajar dan mengajar dengan basis internet sebagai kemampuan dasar. *ketiga, competence in globalization* berarti tenaga pendidik tidak gagap menghadapi bermacam-macam kultur serta dapat menyelesaikan masalah-masalah dalam pendidikan. *Keempat, competence in future strategies* yaitu kemampuan untuk melakukan

Menurut peneliti, untuk menghasilkan kualitas kompetensi sebagaimana di atas, dibutuhkan proses rekrutmen guru yang berkualitas (profesional). Proses rekrutmen tenaga pendidik yang berkualitas berfungsi untuk menempatkan SDM yang tepat dalam posisi atau tempat yang tepat pula. Tentu, hal tersebut menjadi pedoman bagi para pimpinan organisasi untuk menempatkan SDM yang berada dalam organisasinya agar sesuai dengan keahliannya. Hal tersebut dilakukan oleh organisasi dalam rangka menghindari intensitas keluar masuk (*turn over*) SDM yang tinggi, karena menyangkut proses jangka panjang untuk SDM. Ketidakberhasilan dalam proses perekrutan SDM akan menjadi penghambat bagi proses pencapaian tujuan organisasi atau lembaga.

Jika seorang pimpinan lembaga pendidikan atau organisasi tidak melaksanakan proses rekrutmen secara profesional, akan berpotensi memperoleh tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi dan penempatan tenaga pendidik tidak akan sesuai dengan tujuan organisasi. Demikian juga sebaliknya, jika seorang pimpinan lembaga pendidikan atau organisasi mampu melaksanakan proses perekrutan tenaga pendidik secara professional, efektif dan efisiensi, tentu akan menghasilkan tenaga pendidik yang sesuai dengan ekspektasi dari lembaga serta akan membantu mewujudkan tercapainya visi,

---

prediksi-prediksi tentang perkembangan Pendidikan yang akan terjadi dimasa yang akan datang serta menyiapkan strategi untuk menghadapinya, dengan cara melakukan *joint-research jointlecture, joint-resources, staff mobility*, dan rotasi. Kelima, *conselor competence*, adalah kemampuan tenaga pendidik dalam memahami bahwa persoalan-persoalan para siswa ke depan tidak hanya masalah kesulitan pemahaman materi ajar, lebih dari itu adalah persoalan psikologis sebagai dampak perkembangan zaman.”Fu’ad Arif Noor, “Kompetensi Pendidik Mi di Era Revolusi Industri 4.0,” *Elementary* 7, no. 2 (2019): 28; Qusthalani, “Portal Rumah Belajar, Cara Pintar Belajar Tanpa Kertas Blog Rumah Belajar,” diakses 19 Maret 2019, <http://pena.belajar.kemdikbud.go.id/>

misi, dan tujuan lembaga.<sup>10</sup> Merekrut tenaga pendidik yang berkualitas dan profesional adalah pondasi dan langkah penting yang menjadi salah satu indikator yang menunjukkan sukses atau tidaknya lembaga pendidikan itu sendiri. Jika SDM (tenaga pendidik) yang direkrut dari proses rekrutmen benar-benar kompeten dan profesional sesuai dengan formasi yang dibutuhkan, maka akan memudahkan dan membantu mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan tersebut.

Mengenai rekrutmen CPNS (calon pegawai negeri sipil) termasuk dalam rekrutmen guru telah ditentukan berdasarkan Permenpan (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara) dan reformasi birokrasi RI No. 23 tahun 2019 yang mengatur tentang penentuan kriteria penetapan kebutuhan PNS dan pelaksanaan CPNS tahun 2019. Adapun mekanisme rekrutmen CPNS yang tertuang dalam peraturan menteri tersebut yaitu tahap awal adalah sosialisasi dan pengumuman tentang rekrutmen CPNS. Tahap kedua adalah tahap seleksi dan verifikasi persyaratan pelamar. Tahap ketiga adalah seleksi tertulis yang meliputi SKD (seleksi kompetensi dasar)<sup>11</sup> dan SKB (seleksi kompetensi bidang). Tahap terakhir adalah pengolahan nilai dari hasil seleksi dari SKD dan SKB, serta

---

<sup>10</sup> Hal ini dapat dilihat dari hasil riset yang dilaksanakan oleh Ellyta Yulliyanti, bahwa perekrutan SDM mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja para SDM. Ellyta Yulliyanti, “Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai,” *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* Volume 16, Nomor 3, (Desember 2009): 139.

<sup>11</sup> Untuk seleksi SKD dibagi dalam beberapa tes yaitu Tes Wawasan Kebangsaan (TWK), Tes Intelegensi Umum (TIU) dan Tes Karakteristik Pribadi (TKP). “Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 23 tahun 2019 tentang Kriteria Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dan Pelaksanaan seleksi calon PNS tahun 2019,” 2019.



pengumuman (hasil akhir). Pengumuman kelulusan didasarkan pada hasil test dan pembobotan SKD (40%) dan SKB (60%).<sup>12</sup>

Menurut penulis, meskipun sistem rekrutmen sudah diatur dalam peraturan menteri tersebut, dalam realitanya menunjukkan bahwa selama ini proses rekrutmen yang dilakukan masih belum sesuai harapan dan banyak terjadi berbagai persoalan. Menurut Baedhowi, rekrutmen terhadap guru masih terkesan amburadul sehingga banyak guru yang belum profesional. Dalam proses rekrutmen guru, semestinya diadakan tes kemampuan akademik, bakat mengajar, dan tes kemampuan mengajar (praktik), bukan hanya tes teori yang hanya bisa dikerjakan di atas kertas.<sup>13</sup>

Menurut penulis, belum profesionalnya pelaksanaan rekrutmen guru dapat dilihat dari hasil kualifikasi para calon guru. Kualifikasi dapat dilihat dari dua hal. *Pertama*, rendahnya penguasaan bidang kompetensi tenaga pendidik. Penguasaan bidang kompetensi tenaga pendidik berdasarkan hasil uji kompetensi pada saat mengikuti tes calon tenaga pendidik hasilnya hanya berkisar 44% dan di bawah standar yang telah ditentukan. Realitas tersebut menunjukkan lemahnya kemampuan dan kompetensi para calon tenaga pendidik di Indonesia. Tentu hal

---

<sup>12</sup>“Pengumuman Nomor: 105316/A.A3/KP/2020 Tentang Hasil Ahir Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Formasi Tahun Anggaran 2019” (Kemendikbud, 30 Oktober 2020); “Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 23 tahun 2019 tentang Kriteria Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dan Pelaksanaan seleksi calon PNS tahun 2019.”

<sup>13</sup> Annisa Mutia, “Rekrutmen Guru Masih Amburadul,” *Republika*, 23 Desember 2010. Tes-tes tersebut belum mampu mengukur kemampuan para pelamar. Hal itu dikarekan beberapa faktor, antara lain esensi seleksi CPNS belum mampu menilai dan mengukur kemampuan para pelamar CPNS. Di samping itu, belum mampu mengukur tingkat daya nalar, kepribadian, daya analitis, kemampuan penggunaan bahasa (baik Indonesia maupun Bahasa Asing) serta belum mampu mengukur penggunaan Teknologi Informasi.

tersebut memiliki dampak terhadap kualitas lulusan yang dihasilkan dalam proses pendidikan apabila tenaga pendidiknya memiliki kompetensi dan kemampuan yang kurang memadai. *Kedua*, penguasaan bidang pedagogik yang rendah, berdasarkan hasil UKG (uji kompetensi guru) yang dilaksanakan tahun 2015 menyatakan bahwa kemampuan rerata pedagogik berada di angka 56,69%.<sup>14</sup>

Persoalan yang tak kalah penting dari hasil UKG di atas, menurut Giri Suryamatna adalah membenahan dan perbaikan manajemen tata kelola rekrutmen tenaga pendidik. Berbagai kasus tindakan amoral dan kriminalitas yang dilakukan oleh tenaga pendidik belakangan ini, mengindikasikan tidak terkendalinya manajemen tata kelola rekrutmen tenaga pendidik.<sup>15</sup> Pada sisi yang lain, pelaksanaan rekrutmen PNS (termasuk di dalamnya guru) yang selama ini terjadi terkesan tidak transparan dan tidak profesional di mata masyarakat.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Bambang Sumardjoko, *Model Pengembangan Profesi Guru Berbasis Konstruktivis-Kolaboratif* (Sukoharjo: Diomedia, 2017); “Pedoman Peaksanaan Uji Kompetensi Guru” (Direktorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Agustus 2015). Uji Kompetensi Guru merupakan *policy* Kemendikbud yang dilaksanakan untuk mendapatkan gambaran atau peta kompetensi para tenaga pendidik baik pedagogik maupun profesional. Pemetaan tersebut juga berfungsi untuk memberikan gambaran kondisi yang riil para tenaga pendidik serta menjadi informasi yang sangat vital bagi pemerintah dalam pengambilan *policy* yang berkaitan dengan materi dan strategi pengembangan serta pembinaan yang dibutuhkan para tenaga pendidik

<sup>15</sup> “Tata Kelola Perekrutan Guru Harus Dibenahi,” *Republika Online*, 25 November 2008, <https://republika.co.id/>. Giri Sumarna adalah sekretaris Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan

<sup>16</sup> Didi Supriadi, “Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Analisis Transparansi Rekrutmen Calon pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang Propinsi Jawa Barat,” *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia* 12, no. 1 (2020): 2. Pada realitasnya adalah implementasi proses perekrutan CPNS berulang kali sering menjadi sorotan di ruang publik, persoalan pro-kontra mengenai penyelenggaraan rekrutmen dikarenakan lemahnya mekanisme pelaksanaan sehingga mengakibatkan munculnya berbagai ketidakpercayaan dan ketidakpuasan dari publik. Berbagai persoalan yang muncul di antaranya adalah tidak transparannya proses penyelenggaraan perekrutan, serta munculnya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Artinya selama ini, untuk dapat menjadi aparatur sipil negara (ASN) harus punya koneksi (jaringan) dan mempunyai uang untuk “memuluskan jalan.” Tanpa adanya koneksi dan materi, sehebat apapun prestasi, keahlian dan kompetensi yang dimiliki, akan sulit untuk diangkat menjadi ASN.<sup>17</sup> Sementara itu, hasil laporan dari BPK (pemeriksaan badan pemeriksa keuangan) tahun 2009--2010 memperlihatkan banyak keganjilan dalam proses rekrutmen CPNS. Hasil temuan BPK menunjukkan adanya kejanggalan formasi CPNS yang tetap lulus meskipun tidak sesuai persyaratan yang sudah ditentukan.<sup>18</sup>

Selain persoalan rekrutmen SDM, program pengembangan SDM dalam konteks peningkatan kompetensi guru juga belum maksimal menyentuh empat ranah kompetensi sebagaimana yang diamahkan oleh undang-undang. UU Nomor 14 Tahun 2005 menyebut empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru. Keempat kompetensi itu adalah kompetensi professional, pedagogik, kepribadian, serta kompetensi sosial.<sup>19</sup> Untuk memperkuat serta melaksanakan

---

<sup>17</sup> Proses perekrutan aparatur sipil negara yang kurang baik telah terjadi dari waktu ke waktu serta telah menjadi kultur yang sulit untuk dihilangkan dalam waktu yang cepat. Kultur perekrutan aparatur sipil negara tersebut di antaranya adalah proses yang tidak terbuka, kurang profesional, serta kurang akuntabel. Kultur-kultur ini pada akhirnya berdampak terhadap tidak didapatkannya SDM yang berkualitas. Sebab proses *input* yang dapatkan berasal dari input yang tidak bagus. Dengan demikian, maka akan mengalami kesulitan dalam pengolahan dan pengembangannya. Pada akhirnya dengan *output* dan *outcome* yang demikian, maka tidak akan memberikan manfaat sebagaimana yang diharapkan. Agus Subagyo, “Reformasi Sistem Rekrutmen Pegawai Negeri Di Korea Selatan,” *Civil Service Journal* 3, no. 2 November (2009), <https://jurnal.bkn.go.id/>

<sup>18</sup> Harwanto Bimo Pratomo, “Penerimaan PNS masih amburadul | merdeka.com,” diakses 27 September 2020, <https://www.merdeka.com/uang/penerimaan-pns-masih-amburadul.html>.

<sup>19</sup> Kompetensi pedagogis merupakan kemampuan dalam memahami para siswa, melakukan perencanaan dan melaksanakan KBM, mengevaluasi, serta pengembangan para siswa. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan para guru yang mencerminkan kepribadian yang mantap, menjadi teladan peserta didik, dan berakhlak mulia. Sementara itu kompetensi profesional adalah kemampuan untuk menguasai pembelajaran secara luas dan mendalam serta terkait dengan metodologi daripada keilmuannya. Terakhir, kompetensi sosial terkait dengan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan semua elemen sekolah.

UU tersebut, maka Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) mengeluarkan Peraturan Menteri (Permen) No.16 Tahun 2007. Peraturan tersebut mengatur tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi tenaga pendidik. Kompetensi-kompetensi di atas akan sulit diperoleh calon tenaga pendidik apabila hanya dilakukan melalui pendidikan calon guru sebagaimana biasanya. Sebagaimana pola pendidikan yang dapat dilihat saat rekrutmen, pelaksanaan pendidikan, dan evaluasi kinerja.<sup>20</sup>

Menurut Jejen Musfah, dalam realitasnya masih banyak tenaga pendidik yang belum sepenuhnya memiliki standar kompetensi sebagaimana yang dimaksud dalam undang-undang karena beberapa faktor. Pertama, kepribadian tenaga pendidik yang masih labil sehingga sulit dijadikan contoh dan teladan oleh peserta didik dan masyarakat secara umum. Misal beberapa kasus yang merendahkan martabat guru antara lain kasus penodaan terhadap siswa yang dilakukan oleh oknum guru.<sup>21</sup> Kedua, tenaga pendidik belum sepenuhnya

---

Lihat dalam Sutiyono, *Indonesia 2045; Pemikiran terbaik Putra Putri Bangsa untuk Ibu Pertiwi* (Yogyakarta: Bentang Pustaka, 2018), 248–49.

<sup>20</sup>Mengenai proses rekrutmen calon guru, Ali Ghufro Mukti (Dirjen Sumber Daya Iptek dan Dikti Kemenristek) menyatakan bahwa bidang keguruan adalah satu program studi yang lulusannya sudah menjamur, tetapi kurang terserap di lapangan. Dari data yang ada hanya 15-20% lulusan guru yang menjalankan profesinya sebagai guru. Artinya jumlah lulusan sarjana pendidikan terlalu banyak, sedangkan lowongan untuk profesi guru terbatas dan sedikit. Prisa Marga Kusumantara, “Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Profesi Linier untuk Lulusan Program Studi Sistem Informasi dengan Metode SAW,” *ReTII*, 2019, 285–90.

<sup>21</sup>Berbagai kasus tindakan asusila yang dilakukan guru kepada siswanya dapat dilihat dan diakses pada media-media online yang akurat di antaranya “Guru Seni 3 Kali Cabuli Murid Sendiri - Posmetro Padang,” diakses 2 Februari 2021, <https://posmetropadang.co.id/>. “Kepala Sekolah Perkosa Muridnya Sejak Kelas 6 SD hingga SMA,” *suara.com*, 23 Februari 2020, <https://jatim.suara.com/>. “Seorang Guru di Serang Memerkosa Muridnya di Ruang OSIS,” *Tabloidbintang.com*, 26 Mei 2016, <https://www.tabloidbintang.com/>. “Guru Olahraga di Jakarta Utara Ngaku 6 Kali Cabuli Siswinya,” diakses 2 Februari 2021, <https://news.detik.com/berita/d-4640231/>. “Janjikan nilai bagus, guru perkosa 5 murid SMP : Okezone News,” diakses 2 Februari 2021, <https://news.okezone.com/read/> dan masih banyak sekali kasus-kasus serupa yang terjadi di berbagai wilayah.

mempunyai bekal pengetahuan serta *skill* mengelola kelas dan peserta didik. Hal ini dapat dilihat maraknya kasus pemberian *punishment* oleh tenaga pendidik secara berlebihan.<sup>22</sup> Ketiga, kemampuan tenaga pendidik dalam bermasyarakat tergolong masih rendah. Hal tersebut tercermin dari ketidakmampuan tenaga pendidik menuangkan gagasan karya ilmiah yang merupakan cara berkomunikasi secara akademis dengan masyarakat secara luas,<sup>23</sup> serta tenaga pendidik tidak mengetahui dan tidak memahami masalah-masalah yang dihadapi oleh siswa sebagai akibat kurang baiknya hubungan dengan peserta didik dan masyarakat secara luas. Keempat, lemahnya penguasaan materi pembelajaran (*pedagogis*) sehingga tenaga pendidik mengalami kesulitan menerapkan materi pembelajaran dalam kehidupan sehari-hari dan nyata bagi peserta didik.<sup>24</sup>

Menurut Syarifudin Yunus, kompetensi tenaga pendidik yang rendah disebabkan oleh beberapa sebab. *Pertama*, ketidaklinearan disiplin ilmu dengan bidang ajar. Hal tersebut dikarenakan persebaran tenaga pendidik yang belum

---

<sup>22</sup> Mengenai kekerasan fisik yang dilakukan oleh guru dapat dilihat dari beberapa berita di media-media on line, diantaranya adalah “Kasus Guru Pukul Murid di SDN Benteng 3 Sukabumi Berakhir Islah,” diakses 2 Februari 2021, <https://news.detik.com/> “Dianggap Tak Ada Itikad Baik, Guru Pukul Siswa Hingga Pingsan Dipolisikan,” diakses 2 Februari 2021, <https://news.detik.com> Hermawan Mappiwali, “Selain Beri Hukuman Berdiri Pakai Kolor, Guru di Wajo Juga Tendang Siswanya,” *detiknews*, diakses 2 Februari 2021, [https://news.detik.com/..](https://news.detik.com/) “Guru Pukul Murid di SMA Bekasi Buka Suara Soal Tindakannya - Metro Tempo.co,” diakses 2 Februari 2021, <https://metro.tempo.co/>. Dan masih banyak kasus serupa yang terjadi di berbagai wilayah

<sup>23</sup> Fakta ini terlihat dari hasil studi pendahuluan yang lakukan oleh Leonard sebelumnya, yaitu hampir 70% guru yang disurvei belum memiliki pengetahuan yang benar mengenai konsep masalah dan penelitian, bahkan hampir 90 % guru tidak pernah melakukan kegiatan penelitian, dan akhirnya mengakibatkan hampir 100 % guru tidak pernah melakukan publikasi mengenai hasil penelitian. Leonard Leonard, “Kompetensi Tenaga Pendidik di Indonesia: Analisis Dampak Rendahnya Kualitas SDM Guru dan Solusi Perbaikannya,” *Formatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA* 5, no. 3 (25 Februari 2016).

<sup>24</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Peraktik*, II (Jakarta: Kencana, 2012), 7.

merata antardaerah sehingga dalam realitasnya, masih banyak tenaga pendidik di daerah-daerah yang mengajar mata pelajaran yang bukan bidangnya.<sup>25</sup> Untuk mengatasi masalah kekurangan tenaga pendidik, banyak kepala sekolah mengambil kebijakan dan langkah dengan memberikan tugas tenaga pendidik untuk mengajar lintas disiplin ilmu yang sebenarnya bukan kompetensi guru yang bersangkutan. Ketidaklinearan disiplin ilmu dengan mata pelajaran yang diajarkan menyebabkan proses pembelajaran tidak berjalan secara maksimal serta penguasaan materi ajar dan daya serap terhadap materi yang diajarkan oleh guru belum maksimal. *Kedua*, kualifikasi tenaga pendidik yang belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan UU yaitu minimal setara sarjana.

Selain problem standar kompetensi guru, dalam praktiknya dari keempat kompetensi tersebut, porsi program pengembangan kompetensi pedagogik dan profesional lebih banyak dibanding kompetensi sosial dan kepribadian. Hal tersebut terlihat dari berbagai program pemerintah seperti pelatihan guru, seminar, *workshop* pendidikan, dan program lainnya yang secara substansi

---

<sup>25</sup> Bentuk wilayah Indonesia yang berupa kepulauan di satu sisi merupakan anugerah, tetapi di sisi lain merupakan hambatan. Di wilayah perkotaan sekolah-sekolah memiliki fasilitas dan akses pendidikan yang memadai sementara di pedalaman atau daerah terpencil akses pendidikan memprihatinkan. Mulai dari gedung sekolah yang memprihatinkan, kondisi jalan yang sulit dilalui, tidak adanya aliran listrik maupun jaringan telekomunikasi. Tenaga pengajarpun masih kurang, terkadang guru harus menggabung beberapa kelas menjadi satu kelas agar semua siswa mendapat pelajaran. Apalagi jika guru berhalangan hadir tak jarang tenaga pengajarpun digantikan oleh anggota tentara yang kebetulan berdinasi di daerah perbatasan seperti di daerah Kalimantan, Papua, dan pulau-pulau terluar lainnya. Jika tidak ada guru, siswa pun bermain sambil menghabiskan waktu hingga akhir pelajaran. Melihat kondisi seperti ini anak-anak dapat bersekolah saja sudah lebih dari harapan mengingat mereka lahir dan hidup di tengah-tengah keterbatasan alam dan terisolasi oleh akses informasi dan komunikasi. Novianta Yonantias, "Mewujudkan Pendidikan yang Adil dan Merata di Indonesia," *Jurnal DDIP*, 2019, doi:10.31219/osf.io/s3ykc; lihat juga dalam Jejen Musfah, "Pemerataan Guru di Indonesia," *repository.uinjkt.ac.id*, 2016.

materinya memiliki kecenderungan kearah penguatan pengembangan kompetensi pedagogis dan profesional. Begitu pula dengan kebijakan Kemendikbud mengenai UKG yang secara garis besar materi yang diujikan sebagian besar berisi soal-soal tentang kompetensi pedagogik dan profesional.<sup>26</sup> UKG hanya mengukur dua aspek kompetensi dari keempat kompetensi guru yaitu kompetensi profesional dan pedagogis guru.<sup>27</sup> Sementara untuk kompetensi sosial dan kepribadian tidak masuk dalam uji kompetensi guru.

Dampak dari belum maksimalnya pengembangan kompetensi sosial dan kepribadian banyak dirasakan, misalkan terjadinya berbagai macam kasus guru yang berbuat/bertindak di luar etika seorang pendidik. Misalkan terjadinya tindak kekerasan di sekolah sebagaimana laporan bulan Maret 2015 yang dirilis oleh ICRW (*Plan International dan International Center for Research on Women*).

---

<sup>26</sup> Indri Puspita Sari, "Pentingnya Penguasaan Kompetensi Kepribadian Bagi Guru - Opini Kampus Putih Universitas Muhammadiyah Malang." <http://www.umm.ac.id/>, diakses 8 November 2019, <http://www.umm.ac.id/>; Uji Kompetensi Guru (UKG) adalah penilaian terhadap kompetensi guru sebagai bagian penilaian kinerja guru dalam rangka pembinaan karir kepangkatan dan jabatannya. UKG merupakan salah satu cara untuk memberikan layanan pembinaan dan pengembangan profesi guru yang baik kepada guru. Karena diperlukan guru yang berkualitas untuk pendidikan yang berkualitas. "Pedoman Uji Kompetensi Guru, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun 2015.

<sup>27</sup> Moh. Samsul Hidayat, *Katalisator Profesionalisme Pendidik* (Bandung: Penerbit Yrama Widya, 2016), 33. Sementara itu berdasarkan pedoman UKG 2015 disebutkan bahwa UKG hanya mengukur kompetensi dasar tentang bidang studi (*subject matter*) dan pedagogis dalam *domain content*. Kompetensi bidang studi yang diujikan sesuai dengan bidang studi sertifikasi (bagi guru yang sudah bersertifikat pendidik) dan sesuai dengan kualifikasi akademik guru (bagi guru yang belum bersertifikat pendidik). Kompetensi pedagogis yang diujikan adalah integrasi konsep pedagogis ke dalam proses pembelajaran bidang studi tersebut dalam kelas. Pendekatan yang digunakan adalah tes penguasaan substansi bidang studi (*subject matter*) berdasarkan latar belakang pendidikan, sertifikat pendidik dan jenjang pendidikan tempat guru bertugas. Oleh karena itu, instrumen tes untuk guru SD, SMP, SMA, dan SMK dibedakan sesuai dengan jenjang pendidikan tempat guru tersebut bertugas. Uji kompetensi pedagogik menggunakan pendekatan inti sel dari varian kompetensi pedagogik dimaksud. Lihat Pedoman Uji Kompetensi Guru, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun 2015

*Laporan tersebut menyatakan bahwa sebanyak 84% anak-anak di Indonesia pernah mengalami tindakan kekerasan yang dilakukan di sekolah.*<sup>28</sup> Begitu juga hasil temuan KPAI pada tahun 2012 yang menyatakan bahwa sebanyak 87,6% anak-anak di Indonesia pernah mengalami tindak kekerasan di sekolah baik secara fisik maupun secara psikis.<sup>29</sup>

Menurut peneliti, selain masalah kompetensi sosial dan kepribadian, masalah kompetensi profesional dan pedagogik guru juga masih menjadi pekerjaan rumah utama bangsa ini. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Simon Sabon yang menyatakan rendahnya kompetensi profesional dan pedagogik tenaga pendidik di SD dan SMP. Rendahnya kompetensi tersebut dapat dilihat dari rata-rata hasil UKG tahun 2012 dan tahun 2015 serta hasil ujian tulis nasional (UTN) 2013 yang belum sesuai dengan standar.<sup>30</sup> Bahkan kompetensi utama berupa kompetensi pedagogik guru secara nasional hanya berkisar 48,94,<sup>31</sup> sementara itu standar kompetensi minimalnya (SKM) adalah sebesar 55.

Mencermati berbagai persoalan di atas, sebenarnya pemerintah dalam hal ini melalui Kemendikbud maupun Kementerian Agama (Kemenag) telah

---

<sup>28</sup> “Rusman Widodo, Sekolah Ramah Hak Asasi Manusia (SR HAM): Solusi Menghapus Pelanggaran HAM di Sekolah. Lihat juga dalam Elga Andina, “Akhiri Mendidik Anak dengan Kekerasan,” *Majalah Info Singkat* VIII, No. 14/II/P3DI (Juli 2016).

<sup>29</sup> Lihat laporan KPAI tahun 2015. Davit Setyawan, “KPAI: Pelaku Kekerasan Terhadap Anak Tiap Tahun Meningkat,” *Komisi Perlindungan Anak Indonesia (KPAI)*, 14 Juni 2015, <http://www.kpai.go.id/berita/kpai-pelaku-kekerasan-terhadap-anak-tiap-tahun-meningkat>. Diakses 14 Maret 2020.

<sup>30</sup> Simon Sili Sabon, “Efektivitas Pelatihan Guru Melalui Pendidikan dan Latihan Profesi Guru,” *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan* 11, no. 3 (2018): 159–82, k

<sup>31</sup> Desliana Maulipaksi, “7 Provinsi Raih Nilai Terbaik Uji Kompetensi Guru 2015,” Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 4 Januari 2016, <https://www.kemdikbud.go.id/>. Lihat juga dalam Derap Guru, 7 Provinsi Raih Nilai Terbaik Uji Kompetensi Guru 2015, *Derap Guru*, No. 193 Th.XVI, Februari 2016



melakukan berbagai upaya untuk mengatasi persoalan pengembangan SDM tersebut. Berbagai ikhtiar telah diupayakan oleh pemerintah melalui dua kementerian di atas untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi tenaga pendidik, tetapi dalam realitasnya masih belum sesuai dengan harapan. Upaya pemerintah tersebut di antaranya melalui program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB),<sup>32</sup> program guru pembelajar,<sup>33</sup> program sertifikasi untuk meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan guru,<sup>34</sup> program pendidikan dan pelatihan guru (diklat),<sup>35</sup> *workshop*, pelatihan berkala, dan sebagainya.

Dari berbagai upaya yang dilakukan dua kementerian tersebut, ternyata belum mampu mengangkat kualitas pendidikan di Indonesia. Hal itu dapat dilihat dari laporan tahun 2017 dari *Education Index* yang dirilis oleh *Human*

---

<sup>32</sup> Program PKB terdiri dari tiga hal yaitu; Pengembangan Diri (terdiri dari diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru), Publikasi Ilmiah (presentasi pada forum ilmiah, publikasi ilmiah atas hasil penelitian publikasi buku pelajaran, buku pengayaan, dan karya inovatif. "Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Kreditnya.," 2019, 16.

<sup>33</sup> Program guru pembelajar merupakan Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar yang dirancang berdasarkan Standar Kompetensi Guru (SKG) yang mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Program ini merupakan upaya dari Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Rino Richardo, "Program Guru Pembelajar: Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru di Abad 21," dalam *Prosiding Seminar Matematika dan Pendidikan Matematika*, 2016, 777–85.

<sup>34</sup> Berdasarkan penelitian tentang dampak sertifikasi terhadap kualitas pembelajaran dapat dilihat dari hasil riset dari Siswandari dan Susilaningih bahwa hanya 37% dari guru bersertifikasi yang dapat menyampaikan materi dengan jelas, kemampuan pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran, kemampuan mengikuti perkembangan iptek dan inovasi pembelajaran serta guru bersertifikasi belum menunjukkan peningkatan kualitas pembelajaran di kelas secara signifikan. Siswandari dan Susilaningih, "Dampak Sertifikasi Guru terhadap Peningkatan Kualitas Pembelajaran Peserta Didik," *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 19, no. 4 (16 Desember 2013): 487–98,

<sup>35</sup> "Pedoman Umum program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan melalui Pendidikan dan Pelatihan Guru tahun 2018" (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2018).

*Development Reports* (HDR). Dari laporan tersebut menempatkan Indonesia dengan skor 0,622 dan berada pada peringkat ke tujuh dari negara-negara ASEAN.<sup>36</sup> Sementara itu, laporan *Programme for International Student Assessment* (PISA) pada tahun 2019 merilis tentang peringkat siswa di dunia. Hasilnya, skor membaca siswa di Indonesia berada di peringkat 72, untuk skor sains berada di peringkat 70 serta untuk skor matematika berada di urutan 72 dari 78 negara,<sup>37</sup> dan begitu juga laporan GEM (*Global Education Monitoring Report*) tahun 2016 menunjukkan bahwa posisi pendidikan Indonesia berada di peringkat sepuluh dari empat belas negara berkembang. Sedangkan, peringkat tenaga pendidik sebagai unsur yang sangat penting dalam pendidikan menempati peringkat empat belas dari empat belas negara berkembang.<sup>38</sup> Padahal, prestasi peningkatan dan pembangunan SDM sangat dipengaruhi oleh prestasi pendidikan suatu negara.<sup>39</sup> Menurut penulis, peningkatan prestasi pendidikan dan

---

<sup>36</sup> Berdasarkan Skor tertinggi diraih Singapura, yaitu sebesar 0,832. Peringkat kedua ditempati oleh Malaysia (0,719) dan disusul oleh Brunei Darussalam (0,704). Pada posisi keempat ada Thailand dan Filipina, keduanya sama-sama memiliki skor 0,661. Scholastica Gerintya, "Indeks Pendidikan Indonesia Rendah, Daya Saing pun Lemah," *tirto.id*, diakses 27 September 2020, <https://tirto.id/indeks-pendidikan-indonesia-rendah-daya-saing-pun-lemah-dnvR>; Heinz-Dieter Meyer dan Aaron Benavot, "PISA, power, and policy: The emergence of global educational governance," vol. Vomen 23 Nomor 1 (Oxford Studies In Comparative Education, United Kingdom: Symposium Books Ltd, 2013), 9; "What Is PISA," diakses 5 Februari 2021, <https://pusmenjar.kemdikbud.go.id/tentang-pisa/>.

<sup>37</sup> Skor Terbaru PISA: Indonesia Merosot di Bidang Membaca, Sains, dan Matematika, 27 September 2020 [www.liputan6.com](http://www.liputan6.com). Lihat juga Aditya Widya Putri, "Alasan Mengapa Kualitas PISA Siswa Indonesia Buruk," *tirto.id*, diakses 27 September 2020, <https://tirto.id/alasan-mengapa-kualitas-pisa-siswa-indonesia-buruk-enfy>; La Hewi dan Muh Shaleh, "Refleksi Hasil PISA (The Programme For International Student Assesment): Upaya Perbaikan Bertumpu Pada Pendidikan Anak Usia Dini," *Jurnal Golden Age* 4, no. 01 (2020): 30–41.

<sup>38</sup> "Mengkritisi Kompetensi Guru", <https://news.detik.com/kolom/d-3741162/mengkritisi-kompetensi-guru>, diakses 10 Febuari 2020

<sup>39</sup> Munjin, *Pengembangan Madrasah Berbasis Modal Sosial*, vol. Cetakan 1 (Purwokerto: STAIN Press, 2017), 7.

pembangunan SDM menjadi sangat urgen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan membangun sistem penyelenggaraan pendidikan yang profesional serta untuk membangun keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Selain itu, organisasi atau lembaga pendidikan juga harus mampu memaksimalkan semua modal (*asset*) yang dimilikinya, baik *asset* yang tampak (*tangible*) maupun *asset* yang tidak tampak (*intangible*).

Berdasarkan riset-riset terdahulu menyatakan bahwa, kinerja organisasi (termasuk di dalamnya aspek pengembangan SDM) lebih banyak tergantung pada pengembangan aspek modal sosial<sup>40</sup> serta modal intelektual.<sup>41</sup> Menurut riset yang dilakukan Cheng, gagasan mengenai *intellectual capital* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan atau organisasi, dan konsisten atau sesuai dengan teori *resource base view* (RBV) yang menyarankan bahwa organisasi harus melakukan proses identifikasi dan pengelolaan *resource* mereka (*tangible dan intangible*) secara maksimal dalam rangka mencapai kinerja yang lebih besar

---

<sup>40</sup> James S. Coleman, "Social capital in the creation of human capital," *American journal of sociology* 94 (1988): S95–S120; Kit Brooks dan Fredrick Muyia Nafukho, "Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?," *Journal of European Industrial Training* 30, no. 2 (1 Januari 2006): 117–28, Janine Nahapiet dan Sumantra Ghoshal, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review* 23, no. 2 (1 April 1998): 242–66, Munjin Munjin, "Social Capital: Trust Building As A Strategy Of Developing Madrasa (A Case Study at Islamic Elementary School (MI) Istiqomah Sambas Purbalingga)," *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 1, no. 1 (30 Oktober 2017): 40–71.

<sup>41</sup> Nahapiet dan Ghoshal, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage"; Nahapiet dan Ghoshal; Pek Chen Goh, "Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia," *Journal of Intellectual Capital* 6, no. 3 (1 Januari 2005): 385–96; James Guthrie dan Richard Petty, "Intellectual capital: Australian annual reporting practices," *Journal of Intellectual Capital* 1, no. 3 (1 Januari 2000): 241–51; Leif Edvinsson, "Developing Intellectual Capital at Skandia," *Long Range Planning* 30, no. 3 (1 Juni 1997): 366–73; Nick Bontis, William Chua Chong Keow, dan Stanley Richardson, "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries," *Journal of Intellectual Capital* 1, no. 1 (1 Januari 2000): 85–100.

dalam organisasi atau perusahaan. Peranan *intellectual capital* untuk organisasi sangatlah urgen dan mendesak terlebih untuk organisasi atau perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Perusahaan atau organisasi yang hanya fokus pada aspek *financial* saja tidak akan mampu bersaing dan *survive* dengan baik.<sup>42</sup> Menurut Muhamad Khaliq, organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan aspek kemampuan organisasi dalam jangka waktu yang panjang dengan cara memberikan perhatian lebih kepada *intellectual capital*. Namun, kekuatan *intellectual capital* saja tidak cukup mampu dan kokoh dalam membangun organisasi atau perusahaan.<sup>43</sup> Menurut Abdullah & Sofian, supaya perusahaan atau organisasi terus dapat bertahan (*survive*) maka dibutuhkan adanya modal spiritual atau *spiritual capital*.<sup>44</sup> Menurutnya, modal spiritual sangat urgen bagi SDM dalam organisasi dapat mempengaruhi cara suatu *entitas*, organisasi atau manajemen pengelolaan perusahaan, memastikan keberlangsungan bisnis

---

<sup>42</sup> Meng-Yuh Cheng dkk., "Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance," *Journal of Intellectual Capital* 11, no. 4 (1 Januari 2010): 433–50,

<sup>43</sup> Muhammad Khaliq dkk., "Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs," *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 15, no. 1 (7 Desember 2017): 20–36, S. M. Zin dkk., "Identifying Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA) of Intellectual Capital and Islamic Work Ethics in Malaysian SMES," *Journal of Fundamental and Applied Sciences* 10, no. 1S (19 Maret 2018): 793–805; Abu Hassan Md Isa Muhammad Khaliq and Jamal Abdul Nassir bin Shaari, "Predicting the Impact of Intellectual Capital Management on the Performance of SMEs in Electronics Industry in Kuching, Sarawak.," *IUP Journal of Knowledge Management* 11.4 (2013).

<sup>44</sup> Dewi Fariha Abdullah dan Saudah Sofian, "The Relationship between Intellectual Capital and Corporate Performance," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Asia Pacific Business Innovation And Technology Management Society, 40 (1 Januari 2012): 537–41; Chanthiran Veerasamy, Murali Sambasivan, dan Naresh Kumar, "Life Satisfaction Among Healthcare Volunteers in Malaysia: Role of Personality Factors, Volunteering Motives, and Spiritual Capital," *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26, no. 2 (1 April 2015): 531–52; lihat juga penelitian Ziauddin Sardar, Muhammad Nafik Hadi Ryandono, dan Ririn Tri Ratnasari, "Implementation of Spiritual Capital in Islamic Perspective to Business Performance," *ICPS International Conference Postgraduate School*, 2018, 181–85,

berjalan sesuai kaidah dan ketentuan hukum serta sesuai dengan standar yang telah ditentukan, serta integritas dan transparansi dalam keuangan yang tujuan akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan tersebut.<sup>45</sup>

Menurut peneliti, hasil-hasil riset tersebut semakin memperkuat pendapat Malloch tentang pentingnya modal spiritual (*spiritual capital*) dalam membangun sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Malloch, modal spiritual (*spiritual capital*) merupakan sesuatu yang sangat penting (urgen). Bahkan, *spiritual capital* adalah kaki yang hilang dari pembangunan ekonomi dan harus digabungkan dengan kaki lainnya, yaitu *social capital* dan *intellectual capital*.<sup>46</sup>

Salah satu lembaga pendidikan Islam yang mampu mengadopsi proses rekrutmen dan mengembangkan SDM dengan pendekatan *modal spiritual* adalah Lembaga Pendidikan Islam Sambas (LPIS) Purbalingga. Penelitian ini penulis lakukan di LPIS Purbalingga dengan pertimbangan yaitu belum ada penelitian terkait yang sama sebelumnya di lembaga tersebut dan penulis melihat lembaga tersebut memiliki keistimewaan dan keunikan dalam melakukan rekrutmen dan pengembangan SDM dengan menggunakan instrumen-instrumen modal spiritual

---

<sup>45</sup>Apa pun yang mendorong kesadaran spiritual di tempat kerja, harus dipahami dari beberapa hal penting. Pertama, adalah kecenderungan di mana seseorang mulai mencari lebih banyak arti penting hidup atau berusaha untuk menemukan yang lebih besar makna dari kehidupan mereka sendiri, membangun harmoni dengan realitas alam semesta yang lebih besar dan lebih tinggi. Kedua, bahwa seseorang dalam menghadapi masalah dan masalah harus dimanifestasikan dalam keyakinan dan bergantung pada Tuhan bukan pada mereka sendiri. Lihat Hendrawan dalam Sardar, Ryandono, dan Ratnasari, "Implementation of Spiritual Capital in Islamic Perspective to Business Performance."

<sup>46</sup> Theodore Roosevelt Malloch, "Social, human and spiritual capital in economic development," Retrieved April 24 (2003): 2005. Yang dimaksud modal personal di sini adalah modal intelektual (*Intellectual Capital*)

yang menjadi ciri dan kekhasan lembaga tersebut yang jarang dilakukan di lembaga lain yang sejenis.

Berdasarkan studi pendahuluan atau penelitian pendahuluan yang penulis lakukan,<sup>47</sup> proses rekrutmen menggunakan modifikasi teori rekrutmen yang diintegrasikan dengan modal spiritual (*spiritual capital*). Di antara penggunaan modal spiritual terlihat dari instrumen atau variabel-variabel yang digunakan dalam proses rekrutmen. Instrumen atau variabel tersebut berupa variabel keislaman yang meliputi keislaman, keimanan, dan aspek ibadah dalam setiap tahap proses rekrutmen. Mulai dari seleksi administrasi, tes tertulis, wawancara (*interview*, dan orientasi. Semua proses rekrutmen tersebut mengintegrasikan teori rekrutmen dengan modal spiritual.<sup>48</sup>

Proses pengembangan SDM di LPIS Purbalingga juga mengintegrasikan teori pengembangan SDM dengan modal spiritual yang dilaksanakan dengan penguatan nilai-nilai keislaman dalam rangka membangun karakter guru yang memiliki profil *qudwah*.<sup>49</sup> Program pengembangan SDM berbasis modal spiritual

---

<sup>47</sup> Studi pendahuluan penulis lakukan di lokasi penelitian untuk mengetahui permasalahan kongrit yang benar-benar terjadi. Setelah masalah mampu dipahami dengan jelas dan telah dikaji secara teoritis, selanjutnya peneliti dapat menentukan instrumen-instrumen dalam penelitian. Studi pendahuluan penulis laksanakan di LPIS Purbalingga, pada hari Senin, 4 Januari 2021.

<sup>48</sup> Data diambil dari dokumen rekrutmen dan wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala Bidang Organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, Kamis, 23 Juli 2020

<sup>49</sup> *Qudwah* artinya seorang guru atau pendidik harus bisa menampilkan suri tauladan yang baik di depan anak-anak didiknya, dalam dunia pendidikan pada umumnya dan dalam pembelajaran pada khususnya. Figur keteladanan (*qudwah*) sangat diperlukan dan memiliki makna yang sangat tinggi. Dengan demikian, keberhasilan pada dunia pendidikan terutama dalam proses pembelajaran yang dilakukan seorang guru, merupakan indikator seberapa besar keteladanan yang diberikan oleh pendidik dan tenaga kependidikan kepada peserta didiknya. Pada usia anak-anak sampai usia memasuki perguruan tinggi, mereka masih sangat labil dan mencari-cari figur yang akan ditiru oleh anak didik yang sesuai dengan kondisi diri masing-masing.

dilakukan dengan beberapa cara. Pertama, melalui pengembangan motivasi dan orientasi kerja. Hal tersebut berhubungan dengan motivasi bekerja di LPIS Purbalingga adalah bekerja sebagai ibadah dan *nggo sangumati*. Sementara itu, orientasi bekerja di LPIS Purbalingga dibangun tidak hanya mendapatkan material semata, tetapi diorientasikan kepada sesuatu yang bersifat jangka panjang (*ukhrāwi*). Kedua, pengembangan aspek *spiritual knowledge* dan *belief* melalui pembinaan dan penguatan materi-materi keislaman yang berhubungan dengan pengetahuan dan keyakinan di antaranya adalah materi-materi fikih, *tauhid-aqidah*, *hadis*, dan *akhlaq al karimah*. Ketiga, pengembangan *spiritual habit*. Pengembangan melalui *spiritual habit* dilakukan dengan melakukan pengembangan melalui aspek pembiasaan yang islami dengan menciptakan lingkungan yang islami (*bi'ah islamiyyah*). Praktik *spiritual habit* berupa praktik ibadah harian (*amal yaumi*) yang meliputi salat duha, penekanan puasa sunah, salat 5 waktu, pembiasaan membaca Al Qur'an setiap hari, *infaq*, dan lain-lain. Pembiasaan-pembiasaan tersebut dilakukan secara bersama-sama sehingga membentuk *amal jama'i* sehingga melahirkan kesadaran kolektif serta aktifitas tersebut terasa ringan karena dilakukan secara kolektif. Keempat, pengembangan *organizational culture*. Pengembangan ini mengacu kepada sikap *akhlaq al karimah* (budi pekerti muslim). Di antara sikap yang dikembangkan adalah disiplin secara menyeluruh, profesionalitas (*ihsan*), menebar *ukhuwah* melalui kebiasaan berkomunikasi secara islami (senyum, salam, sapa dan ramah), menjadi teladan yang baik (*qudwah*), perbaikan diri dan tidak mudah puas

dengan prestasi yang dicapai, kejujuran, etos kerja yang tinggi, dan selalu bersyukur. Keseluruhan upaya tersebut dilakukan agar sesuai dengan tujuan pengembangan SDM di LPIS Purbalingga yaitu menyiapkan pribadi-pribadi yang *ṣālih* dan *ṣalihah* yang amanah, profesional, terpercaya, dan menjadi *qudwah* untuk siswa-siswi. Dengan demikian profil guru yang diharapkan tidak hanya profesional tetapi juga berkepribadian *ṣālih* dan *ṣalihah* karena akan menjadi profil yang *qudwah* untuk siswa-siswi.<sup>50</sup>

Memperhatikan spesifikasi proses rekrutmen dan pengembangan SDM yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga tersebut, menurut penulis perlu dilakukan riset secara mendalam dan diangkat sebagai teori baru tentang rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual di sekolah-sekolah Islam di masa depan. Oleh karena rekrutmen dan pengembangan SDM merupakan kunci utama dalam menggerakkan lembaga pendidikan Islam dengan menggunakan basis modal spiritual. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka disertasi ini mengupas dan menjelaskan tentang rekrutmen dan pengembangan SDM dengan basis modal spiritual yang seharusnya digunakan oleh lembaga pendidikan Islam.

## **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, kajian disertasi fokus pada aspek rekrutmen dan pengembangan SDM yang memegang peranan sangat penting dalam membangun kualitas sekolah atau madrasah. SDM yang dimaksud oleh

---

<sup>50</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Manajer bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, Senin, 4 Januari 2021



penulis dalam disertasi ini fokusnya dibatasi pada tenaga pendidik. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis mengangkat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana rekrutmen SDM berbasis modal spiritual (*spiritual capital*) di LPIS Purbalingga?
2. Bagaimana pengembangan SDM berbasis modal spiritual (*spiritual capital*) di LPIS Purbalingga?

### C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini penulis bagi menjadi dua tujuan yaitu, pertama adalah untuk menjelaskan dan menganalisis tentang rekrutmen SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga. Kedua, untuk menjelaskan dan menganalisa pengembangan SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga.

Penelitian ini dapat bermanfaat, baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini dapat memperkaya kajian tentang rekrutmen dan studi pengembangan SDM dengan modal spiritual sebagai basisnya. Sementara itu, secara praktis penelitian ini dapat menjadi masukan dan referensi yang konstruktif bagi lembaga pendidikan Islam, para praktisi dan akademisi di bidang pendidikan untuk menentukan langkah maupun strategi yang tepat dalam melakukan proses rekrutmen dan upaya meningkatkan kualitas SDM dengan pendekatan modal spiritual di lembaga pendidikan. Selain itu juga memberikan kontribusi positif bagi dunia ilmu pengetahuan (*body of knowledge*) serta bagi para akademisi yang akan melakukan riset-riset selanjutnya, baik yang akan melanjutkan ataupun yang akan melakukan penelitian baru tentang rekrutmen dan pengembangan SDM.

#### D. Sistematika Penulisan

Penulisan dalam disertasi ini untuk menjawab persoalan rekrutmen dan pengembangan SDM yang kemudian diharapkan mampu berkontribusi dalam pengembangan keilmuan. Hal tersebut, terkait dengan permasalahan rekrutmen dan pengelolaan SDM yang sebenarnya menjadi isu yang menarik dan mengglobal. Untuk memudahkan dalam melakukan pembahasan dalam disertasi ini, peneliti akan menghadirkan keseluruhan isi disertasi dengan sistematika sebagai berikut:

Bab pertama berisi tentang pendahuluan. Dalam pendahuluan berisi tentang tentang latar belakang masalah serta *research gap* yang penulis uraikan guna mencari permasalahan di lapangan (fenomena situasional) yang berhubungan dengan rekrutmen dan pengembangan SDM maupun permasalahan *gap* teoretis yang menjadi kegelisahan akademik penulis, kemudian dilakukan identifikasi dan pembatasan masalah untuk memilah dan memilih mana problem yang paling pokok yang bisa diangkat menjadi permasalahan. Rumusan masalah penulis jabarkan menjadi dua hal yaitu bagaimana rekrutmen SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga dan bagaimana pengembangan SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga. Penelitian ini memiliki dua tujuan yaitu; pertama untuk menjelaskan rekrutmen SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga, kedua untuk menjelaskan pengembangan SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga. Dalam bab ini peneliti juga akan menguraikan tentang metode penelitian yang peneliti gunakan. Selain itu, penulis akan menguraikan beberapa riset yang mempunyai relevansi dengan topik riset.

Bab kedua mengupas tentang teori-teori atau konsep-konsep yang dipakai oleh peneliti dalam melakukan riset. Bagian ini memberikan penjelasan tentang konsep yang komprehensif tentang teori-teori rekrutmen antara lain konsep tentang rekrutmen, sumber-sumber pengambilan rekrutmen, analisis pekerjaan, perencanaan, dan proses-proses rekrutmen. Selain teori tentang rekrutmen, penulis juga akan menggunakan teori pengembangan SDM yang terdiri dari konsep pengembangan SDM, tujuan pengembangan SDM, bentuk-bentuk pengembangan SDM. Selanjutnya penulis juga akan menguraikan teori tentang modal spiritual, dimensi-dimensi modal spiritual, modal spiritual dalam perspektif Islam, dan dimensi modal spiritual dalam perspektif Islam. Peneliti juga akan menguraikan teori-teori tentang modal spiritual dalam rekrutmen dan pengembangan SDM yang peneliti konstruksi dari berbagai referensi yang mendukung.

Bab ketiga menjelaskan tentang desain riset yang peneliti gunakan dalam penelitian ini. Selain itu, dalam bab ini juga dijelaskan mengenai paradigma dan pendekatan penelitian, fokus dan lokasi penelitian, data dan sumber data, metode pengumpulan data, analisis data, serta kajian terhadap penelitian-penelitian yang relevan.

Bab keempat, berisi tentang pembahasan hasil penelitian yang di dalamnya membahas tentang sejarah dan perkembangan LPIS Purbalingga antara lain menjelaskan gambaran umum tentang lokasi penelitian. Selain itu juga membahas, membedah, dan menganalisis tentang hasil temuan lapangan di LPIS

Purbalingga mengenai rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga.

Bab kelima berisi tentang penutup. Dalam bab terakhir ini penulis bagi menjadi dua bagian yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan berisi tentang jawaban-jawaban terhadap rumusan masalah penelitian. Adapaun saran berisi tentang berbagai masukan kepada pengelola LPIS Purbalingga maupun pengambil kebijakan dari hasil temuan dalam penelitian ini.



## BAB II

### REKRUTMEN, PENGEMBANGAN SDM, DAN MODAL SPIRITUAL (*SPIRITUAL CAPITAL*)

Dalam bab ini, peneliti akan menyajikan teori-teori yang akan dijadikan sebagai acuan maupun sumber referensi dalam melakukan riset dan penelitian sekaligus menjadi pisau bedah analisis masalah.<sup>51</sup> Kajian dalam teori-teori ini juga akan dipergunakan oleh peneliti sebagai pembanding serta menjadi rujukan untuk memaknai hasil temuan riset di lapangan. Selain itu juga berfungsi untuk mengungkapkan konsep-konsep dan berbagai teori yang signifikan serta berhubungan dengan masalah penelitian.

#### a. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

MSDM mempunyai 2 (dua) unsur yang tidak terpisah. Dua unsur tersebut yaitu manajemen serta sumber daya manusia (SDM). Definisi manajemen banyak disampaikan para ahli dan pakar. Namun jika diringkas artinya menyelesaikan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan melalui orang.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Kajian pustaka merupakan sebuah hal peneliti sangat penting serta menjadi pijakan dan pondasi yang kuat bagi seorang peneliti. Selain itu, kajian pustaka digunakan untuk memberi bekal kepada para peneliti dengan landasan yang diharapkan sekaligus menjadi cermin mengenai kedalaman teori yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian. Dengan demikian, kajian pustaka mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam melakukan riset serta memiliki peran yang strategis sebab kajian pustaka dapat merefleksikan standar ukuran keilmiah dalam sebuah riset. Perdy Karuru, "Pentingnya Kajian Pustaka Dalam Penelitian," *Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan* 2, no. 1 (2013): 1–9.

<sup>52</sup> T. Hani Handoko, "Manajemen edisi 2," *Yogyakarta: BPFE*, 2003; John G. Wacker, "A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management," *Journal of operations management* 16, no. 4 (1998): 361–85; T. Hani Handoko, "Dasar-dasar Manajemen," *Jakarta: Ghalia Indonesia*, 2000; Mason Carpenter, Talya Bauer, dan Berrin Erdogan, *Principles of management*, 2012; Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 1; M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika, *Pengantar Manajemen* (Sleman: Deepublish, 2018).

Menurut Burack dan Smith, sejarah perkembangan MSDM dalam organisasi modern merupakan fenomena yang sebagian besar bisa kita telusuri melalui fungsi manajemen personalia.<sup>53</sup> Sementara itu, Khera menyatakan bahwa pengalaman menunjukkan SDM merupakan aset paling berharga dalam bisnis atau organisasi apa pun. Hal ini lebih berharga dari modal atau peralatan,<sup>54</sup> karena modal dan peralatan merupakan bahan habis pakai. SDM merupakan aset yang paling berharga atau tanggung jawab terbesar dalam sebuah organisasi, sementara itu ruang lingkup MSDM memiliki banyak variasi.

MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen pada umumnya yang memfokuskan kajiannya kepada fungsi-fungsi pengaturan SDM untuk tercapainya visi, misi, serta tujuan-tujuan organisasi. Berikut peneliti uraikan berbagai definisi konsep MSDM menurut para ahli. Priyono dan Marnis

---

<sup>53</sup> Bilal Khan, Ayesha Farooq, dan Zareen Hussain, "Human resource management: an Islamic perspective," *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2010; Bilal Khan Ayesha Farooq Zareen Hussain, "Asia-Pacific Journal of Business Administration," *human resource management* 39, no. 6 (t.t.): 685–691; Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM* (Universitas Brawijaya Press, 2016); lihat juga dalam Taliziduhu Ndraha, "Pengantar teori pengembangan sumber daya manusia," *Rineka Cipta, Jakarta*, 1999. Dalam perkembangannya hingga saat ini teori MSDM terbagi ke dalam 3 kelompok yaitu: tradisonal (*traditional*), hubungan kemanusiaan (*human relations theory*), dan SDM (*human resource*). Perusahaan yang menerapkan teori tradisonal dalam mengelola sumber daya termasuk SDM, mengalami kemunduran karena manusia dianggap mesin. Dengan kelemahan itu, maka lahirah teori *human relation*. Penerapan teori ini ternyata mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Namun hubungan baik antarmanusia layaknya bapak-anak, kakak-adik yang terlalu dekat, maka terjadi kesalahan enggan untuk saling mengingatkan akhirnya kinerja perusahaan menurun. Dari kelemahan tersebut lahirah teori SDM (*human resource*). Manusia dianggap punya potensi dan kemampuan luar biasa untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tidak ada manusia yang tidak bermanfaat bagi lingkungannya sesuai kemampuannya. Dengan diterapkan model ini, maka kinerja perusahaan meningkat.

<sup>54</sup> S. Khera, "Just How important is it," *Business Age* 1 (1999): 36; Md Majumder dan Tofael Hossain, "Human resource management practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh," *Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh (January 2, 2012)*. *International Review of Management and Marketing* 2, no. 1 (2012): 52–58.

mengartikan MSDM sebagai pengakuan tentang pentingnya pegawai dalam sebuah lembaga sebagai kekuatan (*resource*) dalam memberi dalam rangka memberikan manfaat serta kontribusi demi tercapainya tujuan lembaga, serta pemanfaatan dan pemberdayaan berbagai fungsi serta peran dalam rangka memastikan pemberdayaan SDM secara lebih maksimal dan efektif untuk kepentingan organisasi serta masyarakat.<sup>55</sup> Sementara itu, Hasibuan menambahkan bahwa MSDM sebagai seni (*art*) dan ilmu yang mengatur relasi dan peranan SDM agar efisien dan efektif dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, SDM, dan masyarakat.<sup>56</sup> Torrington dan Hall memaknai bahwa MSDM diarahkan terutama untuk kebutuhan manajemen agar SDM digunakan serta diberdayakan dengan sebaik mungkin.<sup>57</sup>

Sementara itu, menurut Milkovich dan Boudreau menyatakan MSDM merupakan serangkaian proses keputusan terpadu atau terintegrasi yang membentuk relasi keorganisasian. Kualitas dari MSDM akan secara langsung memberikan kontribusi pada kemampuan organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Miner dan Crane secara lebih tegas

---

<sup>55</sup> Marnis Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 4; M. Nazar Almasri, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi dalam Pendidikan Islam," *Kutubkhanah* 19, no. 2 (2017): 133–51. MSDM adalah salah satu bidang dari manajemen umum pada umumnya yang meliputi segi-segi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*Organising*), pelaksanaan (*Actualiting*) dan pengendalian. SDM dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

<sup>56</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10; Eri Susana, "Manajemen sumber daya manusia," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2019): 952–62.

<sup>57</sup> Karen Legge, "What is human resource management?," dalam *Human resource management* (Springer, 1995), 62–95.

memisahkan bidang garap manajemen SDM, yaitu manusia, dengan bidang garap fungsi manajemen lainnya seperti keuangan dan material. Secara lebih lengkap, Miner dan Crane mendefinisikan MSDM sebagai proses pengembangan, penerapan, dan pengevaluasian berbagai kebijakan, prosedur, metode, serta berbagai program yang berkaitan dengan pegawai dalam sebuah organisasi.<sup>58</sup>

Menurut Mangkunegara, MSDM merupakan suatu pendayagunaan dan pengelolaan sumber *resouce* yang dimiliki oleh pegawai. Pendayagunaan serta pengelolaan individu atau pegawai tersebut diberdayakan secara optimal dalam rangka tercapainya visi, misi, serta tujuan lembaga (organisasi) serta pengembangan SDM (pegawai).<sup>59</sup> Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat peneliti simpulkan dalam konteks pendidikan bahwa manajemen SDM di lembaga pendidikan merupakan suatu pengelolaan tenaga pendidik (guru) dalam sebuah organisasi pendidikan yang dilakukan secara maksimal serta efektif untuk membantu tercapainya visi, misi, dan tujuan dari lembaga pendidikan tersebut.

---

<sup>58</sup> Bayu Airlangga Putra, "Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia," *Journal of Management and Business* 1, no. 2 (2002); lihat juga dalam Aurel Manolescu, "Issues about Human Resources Recruitment," *Theoretical and Applied Economics* 4, no. 4 (2008): 53.

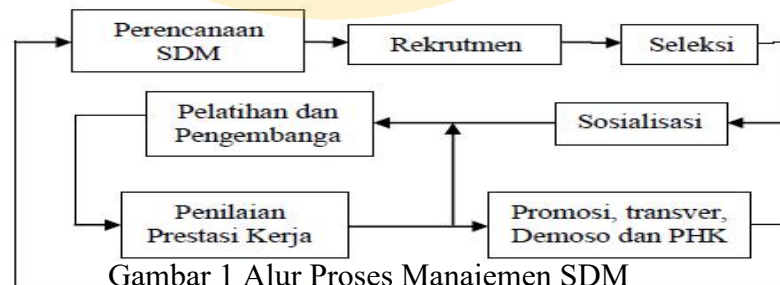
<sup>59</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 2; Sementara itu, menurut Guest aktivitas dalam MSDM secara umum mempunyai 4 proses. empat proses tersebut yaitu: proses seleksi (*Selection*), penilaian (*Appraisal*), penghargaan (*Rewards*) serta pengembangan (*development*). Para pimpinan atau manajer HRD dituntut memiliki penguasaan empat aktivitas mendasar tersebut. Aktivitas seleksi senantiasa berhubungan dengan penyediaan staf serta pekerja yang akan menempati berbagai lowongan dan jabatan dalam organisasi. Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12.



Sementara ruang lingkup MSDM menurut Stoner terbagi dalam beberapa tahapan yaitu:<sup>60</sup>

1. *Perencanaan dan analisis SDM, berhubungan dengan bagaimana mengantisipasi dan merencanakan kebutuhan permintaan SDM*
2. Rekrutmen, bertujuan untuk menyediakan kebutuhan SDM sesuai kebutuhan organisasi.
3. Seleksi, bertujuan menjaring calon karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi organisasi.
4. Pengenalan tempat kerja (orientasi), dirancang untuk membantu pegawai baru (SDM) yang terpilih untuk mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan organisasi termasuk budaya organisasi.
5. *Training* serta pengembangan SDM, didesain untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan *skill* SDM.
6. Penilaian prestasi kerja dengan memberikan profit serta kompensasi (balas jasa) kepada SDM yang telah berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik.
7. Promosi, keselamatan, kesehatan, hubungan industrial, serta keamanan.

Berikut peneliti sajikan bagan alur serta proses manajemen SDM :



Gambar 1 Alur Proses Manajemen SDM

<sup>60</sup> Soekidjo Notoatmodjo, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia," Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 2009, 89.

Selanjutnya peneliti tidak melakukan kajian secara komprehensif terkait dengan semua teori-teori MSDM di atas. Peneliti dalam hal ini hanya akan memfokuskan pada aspek-aspek yang berhubungan dengan proses rekrutmen dan pengembangan SDM di lembaga pendidikan khususnya tenaga pendidik atau guru. Hal itu peneliti lakukan agar penelitian lebih spesifik dan tidak kehilangan fokus penelitian. Selain itu, secara teoretis kedua fase tersebut merupakan fase yang krusial dan sangat menentukan dalam sebuah organisasi atau lembaga karena mengangkat seseorang yang berkualitas sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan merupakan elemen penting dan langkah awal dalam fase organisasi. Setelah direkrut, langkah kedua adalah mengembangkan SDM tersebut agar berkembang sehingga berdampak positif terhadap pengembangan organisasi atau lembaga.

## **b. Konsep Rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM)**

### **1. Konsep Rekrutmen SDM**

Perhatian pada topik rekrutmen SDM oleh para peneliti telah meningkat pesat dalam beberapa tahun terakhir.<sup>61</sup> Mengingat pentingnya proses perekrutan, perhatian seperti itu jelas diperlukan. Selain peningkatan jumlah studi yang

---

<sup>61</sup> Jon Billsberry dan Louise H. Gilbert, "Using Roald Dahl's Charlie and the Chocolate Factory to teach different recruitment and selection paradigms," *Journal of Management Education* 32, no. 2 (2008): 228–47; James A. Breaugh, Therese H. Macan, dan Dana M. Grambow, "Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research," *International review of industrial and organizational psychology* 23 (2008); Leonor Corsino dkk., "Recruiting young adults into a weight loss trial: report of protocol development and recruitment results," *Contemporary clinical trials* 35, no. 2 (2013): 1–7; Monowar Mahmood, "Strategy, structure, and HRM policy orientation: Employee recruitment and selection practices in multinational subsidiaries," *Asia Pacific Journal of Human Resources* 53, no. 3 (2015): 331–50.

diterbitkan, terdapat peningkatan variasi topik perekrutan SDM. Misalnya, seperti yang dibahas oleh Saks, banyak penelitian awal berfokus pada penggunaan peninjauan (*preview*) pekerjaan yang realistis yaitu memberikan pelamar pekerjaan informasi yang akurat tentang apa yang melibatkan posisi dalam organisasi; metode perekrutan tradisional (iklan surat kabar); dan karakteristik perekrut (perilaku mereka). Baru-baru ini, penelitian telah bergeser dari tiga bidang ini dan mulai mengeksplorasi topik-topik seperti penelitian lebih konsentrasi untuk memperdalam waktu, lokasi, dan perekrutan secara *online*.<sup>62</sup>

Proses rekrutmen untuk mendapatkan SDM terbaik muncul sebagai salah satu proses paling kritis dan strategis serta menjadi tantangan tersendiri dalam proses organisasi apa pun. Pihak perusahaan atau organisasi dituntut untuk membangun citra organisasi agar para calon karyawan atau pegawai yang berpotensi tertarik untuk mendaftar serta siap untuk menempati kekosongan jabatan yang sesegera mungkin diisi oleh pegawai yang sesuai (tepat) dengan kebutuhan organisasi.<sup>63</sup> Proses selanjutnya setelah menentukan kebutuhan SDM adalah melakukan proses rekrutmen pegawai. Proses rekrutmen pegawai

---

<sup>62</sup> Wendy R. Boswell dkk., "Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study," *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management* 42, no. 1 (2003): 23–37; Wendy R. Boswell, Ryan D. Zimmerman, dan Brian W. Swider, "Employee job search: Toward an understanding of search context and search objectives," *Journal of Management* 38, no. 1 (2012): 129–63; Brian R. Dineen dkk., "Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment.," *Journal of applied psychology* 92, no. 2 (2007): 356.

<sup>63</sup> Derek S. Chapman dkk., "Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes.," *Journal of applied psychology* 90, no. 5 (2005): 928.

merupakan sebuah proses di dalam organisasi untuk mendapatkan banyak calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi untuk sebuah pekerjaan yang dibutuhkan. Proses rekrutmen SDM juga merupakan proses sangat menentukan dan urgen dalam aktivitas MSDM. Hal ini dikarenakan proses rekrutmen pegawai merupakan langkah awal dalam memilih SDM yang berkualitas.<sup>64</sup> Selain itu, rekrutmen merupakan *follow up* dari fungsi-fungsi MSDM. Dalam pandangan Simamora, rekrutmen SDM merupakan sebuah proses (kegiatan) yang panjang dalam rangka mencari, memikat, serta mendapatkan calon tenaga kerja yang memiliki kemampuan (kompetensi), pengetahuan serta keahlian (*skill*) yang diperlukan oleh organisasi atau perusahaan. Selain itu juga untuk memenuhi kebutuhan SDM sesuai dengan perencanaan bagian kepegawaian.<sup>65</sup> Dengan demikian, dalam konteks pendidikan menurut peneliti lembaga atau organisasi pendidikan dalam melakukan serangkaian proses rekrutmen tidak lain untuk menemukan dan mendapatkan para kandidat tenaga pendidik (guru) yang berkualitas dan memiliki kualifikasi serta kompetensi yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan.

---

<sup>64</sup> Perekrutan SDM adalah pintu pertama bagi organisasi untuk melaksanakan proses seleksi kepada para SDM tentang kualitas serta kompetensi sehingga dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Pentingnya perekrutan SDM berkaitan dengan peremajaan SDM sehingga akan mampu bergerak secara cepat serta logis untuk mengembangkan organisasi. Hasan Nudin, "Perancangan Rekrutmen dan Seleksi Pegawai berbasis Kompetensi Pada Sub Seksi Sumber Daya Manusia di PT Kereta Api (Persero)" (PhD), Universitas Komputer Indonesia, 2006).

<sup>65</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 20014); Tri Priyo Sudarmanto Doyo Hadi Widodo, "Perencanaan Kepegawaian," *academia.edu*, 2014, 2. Perencanaan SDM didesain untuk menjadi jaminan terpenuhinya kebutuhan SDM secara tepat serta tetap. Sebelum melakukan Perencanaan SDM, diperlukan adanya proses analisis kebutuhan SDM. Perencanaan SDM bermanfaat untuk tercapainya program kerja yang realistis dan terpenuhinya kebutuhan SDM. Dengan demikian, maka akan tercapai tujuan organisasi secara efisien serta efektif.

Rekrutmen adalah sebuah proses atau usaha untuk memperoleh sejumlah atau jenis SDM yang sesuai dan tepat untuk mengisi kekosongan jabatan sesuai dengan tingkat kebutuhan SDM dalam sebuah organisasi atau perusahaan.<sup>66</sup> Di samping itu juga merupakan sebuah proses yang sangat menentukan untuk menarik para calon tenaga kerja (pelamar) agar bekerja dalam suatu organisasi atau lembaga. Artinya, tujuan dari rekrutmen tidak lain adalah menarik para kandidat atau calon pegawai yang memiliki kualifikasi yang dipersyaratkan sesuai dengan kebutuhan organisasi sebanyak-banyaknya. Dengan demikian, maka organisasi atau perusahaan sangat memungkinkan menjaring para calon pegawai dengan kualitas dan kualifikasi yang terbaik serta dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Kategori dan jumlah personel yang dibutuhkan harus ditentukan dalam program rekrutmen yang berasal dari rencana departemen atau divisi SDM.<sup>67</sup> Dalam perekrutan tenaga pendidik dibutuhkan sebuah strategi dengan cara melakukan identifikasi terhadap tempat perekrutan dilaksanakan, orang-orang yang direkrut serta kualifikasi yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan. Sebab proses rekrutmen adalah sebuah upaya untuk melakukan pencarian dan menemukan serta proses merekrut calon pegawai baru untuk mengisi kekosongan atau dalam rangka memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam perusahaan atau organisasi.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta: Deepublish, 2018), 43.

<sup>67</sup> Michael Armstrong, *A Handbook Of Human Resource Management Practice* (Cambridge University Press: Kogan Page Publishers, 2006), 409–10.

<sup>68</sup> Perekrutan SDM merupakan salah satu proses yang sangat menentukan dalam organisasi. Proses ini akan menjadi penentu mengenai kualitas SDM yang direkrut, baik tidaknya

Proses pemenuhan kebutuhan tenaga kerja (rekrutmen) harus didasarkan pada kebutuhan organisasi berupa *skill*, kompetensi, pengalaman, dan kualifikasi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan serta nilai keadilan sosial,<sup>69</sup> bukan pada ras, jenis kelamin, warna kulit, pandangan politik, agama, serta status sosial para calon tenaga kerja.<sup>70</sup> Dalam konteks pendidikan, kunci rekrutmen yang efektif adalah dengan memanfaatkan dan memaksimalkan seluruh potensi tenaga pendidik serta memotivasi tenaga pendidik untuk melakukan hal terbaik serta memberikan kontribusi dari bakat, keterampilan, dan pengalaman mereka untuk kemajuan lembaga pendidikan.

Proses rekrutmen yang efektif dan efisien akan menghadirkan sebuah peluang kerja untuk para calon-calon guru yang mempunyai kompetensi dan keterampilan serta mempunyai kualifikasi (spesialisasi) pekerjaannya sebagai tenaga pendidik. Menurut Faustino Cardoso Gomes, proses rekrutmen adalah sebuah proses untuk mencari, menemukan dan mendapatkan, serta menarik calon-calon tenaga kerja untuk bekerja dalam sebuah organisasi.<sup>71</sup> Dengan

---

para calon pegawai pada organisasi tersebut. Muslimah, "Rekrutmen Strategi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia," *At-Ta'lim: Kajian Pendidikan Agama Islam* 1, no. 1 (2019): 31–47.

<sup>69</sup> Dalam realitasnya, nilai keadilan sosial adalah sesuatu yang sulit untuk dilaksanakan karena merupakan sebuah nilai yang tinggi keberadaannya. Dikatakan demikian, sebab realitasnya telah menunjukkan di banyak Lembaga baik lembaga pemerintah maupun non pemerintah selama ini didominasi oleh entitas masyarakat tertentu. Prinsip Nilai keadilan sosial sangat dibutuhkan dalam proses perekrutan SDM, lebih khusus pada Lembaga yang bersifat publik. Dalam konteks ini pelaksana rekrutmen bertanggung jawab untuk memperhatikan terhadap berbagai entitas dalam masyarakat, sehingga akan "terwakili" di dalam organisasi. Alwi Wirman Syafri, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik* (Sumedang: IPDN PRESS, 2014), 46.

<sup>70</sup> "Manajemen sumber Daya manusia," *International Labour Organization Jakarta*, 2003, 32.

<sup>71</sup> Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional* (Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher, 2017), 24.

demikian, menurut peneliti perekrutan tenaga pendidik merupakan sebuah proses dalam rangka mencari, menemukan, dan merekrut para calon guru yang berkualitas, mempunyai kompetensi dan *skill*, serta mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau lembaga pendidikan untuk membantu tercapainya visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan tersebut.

## 2. Sumber-Sumber Rekrutmen SDM

Menurut Druker dan White, salah satu masalah pertama yang perlu diatasi organisasi dalam mengisi lowongan pekerjaan adalah bagaimana caranya untuk menjangkau dan mendapatkan individu yang mungkin memenuhi syarat dan tertarik pada pembukaan rekrutmen.<sup>72</sup> Hal tersebut menjadi penting untuk dapat memahami sumber rekrutmen mana yang lebih efektif dalam hal mengamankan karyawan yang tetap dalam organisasi untuk periode waktu yang dapat diterima.<sup>73</sup> Hal ini untuk menjelaskan sumber dari mana SDM direkrut. Para kandidat atau calon karyawan bisa direkrut dari sumber internal atau eksternal.<sup>74</sup> Ada dua sumber utama rekrutmen SDM, yaitu internal dan eksternal.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Hal ini sejalan dengan temuan riset yang dilakukan oleh Wiroko yang menyatakan bahwa dalam realitasnya banyak korporat mengalami kesulitan dalam merekrut para kandidat yang sesuai dengan kriteria dan kualifikasi. Selain itu juga temuan ini juga merekomendasikan agar semua proses rekrutmen diorientasikan kepada target. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan hasil yang terbaik serta kandidat terbaik sesuai dengan kualifikasi. Endro Puspo Wiroko, "Tantangan dan Strategi Rekrutmen di Indonesia," *Psychathic: Jurnal Ilmiah Psikologi* 4, no. 2 (2017): 193–204.

<sup>73</sup> Janet Druker dan Geoffrey White, "Misunderstood and undervalued? Personnel management in construction," *Human Resource Management Journal* 5, no. 3 (1995): 77–91.

<sup>74</sup> Myrna L. Gusdorf, "Recruitment and selection: Hiring the right person," *USA: Society for Human Resource Management*, 2008.

<sup>75</sup> John Nalbandian dan Donald E. Klingner, "Integrating context and decision strategy: a contingency theory approach to public personnel administration," *Administration & Society* 12, no. 2 (1980): 178–202.

Rekrutmen internal merupakan proses rekrutmen SDM yang bersumber dari dalam organisasi. Sementara itu, rekrutmen eksternal yaitu merekrut SDM atau pegawai yang berasal dari luar organisasi.<sup>76</sup>

Metode-metode perekrutan tenaga pendidik memerlukan cara-cara yang khusus yang dipakai dalam merekrut para kandidat atau calon tenaga pendidik yang mempunyai potensi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan. Secara garis besar proses perekrutan SDM biasanya dilakukan dengan dua metode perekrutan, yaitu metode perekrutan yang bersifat internal serta metode yang bersifat eksternal. Begitu juga dalam dunia pendidikan dalam melakukan rekrutmen tenaga pendidik. Proses identifikasi sumber-sumber perekrutan adalah langkah yang sangat penting dalam perjalanan proses rekrutmen. Dalam praktiknya, di lembaga atau organisasi, penggunaan sumber-sumber rekrutmen mengombinasikan penggunaan sumber-sumber internal dan eksternal. Dengan menggunakan kedua sumber tersebut maka akan dapat meningkatkan peluang menarik kandidat serta siap dan kompetitif.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Wirman Syafri, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*, 48. Sumber internal termasuk promosi dan pengalihan karyawan yang ada, serta rekomendasi dari karyawan internal organisasi. Sedangkan sumber eksternal adalah pelamar surat, *file* aplikasi, pekerjaan pertukaran, agen dan konsultan, asosiasi profesional, dan lembaga pendidikan, dan lain-lain.

<sup>77</sup> Emanoil Muscalu, "Sources of human resources recruitment organization," *Land Forces Academy Review* 20, no. 3 (2015): 351; Mohamad Muspawi, "Menata Strategi Rekrutmen Tenaga Kerja," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 18, no. 1 (2018): 87–95; Klaus Moser, "Recruitment sources and post-hire outcomes: The mediating role of unmet expectations," *International Journal of Selection and Assessment* 13, no. 3 (2005): 188–97; Rolf Schwan dan Joseph Soeters, "The strategy of vacancy-filling from internal and external labor market sources: An empirical assessment of the recruitment strategy of different types," *Scandinavian Journal of Management* 10, no. 1 (1994): 69–85.



a) Sumber rekrutmen internal

Perekrutan SDM dapat dilaksanakan dengan cara melakukan rekrutmen yang bersumber dari dalam organisasi (perekrutan internal). Fokus sumber perekrutan ini adalah dengan melihat potensi pegawai (SDM) yang dimiliki oleh organisasi serta SDM lain yang mempunyai hubungan (kontak) dengan SDM yang sedang bekerja dalam organisasi. Di antaranya adalah para teman-teman dari pegawai yang sekarang bekerja saat ini atau pegawai yang sebelumnya dan para pencari kerja (pelamar) sebelumnya telah mendaftar.<sup>78</sup>

Menurut Tjutju Yuniarsih, sumber internal adalah perekrutan yang dilaksanakan dengan cara melakukan pemberdayaan terhadap SDM yang dimiliki oleh organisasi (karyawan yang sudah ada) yang berasal dari sumber internal organisasi. Cara ini dilakukan misalkan melalui rotasi jabatan, promosi jabatan, atau transfer jabatan dan lain-lain.<sup>79</sup> Dengan kata lain bahwa perekrutan internal merupakan proses perekrutan pegawai di dalam organisasi. Proses rekrutmen SDM secara internal dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2017), 34; Sumber internal dapat berasal dari SDM organisasi itu sendiri (promosi) atau melalui rotasi serta memberdayakan mantan pegawai. Sementara itu cara yang dapat dipakai adalah melalui informasi lisan, informasi media atau papan pengumuman, *personnel records*, dan lain sebagainya. Nanang Nuryanta, "Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)," *EL TARBAWI* 1, no. 1 (2008): 55–69.

<sup>79</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian* (Bandung: CV Alfa Beta, 2008), 2. Adapun pertimbangan untuk merekrut karyawan secara internal ada kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya antara lain, menghemat (efisiensi) anggaran, organisasi sudah mengetahui komitmen dan loyalitas SDM, para SDM sudah memahami budaya serta suasana organisasi. Sementara itu kelemahannya adalah mengurangi peluang untuk mendapatkan SDM yang lebih memiliki kemampuan (kurangnya peremajaan SDM) dan para SDM biasanya sudah puas diri dengan yang dimilikinya sehingga sulit untuk dikembangkan.

<sup>80</sup> Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 34–35.

- a. *Rehiring*. Artinya mempekerjakan atau merekrut mantan tenaga pendidik yang pernah bekerja di lembaga pendidikan. Manfaat yang didapatkan dengan cara ini yaitu menghemat waktu serta SDM (tenaga pendidik) telah mengetahui dan sudah paham sehingga lebih mudah mengetahui kemampuan SDM tersebut. Selain itu, untuk mencari dan mendapatkan calon pegawai (pelamar) dapat digunakan melalui proses pencarian data-data (berkas) yang berada dalam organisasi tersebut.<sup>81</sup>
- b. Penempatan dan penawaran pekerjaan. Organisasi atau lembaga pendidikan dapat menginformasikan kepada para calon pelamar (calon tenaga pendidik) tentang formasi lowongan pekerjaan tersebut. Setelah para kandidat tenaga pendidik mengetahui informasi, mereka dapat memberikan respons dengan memasukkan lamaran sesuai jabatan yang dibutuhkan. Model penempatan SDM dilakukan dengan cara memberikan kesempatan dan peluang setiap SDM untuk berpindah posisi kepada jenjang karier yang lebih.
- c. Transfer dan Promosi.<sup>82</sup> Promosi merupakan bentuk *reward* dari organisasi atau lembaga yang diberikan kepada SDM yang mempunyai prestasi. Banyak

---

<sup>81</sup> Mantan pegawai merupakan sumber perekrutan internal. Hal ini disebabkan para mantan pegawai masih mempunyai ikatan dengan lembaga. Keberadaan mereka dapat diberdayakan kembali secara paruh waktu. Para mantan pegawai yang telah berpindah ke Lembaga lain kemungkinan dapat kembali untuk bekerja kepada Lembaga yang lama dengan penggajian yang lebih tinggi. Manfaat merekrut mantan pegawai adalah kualitas kinerjanya telah diketahui oleh lembaga. Eko Sasono, "Perekrutan dalam Pasar Tenaga Kerja," *Value Added Majalah Ekonomi Dan Bisnis* 3, no. 1 (2006).

<sup>82</sup> Banyak riset yang mengatakan bahwa promosi dan transfer memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Riset tersebut antara lain: Defy Nurlaelawati, "Pelaksanaan program promosi, transfer, dan demosi dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan PT. Frisan Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat" (PhD Thesis, Universitas Komputer Indonesia, 2014); Budi Santoso dan Agung Riyardi, "rotasi, mutasi dan promosi karyawan di kantor pelayanan pajak Pratama Klaten," 2012; Riri Hanifa Anton Trianto Mahdi Hendri, "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Tetap Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Bukopin, Tbk. Cabang

organisasi atau lembaga pendidikan menggunakan cara ini untuk memilih dan menempatkan SDM melalui promosi dan transfer untuk mengisi kekosongan jabatan (pekerjaan) dari internal organisasi.<sup>83</sup> Cara perekrutan ini banyak dilaksanakan oleh organisasi melalui promosi jabatan untuk mengisi kekosongan formasi posisi pada jabatan yang tinggi yang diambilkan dari SDM yang berasal dari jabatan yang lebih rendah atau jabatan di bawahnya.

d. Pengaryaan kembali.<sup>84</sup> Artinya memanggil kembali SDM yang telah di- *non job*-kan sementara untuk bekerja kembali pada saat ada formasi yang kosong.

Bentuk lain dari rekrutmen internal adalah melalui rotasi pekerjaan (*job rotation*) dan suksesi. *Job rotation* adalah sebuah pendekatan yang terbukti efektif dalam pengelolaan serta pengembangan SDM dalam hal ini tenaga pendidik dengan cara melakukan rotasi SDM dari satu unit pekerjaan atau departemen ke pekerjaan atau departemen lain. Berdasarkan penelitian, *job*

---

Palembang,” *Jurnal Manajemen Kompeten* 2, no. 2 (2020); Fitria Ulfah, “Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kapuas,” *Jurnal Ilmu Politik & Pemerintahan Lokal* 2, no. 2 (2013).

<sup>83</sup> Dalam realitasnya, promosi jabatan yang dilakukan seringkali berhasil. Selain itu, promosi internal mempunyai beberapa kerugian di antaranya adalah kinerja pegawai pada sebuah pekerjaan tidak dapat dijadikan alat untuk memprediksi kinerja dalam pekerjaan lain, sebab dibutuhkan *skill* yang berbeda untuk melakukan pekerjaan yang baru. Dalam pengawasan pekerjaan (*supervisory jobs*), kemampuan untuk dalam penyelesaian sebuah pekerjaan melalui orang lain sangat memerlukan *skill* tertentu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mochammad Iskarim, “Rekrutmen Pegawai: Starting Point Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dan Islam,” *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 15, no. 2 (2017): 24–42.

<sup>84</sup> Model Pengaryaan kembali karyawan yang sudah tidak bekerja di perusahaan banyak dilakukan oleh beberapa perusahaan di Jepang. Hal tersebut dapat dilihat dalam beberapa riset antara lain riset yang dilakukan oleh Dewi Saraswati Sakariah, “Kondisi Pekerja Senior PascaPensiun Setelah Dikaryakan Kembali dalam Perusahaan Manufaktur Jepang,” *Izumi* 5, no. 1 (2010): 40–46; Dewi Saraswati Sakariah, “Kebijakan Pengkaryaan Kembali Pekerja Senior Jepang PascaPensiun (Sudut Pandang Perusahaan Manufaktur),” *Izumi* 4, no. 2 (2015): 32–41; Suryadi, “Memanfaatkan Keahlian dan Pengalaman Lansia Untuk Bekerja ‘Studi Kasus Pada Negara Jepang,’” *Sains Manajemen* 5, no. 2 (2019).

*rotation* juga akan meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan, keterampilan (*skill*), serta interaksi sosial antar SDM, meningkatkan motivasi karyawan, meminimalisasi kejenuhan serta meningkatkan produktivitas, dan efektivitas para pegawai dalam organisasi secara keseluruhan.<sup>85</sup> Sementara itu, Kaymaz menjelaskan tentang dampak positif dan signifikan tentang *job rotation* terhadap motivasi para pegawai serta dapat meminimalisasi tingkat kejenuhan (kebosanan) karena pekerjaan yang berulang-ulang (monoton) yang dilakukan secara terus-menerus. Selain itu, *job rotation* dari satu divisi (departemen) ke divisi yang berbeda akan meningkatkan motivasi, kompetensi, wawasan pengetahuan, *skill*, moral, dan hubungan sosial antar SDM serta mendorong *continual improvement* atau perbaikan secara kontinu.<sup>86</sup>

Sementara itu suksesi merupakan upaya peningkatan kinerja melalui proses identifikasi, melakukan penilaian serta pengembangan leadership dalam organisasi. Suksesi juga merupakan proses regenerasi yang dilakukan oleh organisasi.<sup>87</sup> Proses regenerasi juga bermanfaat dan berfungsi mempersiapkan

---

<sup>85</sup> Syukri Sanali, Arsiyah Bahron, dan Oscar Dousin, "Job rotation practices, stress and motivation: An empirical study among administrative and diplomatic officers (ADO) in Sabah, Malaysia," *International Journal of Research in Management & Technology* 3, no. 6 (2013): 160–66.

<sup>86</sup> Kurtulus Kaymaz, "The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations," *Business and economics research journal* 1, no. 3 (2010): 69–85; Kokila Mohan dan S. Gomathi, "The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of Vellore district," *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6, no. 1 (2015): 209–209.

<sup>87</sup> Banyak kasus perusahaan besar menunjukkan pentingnya perencanaan suksesi pemimpin. Misalnya pada tahun 1990, Roger Smith, CEO general Motor (GM) terpaksa pensiun dini akibat protes dari karyawan di bawahnya yang merasa tidak puas. Tetapi karena tidak adanya perencanaan suksesi, terpaksa dilakukan suksesi maraton yang menghasilkan Robert Stempel sebagai pemimpin, padahal ia adalah seorang insinyur. Akibatnya adalah ketika Robert Stempel memimpin GM kehilangan lebih banyak karyawan (74 ribu karyawan di-PHK). Perusahaan juga mengalami kerugian hingga 7 Milyar dolar pendapatan. Akhirnya ia diturunkan oleh dewan

*para calon yang memiliki kualifikasi dan skill untuk menempati dan mengisi formasi atau posisi kunci dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, para calon atau kandidat telah siap untuk menduduki posisi (jabatan) tersebut karena para calon tersebut telah dipersiapkan serta telah memenuhi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan.*<sup>88</sup>

#### b) Sumber rekrutmen eksternal

Sumber rekrutmen eksternal merupakan cara mengumpulkan para kandidat yang berasal dari luar organisasi.<sup>89</sup> Menurut Tjutju Yuniarsih, sumber rekrutmen eksternal adalah proses rekrutmen SDM yang dilaksanakan dengan menarik atau merekrut SDM yang berasal dari luar organisasi atau perusahaan.<sup>90</sup> Rekrutmen eksternal dilakukan pada saat tidak dapat menyediakan kandidat yang cocok untuk pekerjaan tertentu. Rekrutmen eksternal harus direncanakan dan dikoordinasikan dengan baik dan sangat dibutuhkan pertumbuhan cepat organisasi atau organisasi yang tertarik minat dari tenaga kerja yang berkualitas tinggi.<sup>91</sup>

---

direksi dalam waktu dua tahun Betty Riadini dan Abdul Bari, *Perencanaan Suksesi: Urgensi, Model, dan Implementasi* (Sleman: Deepublish, 2018), 10.

<sup>88</sup> Dewi Hanggraeni, *Manajemen sumber daya manusia* (Jakarta: Universitas Indonesia Publishing, 2012), 54.

<sup>89</sup> *Ibid.*, 55.

<sup>90</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, 102.

<sup>91</sup> Dalam perekrutan secara eksternal perlu mempertimbangkan kelebihan dan kekurangannya. Kelebihannya antara lain berupa masuknya pemikiran baru, menghemat anggaran untuk pelatihan, banyak pilihan dalam memilih SDM yang memiliki kualitas dan kemampuan dan lain sebagainya. Sementara itu, kelemahannya adalah satunya adalah memerlukan biaya yang besar dalam rekrutmen, membutuhkan proses adaptasi dengan Lembaga, menyita waktu serta dapat mengakibatkan ketidaksenangan para SDM yang ada dan lain sebagainya. Muspawi, "Menata Strategi Rekrutmen Tenaga Kerja."

Perekrutan sumber eksternal dapat dilakukan dengan iklan secara lisan, melalui cara para calon tenaga kerja melamar atau mencalonkan diri serta datang langsung kepada bagian atau bidang HRD atau personalia di organisasi atau lembaga pendidikan tersebut. Sementara itu, metode atau cara yang dipakai dengan melalui pemanfaatan iklan di koran, radio, televisi, *open house*, jurnal perdagangan, perekrutan dengan kontrak (*contract recruiting*), serta perekrutan SDM yang bersifat sementara (*contingent workforce recruiting*).<sup>92</sup> Sementara itu menurut Dessler, perekrutan SDM dapat dilakukan dengan menggunakan sumber yang berasal dari luar organisasi yang kegiatannya meliputi periklanan, merekrut dari internet, agen-agen pekerjaan, serta perekrutan dari perguruan tinggi.<sup>93</sup>

Perekrutan SDM dalam konteks lembaga pendidikan adalah merekrut tenaga pendidik. Perekrutan tersebut dengan menggunakan sumber-sumber rekrutmen yang berasal dari sumber eksternal organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa cara. Cara tersebut di antaranya adalah:<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Nuryanta, "Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)."

<sup>93</sup> Penggunaan iklan lowongan kerja bukanlah sesuatu yang baru. Keberhasilan iklan sangat ditentukan oleh penyeleksian media iklan untuk menarik yang akan digunakan dalam pengiklanan yang dilakukan oleh pimpinan di antaranya media masa lokal (televisi, radio dll), *wall street journal*, iklan di media *on line* (internet), dll. Sumber berikutnya juga bisa berasal dari agen-agen pekerjaan serta rekrutmen bekerja sama dengan perguruan tinggi. Cara ini dilakukan melalui pengiriman delegasi ke perguruan tinggi untuk melakukan penjangkaran dan penyaringan awal kepada calon pegawai (pelamar). Rekrutmen SDM yang dilaksanakan di perguruan tinggi memerlukan penyesuaian waktu, karena harus mengatur jadwal, mencetak brosur, harus menyimpan, dan mencatat hasil *interview*. Perekrutan di perguruan tinggi dilakukan melalui magang kerja, praktek kerja di lokasi tempat dan lain sebagainya. Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 36–37.

<sup>94</sup> Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, 25–26.

- a. Perekrutan dari lamaran yang masuk sebelumnya dengan cara membuka arsip-arsip lamaran yang pernah masuk dengan harapan akan mendapatkan para kandidat tenaga pendidik yang mempunyai kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan.
- b. Anggota keluarga atau teman dari tenaga pendidik. Organisasi atau lembaga pendidikan dapat meminta jasa seluruh guru dan karyawan lama untuk mencarikan para kandidat atau calon tenaga pendidik yang dapat berasal dari anggota keluarga atau teman.
- c. Lembaga pendidikan. Perekrutan para kandidat dilakukan apabila organisasi atau lembaga pendidikan memerlukan kualifikasi atau pendidikan khusus yang tidak membutuhkan persyaratan pengalaman bekerja bagi SDM.
- d. Asosiasi profesi.<sup>95</sup> Proses rekrutmen SDM yang dilakukan dengan menggunakan jasa atau bantuan asosiasi profesi. Asosiasi profesi berfungsi sebagai mediator penyedia kebutuhan SDM yang dikelola secara profesional untuk organisasi atau perusahaan. Di antara asosiasi profesi yaitu KADIN, IAI, HIPMI, dan lain-lain.
- e. *Outsourcing*. *Outsourcing* merupakan pendelegasian sebuah aktivitas serta manajemen operasional harian kepada lembaga atau perusahaan yang menyediakan jasa *outsourcing*. Dengan jasa perusahaan atau lembaga

---

<sup>95</sup> Asosiasi profesi atau lebih dikenal dengan organisasi profesi merupakan sebuah organisasi yang bersifat sosial dan tidak mencari keuntungan yang para anggotanya mempunyai latar belakang profesi yang sama. Secara umum tujuan asosiasi profesi adalah meningkatkan kemampuan para anggotanya, memajukan serta mempromosikan pekerjaan yang mereka tekuni, memberikan pelayanan, serta perlindungan kepentingan para anggotanya. Tony D. Susanto, "Sistem Informasi sebagai Profesi & Asosiasi Profesi," Sistem Informasi sebagai Profesi & Asosiasi Profesi, 2016, 3, diakses 8 Desember 2020.

*outsourcing* tersebut, secara otomatis manajemen perekrutan dialihkan secara langsung kepada penyedia jasa *outsourcing* dan tidak lagi dilakukan sendiri oleh organisasi atau perusahaan.<sup>96</sup>

### 3. Perencanaan SDM

Istilah rencana (*planning*) SDM<sup>97</sup> senantiasa berhubungan dengan proses penentuan kebutuhan SDM di masa yang akan datang, baik jumlah kebutuhan SDM maupun kriteria (kualifikasi) SDM yang disiapkan untuk menempati berbagai berbagai formasi (lowongan) jabatan serta melaksanakan berbagai kegiatan atau aktivitas baru.<sup>98</sup> Sirkula mendefinisikan rencana (*planning*) SDM sebagai upaya untuk menentukan dan memastikan kebutuhan SDM serta mempertemukan kebutuhan organisasi supaya implementasinya selalu berhubungan dengan *planning* organisasi.<sup>99</sup> Sementara itu, Milkovich & Nystrom mendefinisikan *planning* SDM sebagai sebuah proses dalam melakukan ramalan kebutuhan SDM, pengembangan, pelaksanaan, serta melakukan kontrol untuk menjamin organisasi atau lembaga memiliki kesesuaian jumlah dan penempatan

---

<sup>96</sup> Dede Abdurrohman, "Bisnis Jasa Penyalur Tenaga Kerja Perspektif Hukum Ekonomi Syariah," *Jurisdictie* 9, no. 2 (2018): 202–216; Ketentuan tentang *outsourcing* di atur oleh Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 Pasal 64 menyebutkan bahwa Ketenagakerjaan, yang isinya menyatakan adanya suatu perjanjian kerja yang dibuat antara perusahaan dengan tenaga kerja, di mana perusahaan tersebut dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis. "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan," 2006.

<sup>97</sup> Perencanaan SDM awalnya lebih dikenal dengan istilah perencanaan tenaga kerja. Namun pada tahun 1970-an ketika peran manusia tidak lagi dipandang sebagai alat tetapi lebih kepada aset yang harus diberdayakan, maka istilah perencanaan SDM mulai menggantikan perencanaan tenaga kerja Robert Tua Siregar dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 31.

<sup>98</sup> H. Aras Solong, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas* (Sleman: Deepublish, 2020), 8.

<sup>99</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 5.



SDM secara tepat serta di waktu yang sesuai. Hal tersebut secara otomatis dan langsung akan lebih bermanfaat<sup>100</sup> dan sesuai dengan fungsi perencanaan dalam rangka untuk menghindari dan *mismanajemen*<sup>101</sup> dalam menjalankan tugas dan pelaksanaan tugas dalam lembaga atau organisasi.

*Planning* SDM adalah upaya untuk menganalisis serta mengidentifikasi ketersediaan jumlah kebutuhan SDM untuk membantu tercapainya tujuan visi, misi, dan tujuan organisasi. Sementara itu, Eric Vetter dalam mengartikan *planning* pegawai sebagai sebuah proses manajemen SDM yang menetapkan organisasi yang mengharuskan untuk senantiasa bergerak dari kondisi SDM sekarang ini bergerak menuju kondisi SDM yang diharapkan di masa yang akan datang (*long-term*). Dari definisi itu, *planning* SDM dalam konteks lembaga pendidikan dimaknai sebagai proses yang linear, dengan berbasiskan pada data serta proses masa lampau (*shortterm*) sebagai pedoman dalam melakukan perencanaan yang matang di masa yang akan datang (*long-term*).<sup>102</sup> Dengan *planning* SDM tersebut, manajer atau pimpinan lembaga pendidikan akan melakukan upaya semaksimal mungkin untuk mendapatkan tenaga pendidik yang benar, pada tempat dan waktu yang tepat dan dalam jumlah yang sesuai,

---

<sup>100</sup> Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, 22; A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*, 2009.

<sup>101</sup> Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, 22; Ujud Rusdia, "Manajemen Pemerintahan Daerah Menuju Indonesia Baru," *JISIPOL Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 3, no. 3 (2019): 32–42. Mis-manajemen atau salah urus menjadi faktor utama kegagalan disemua lini kehidupan bangsa baik dalam pengelolaan, anggaran, jasa, perdagangan, teknologi serta manajemen SDM, permasalahan ini dapat diperkecil ketika pihak terkait menggunakan manajemen yang baik, sehingga berbagai persoalan yang dihadapi dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

<sup>102</sup> Randall S. Chuler dan James W. Walker, "Human resources strategy: Focusing on issues and actions," *Organizational Dynamics* 19, no. 1 (1990): 5–19.

serta berupaya untuk menghasilkan kepuasan maksimal untuk lembaga pendidikan maupun SDM yang berada di dalamnya.

Lebih lanjut Schuler & Walker menjabarkan bahwa perencanaan SDM (*human resource planning*) terdapat lima proses atau tahapan. Kelima tahapan tersebut yaitu: mengidentifikasi dan menentukan tujuan, melakukan proses ramalan kebutuhan dasar SDM, melakukan penilaian atau *assesmen skill*, menentukan kebutuhan SDM, serta melakukan proses pengembangan rencana aktivitas maupun program SDM untuk memastikan penempatan para tenaga kerja yang sesuai di tempat yang sesuai pula. Program atau aktivitas dalam *planning* SDM dapat diilustrasikan ke dalam tiga periodisasi waktu yaitu perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang.<sup>103</sup>

Alur dalam proses manajemen termasuk di dalamnya periodisasi perencanaan SDM merupakan bagian aktivitas yang penting untuk menentukan pergerakan tenaga kerja dalam bingkai organisasi yang bergerak dari satu posisi saat ini menuju posisi yang diharapkan di masa yang akan datang (peramalan).<sup>104</sup> Peramalan SDM sangat dibutuhkan oleh organisasi dikarenakan ketersediaan

---

<sup>103</sup> Perencanaan jangka pendek atau strategi SDM merupakan perencanaan yang dilakukan dalam satu tahun. Perencanaan jangka pendek antara lain membuat peramalan dan prediksi antara kebutuhan pekerjaan dengan kebutuhan SDM, menentukan tujuan perencanaan yang meliputi aspek penarikan, penilaian serta menentukan pegawai yang dibutuhkan dalam organisasi dan lain sebagainya. Sementara itu, perencanaan jangka menengah adalah perencanaan yang dilakukan dalam 2 atau 3 tahun. Perencanaan ini meliputi pembuatan peramalan dan prediksi kebutuhan jangka menengah, menetapkan tujuan, desain serta pelaksanaan berbagai program jangka menengah, serta evaluasi jangka menengah. Untuk perencanaan jangka panjang antara lain membuat peramalan permintaan serta penawaran berkaitan dengan tantangan suksesi, membuat *design* program dan implementasi, serta evaluasi perencanaan jangka panjang. Erni Widajanti, "Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif; Strategi mencapai Keunggulan Kompetitif," *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* 7, no. 2 (2012): 105–14.

<sup>104</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, 90.

SDM yang mempunyai kecenderungan dinamis serta dipengaruhi dari arus keluar dan masuk SDM di antaranya proses perekrutan dan transfer SDM serta arus keluar berupa berkurangnya (penyusutan) SDM dan transfer SDM yang keluar serta penumpukan tenaga kerja dengan mutu serta profesionalitas yang dinamis (tidak statis).<sup>105</sup> Dengan demikian, menurut peneliti bahwa kesuksesan dan keberhasilan perencanaan tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi dalam melakukan *planning* pemberdayaan (*empowering*) tenaga pendidik yang ada saat ini dimiliki lembaga pendidikan dan memprediksi kebutuhan tenaga pendidik di masa yang akan datang (*long-term*).

Dengan berbagai pendapat tersebut di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa perencanaan SDM (*human resource planning*) dalam konteks lembaga pendidikan merupakan sebuah proses untuk menentukan jumlah kebutuhan para guru berdasarkan kepada proses peramalan untuk memprediksi kebutuhan tenaga pendidik sesuai dengan jumlah kebutuhan serta berdasarkan kualifikasi dan persyaratan untuk mengisi kekosongan formasi pekerjaan di lembaga pendidikan, baik untuk saat ini maupun di masa depan.

Perencanaan SDM dapat digunakan sebagai pedoman maupun acuan untuk menentukan kebutuhan SDM di masa yang akan datang, baik secara kualifikasi maupun jumlah dalam rangka memenuhi (mengisi) formasi berbagai jabatan.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Ayon Triyono, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi dan Kepuasan Kerja* (Jogjakarta: Penerbit Oriza, 2012), 22.

<sup>106</sup> Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 24.

Perencanaan tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan menjadi dasar dalam untuk menyusun program kerja dalam satuan pendidikan karena tanpa perencanaan tenaga pendidik akan mengalami kesulitan dalam melakukan penyusunan program kerja secara matang.

Sementara itu, tujuan dari perencanaan SDM adalah untuk menentukan kepastian estimasi jumlah SDM yang dibutuhkan sehingga sesuai dengan kemampuan yang diperlukan dan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebab perekrutan adalah proses menempatkan dan mempromosikan calon tenaga potensial untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.<sup>107</sup>

Perencanaan SDM (tenaga kerja) memiliki tujuan untuk mendapatkan perkiraan kalkulasi jumlah pegawai (memastikan orang yang tepat) yang akurat dan dibutuhkan organisasi, dengan persyaratan keterampilan yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>108</sup> Berdasarkan uraian di atas, maka menunjukkan perencanaan tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan merupakan kemampuan pimpinan, manajer, atau bidang HRD dalam lembaga pendidikan untuk memprediksi atau meramalkan kebutuhan tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan baik saat ini maupun masa depan dengan melakukan analisis

---

<sup>107</sup> George W. Bohlander, Scott Snell, dan Arthur W. Sherman, "Managing human resources," 2004; George Bohlander, Shad Morris, dan Scott Snell, *Managing Human Resources*, Seventeenth Edition (South-Western College, Boston: Chula Vista, CA, 2016), 166.

<sup>108</sup>Tujuan perencanaan SDM yaitu menentukan dengan pasti bahwa SDM yang tepat berada pada waktu serta tempat yang tepat. Agar tujuan tersebut tercapai, maka perencanaan SDM harus diselaraskan dengan perencanaan organisasi secara totalitas. Selain itu, dengan perencanaan SDM tersebut para pimpinan atau manajer akan berupaya untuk mendapatkan SDM yang tepat, di tempat yang tepat, dengan jumlah yang tepat, pada waktu yang tepat serta berusaha melakukan sesuatu yang dapat memberikan hasil berupa tingkat kepuasan maksimal uasan maksimum baik bagi para SDM maupun organisasi dalam jangka panjang. Erni Widajanti, "Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif; Strategi mencapai Keunggulan Kompetitif."

kebutuhan tenaga pendidik yang mendalam. Dengan demikian, hasil analisis kebutuhan tenaga pendidik akan menghasilkan perencanaan yang matang bagi lembaga pendidikan.

#### 4. Analisis Jabatan

Sebelum melakukan serangkaian proses rekrutmen, peneliti akan menguraikan secara singkat tentang analisis kebutuhan SDM terlebih dahulu. Menurut Stone, proses analisis kebutuhan SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan suatu perencanaan yang berhubungan dengan kebutuhan SDM melalui langkah-langkah dan strategi yang telah ditetapkan untuk menjamin tercapainya tujuan sebuah organisasi atau perusahaan.<sup>109</sup>

Perencanaan SDM secara tradisional lebih fokus pada keseimbangan antara permintaan kerja dan jumlah SDM. Hal tersebut dilakukan dalam upaya mendapatkan SDM sesuai dengan jumlah kebutuhan pekerjaan serta keahlian yang relevan dengan posisi pekerjaan yang dilakukan.<sup>110</sup> Menurut Handoko, analisis kebutuhan SDM diawali dengan melakukan analisis tindakan berupa

---

<sup>109</sup> Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 22; analisis pekerjaan merupakan aktivitas yang sistematis untuk menelaah sebuah pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban, serta tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Selain itu juga menelaah tentang kemampuan, pengetahuan, serta keahlian yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Mohamad Muspawi, "Urgensi Analisis Pekerjaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 17, no. 3 (2017): 196–204.

<sup>110</sup> Stephen Taylor Derek Torrington dan Laura Hall, *Human Resource Management, Sixth Edition*. (London: Pearson Education, 2008), 51; dengan melakukan analisis jabatan, maka organisasi akan memperoleh berbagai ukuran yang menjadi dasar atau pedoman bagi aktivitas-aktivitas dalam berbagai fungsi manajemen lainnya. Analisis jabatan dibutuhkan dengan mengumpulkan berbagai informasi untuk membuat spesifikasi pekerjaan (*job specification*), menyusun deskripsi pekerjaan (*job description*), serta membuat evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Sugijono Sugijono, "Analisis Jabatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia," *Orbith: Majalah Ilmiah Pengembangan Rekayasa dan Sosial* 12, no. 1 (2016).

penentuan tujuan dan rencana organisasi. Setelah itu, dilakukan analisis kebutuhan SDM yang dapat dilakukan dengan cara:<sup>111</sup>

1. Melakukan *job analysis* yaitu melakukan analisis pekerjaan secara sistematis dan teratur tentang keterangan atau fakta yang dibutuhkan dalam organisasi;<sup>112</sup>
2. Menentukan arah dan tujuan organisasi, sehingga akan mempengaruhi estimasi kebutuhan jumlah SDM;
3. Menentukan kebutuhan SDM secara keseluruhan dengan cara memutuskan jumlah keseluruhan pegawai yang dibutuhkan;
4. Membandingkan jumlah pegawai yang tersedia dengan pekerjaan yang akan dilakukan oleh organisasi.

Dengan demikian, dalam konteks lembaga pendidikan apabila suatu organisasi atau lembaga pendidikan dapat melakukan analisis jabatan dengan baik dan tepat, maka lembaga pendidikan akan mengetahui secara pasti dan detail uraian tugas antardepartemen atau divisi dalam organisasi serta mengetahui syarat-syarat yang diperlukan oleh SDM agar dapat melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang diberikan kepada SDM. Apabila hal tersebut dilakukan dan dijalankan dengan baik, maka akan berdampak pada kemampuan lembaga pendidikan untuk menerapkan dan menetapkan strategi SDM yang tepat

---

<sup>111</sup> Mohamad Muspawi, "Urgensi Analisis Pekerjaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 17, no. 3 (2017): 196–204. Proses dalam menganalisis kebutuhan SDM dilakukan melalui langkah-langkah antara lain; pengumpulan berbagai informasi mengenai latar belakang dan analisis pekerjaan, penggunaan hasil informasi, melakukan seleksi jabatan, menyusun uraian dan spesifikasi pekerjaan, dan lain sebagainya.

<sup>112</sup> Sugih Arto Pujangkoro, "Analisis jabatan (job analysis)," *Universitas Sumatera Utara: Teknik Industri*, 2004.

sehingga dapat menghasilkan para guru yang berkualitas, mempunyai wawasan (pengetahuan), keahlian (*skill*), serta mempunyai kompetensi sebagaimana yang diharapkan oleh lembaga pendidikan maupun sesuai dengan tuntutan dari undang-undang.

### **5. Rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Setelah menentukan kebutuhan tenaga pendidik yang didasarkan pada hasil analisis yang dilakukan oleh bidang SDM (HRD), maka langkah berikutnya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan adalah melakukan penarikan tenaga pendidik (rekrutmen SDM). Rekrutmen SDM berhubungan dengan terpenuhinya kebutuhan SDM sesuai dengan jumlah kebutuhan serta kualitas yang dibutuhkan.<sup>113</sup> Proses rekrutmen merupakan proses paling kritis dan strategis serta menjadi tantangan tersendiri dalam proses organisasi apa pun dalam rangka untuk mendapatkan SDM terbaik dan profesional. Pihak perusahaan atau organisasi dituntut untuk menarik perhatian para calon tenaga kerja (para kandidat) yang berpotensi menempati formasi (posisi) yang kosong agar segera diisi oleh SDM yang memiliki kualifikasi tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.<sup>114</sup>

Pengisian posisi dan jabatan yang kosong memerlukan proses rekrutmen dan seleksi yang baik. Dalam praktiknya proses perekrutan serta seleksi akan berjalan secara bertahap, sebab sejatinya kedua hal tersebut merupakan proses

---

<sup>113</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012), 141.

<sup>114</sup> Chapman dkk., "Applicant attraction to organizations and job choice."

yang berjalan dalam suatu siklus.<sup>115</sup> Lewis membedakan definisi antara rekrutmen dan seleksi.<sup>116</sup> Menurutnya, perekrutan SDM adalah proses atau kegiatan yang menghasilkan banyak pelamar, yang memiliki keinginan untuk bekerja dalam sebuah organisasi dan relevan untuk dipilih dalam perusahaan. Lebih lanjut, Lewis mendefinisikan seleksi SDM sebagai aktivitas yang dilakukan oleh sebuah organisasi menggunakan satu atau lebih metode untuk menilai individu tentang potensinya bergabung dengan organisasi tersebut.

Dilihat dari definisi di atas, fase pertama dari proses tersebut disebut dengan perekrutan, sementara itu fase berikutnya disebut dengan proses seleksi.<sup>117</sup> Barber mendefinisikan fase pertama perekrutan sebagai periode saat suatu perusahaan atau organisasi memakai serangkaian praktik berbeda untuk menarik SDM agar mendaftar di perusahaan atau organisasi.<sup>118</sup> Ezeali & Esiagu

---

<sup>115</sup> Wiroko, "Tantangan dan Strategi Rekrutmen di Indonesia." Sebagian orang mempunyai anggapan bahwa proses perekrutan serta seleksi merupakan proses yang sama. Kedua proses tersebut memang adalah salah satu dari fungsi personalia dalam manajemen SDM, namun sebenarnya kedua proses tersebut mempunyai perbedaan. Dalam manajemen SDM, perekrutan SDM dilakukan lebih awal, kemudian dilakukan proses seleksi setelah proses perekrutan. Dalam realitasnya, kedua proses tersebut biasanya dalam pelaksanaannya berjalan beriringan artinya penggabungan kedua proses itu dalam satu proses sekaligus. Hal ini bukanlah tindakan yang salah, bahkan dapat dikatakan bahwa pelaksanaan kedua proses tersebut merupakan wujud dari efisiensi dalam proses manajemen Sumber daya manusia. <https://www.studimanajemen.com/2019/03/perbedaan-rekrutmen-seleksi.html>, diakses, 5 Maret 2021

<sup>116</sup> Mary A Lewis, dan James O Bone, "Demonstration of possible effects of recruitment and selection procedures on correcting the validity coefficient for restriction in range," *Psychological Reports* 46, no. 3 (1980): 927–30.

<sup>117</sup> Swati Vispute, "Recruitment strategy and employee retention in Indian banking and insurance sector," *International Journal of Arts & Sciences* 6, no. 2 (2013): 743–56.

<sup>118</sup> Kevin D. Carlson, Mary L. Connerley, dan ROSS L. MECHAM III, "Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted," *Personnel Psychology* 55, no. 2 (2002): 461–90.



sebagaimana dikutip dalam Ekwoaba<sup>119</sup> menyatakan bahwa proses perekrutan serta seleksi SDM adalah sesuatu yang sangat urgen bagi organisasi atau perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena proses perekrutan dan seleksi berhubungan dengan ketercapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, rekrutmen membutuhkan serangkaian proses dan program yang efektif, efisien, serta sistematis.

Menurut Herriot, program perekrutan SDM yang lebih efektif merupakan program yang menarik banyak orang, jumlah pelamar, atau kandidat karena semakin banyak jumlah pelamar atau kandidat maka akan semakin baik opsi yang bisa dipilih.<sup>120</sup> Secara tradisional, perekrutan SDM diasumsikan bahwa organisasi bisa memilih di antara para pelamar dan hampir semua tawaran pekerjaan akan diterima oleh pelamar.<sup>121</sup> Banyaknya kandidat tampaknya menarik dan bukan merupakan masalah besar, tetapi perekrutan SDM yang tepat adalah bagaimana melakukan pemilihan personal yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sejumlah ulasan terbaru selama beberapa tahun terakhir tentang studi mengenai pemilihan personel<sup>122</sup> telah mengidentifikasi tren dan perkembangan

---

<sup>119</sup> J. O Ekwoaba, et.,al, "The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance," *Global Journal of Human Resource Management* Vol.3, No.2 (2015).

<sup>120</sup> Mohamed Branine, "Graduate recruitment and selection in the UK," *Career development international*, 2008.

<sup>121</sup> Filip Lievens, Karen Van Dam, dan Neil Anderson, "Recent trends and challenges in personnel selection," *Personnel review*, 2002.

<sup>122</sup> Paul R. Sackett dan Filip Lievens, "Personnel selection," *Annu. Rev. Psychol.* 59 (2008): 419–50; Lievens, Van Dam, dan Anderson, "Recent trends and challenges in personnel selection"; Neil Anderson dan Carljin Witvliet, "Fairness reactions to personnel selection methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain,

utama dalam perekrutan, metode seleksi, serta alasan atau latar belakang para peserta. Tetapi sebagian besar studi yang dilakukan cenderung secara umum membahas tentang pemilihan personel daripada secara khusus membahas rekrutmen dan seleksi SDM yang telah lolos.<sup>123</sup> Dengan demikian, proses rekrutmen yang baik dan tepat akan memudahkan pemilihan tenaga pendidik pada lembaga pendidikan dengan kriteria terbaik dan sesuai dengan harapan lembaga pendidikan tersebut.

Perekrutan merupakan proses mencari dan mempromosikan pelamar yang potensial untuk melamar di posisi lowongan pekerjaan yang ada.<sup>124</sup> Menurut Snell & Bohlander, perekrutan merupakan proses mencari SDM atau pelamar terbaik untuk mengisi lowongan pekerjaan yang posisinya baru saja dikosongkan atau posisi baru. Sementara itu, menurut Stone rekrutmen merupakan proses untuk menemukan, mencari, serta menarik sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang kosong dalam suatu organisasi atau perusahaan.<sup>125</sup> Menurut Edwin B. Flippo rekrutmen diartikan sebagai proses menarik kandidat dan membuat mereka melamar pekerjaan.<sup>126</sup>

---

Portugal, and Singapore,” *International Journal of Selection and Assessment* 16, no. 1 (2008): 1–13.

<sup>123</sup> Branine, “Graduate recruitment and selection in the UK.”

<sup>124</sup> Mavis Adu-Darkoh, “Employee recruitment and selection practices in the construction industry in Ashanti Region” (PhD Thesis, 2014); Nwata Ulunwa Philip dan Chukwunyere Ikechi Ike, “Achieving Organizational Performance through Proper Human Resource Planning,” t.t.

<sup>125</sup> Abdul Quddus Mohammad, “Employee Recruitment, Selection, and Retention in Saudi Arabian Family Owned Small and Medium Scale Enterprises (SME’S),” *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review* 4, no. 6 (2015): 30.

<sup>126</sup> Syamala Devi Bhoganadam dan Dasaraju Srinivasa Rao, “A study on recruitment and selection process of Sai Global YarnTex (India) private limited,” *International Journal of Management Research and Reviews* 4, no. 10 (2014): 996.

Jadi, kesimpulan dari definisi rekrutmen SDM dalam konteks lembaga pendidikan sederhananya adalah sebuah proses penjarangan tenaga pendidik yang memenuhi kualifikasi, baik kompetensi, kemauan, serta *skill* untuk menjadi guru. Selain itu, calon tenaga pendidik memiliki kualitas dengan mengajukan lamaran kerja pada lembaga pendidikan sesuai dengan ketentuan dan kriteria yang telah ditentukan untuk mengisi lowongan tenaga pendidik yang sedang dibutuhkan di dalam lembaga pendidikan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, rekrutmen tenaga pendidik merupakan komponen yang sangat penting di dalam proses MSDM di lembaga pendidikan. Selain itu, proses perekrutan guru merupakan langkah awal yang sangat menentukan untuk bisa mendapatkan para guru yang berprestasi<sup>127</sup> dalam membangun kemajuan lembaga pendidikan sekaligus penambahan kekuatan (*power*) suatu lembaga pendidikan. Kesalahan dalam melakukan proses rekrutmen tenaga pendidik akan mengganggu dan mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan. Kesalahan dalam proses perekrutan tenaga pendidik (SDM) menyebabkan ketidaksesuaian kebutuhan tenaga pendidik berupa wawasan (pengetahuan), *skill*, serta kompetensi dengan jenis formasi pekerjaan maupun jabatan yang akan dijabatnya. Dengan demikian, perekrutan tenaga pendidik mestinya dilaksanakan dengan benar. Apabila tidak dilakukan dengan benar dan tepat maka akan mengganggu dan melemahkan kekuatan dan kinerja lembaga pendidikan tersebut.

---

<sup>127</sup> Ristiana Wulandari, "Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan," *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)* 5, no. 4 (2016).

## 6. Seleksi SDM

Menentukan SDM untuk jabatan tertentu, dalam hal ini tenaga pendidik, bukanlah pekerjaan yang mudah. Untuk mengetahui kondisi fisik calon tenaga pendidik masih relatif mudah. Tetapi untuk mengetahui kemampuan, pengetahuan, serta *skill* para calon guru merupakan hal yang cukup sulit. Untuk itu, keberhasilan dalam menentukan calon karyawan (tenaga pendidik) merupakan langkah awal dan akan sangat membantu kemajuan suatu organisasi.<sup>128</sup> Dalam hal ini, dibutuhkan proses seleksi yang baik dan benar agar mendapatkan tenaga pendidikan yang sesuai dengan kriteria lembaga pendidikan tersebut.

Proses seleksi tenaga pendidik dilaksanakan setelah proses perekrutan telah selesai dilakukan oleh lembaga pendidikan. Menurut Siagian proses seleksi SDM merupakan sebuah proses untuk memilih SDM (calon karyawan) yang mempunyai kualifikasi dengan persyaratan pekerjaan untuk menempati posisi jabatan atau lowongan pekerjaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.<sup>129</sup> Atau dengan kata lain, seleksi adalah sebuah proses pemilihan personel-personel yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang relevan untuk mengisi

---

<sup>128</sup> Seleksi merupakan bagian dari proses rekrutmen. Seleksi dilakukan pertama kali yang dipakai oleh organisasi untuk mendapatkan para pegawai yang berkompeten serta *qualified* untuk menduduki jabatan tertentu dalam organisasi tersebut. Hal inilah yang menjadi pendorong pentingnya melakukan seleksi pegawai baru bagi semua organisasi maupun perusahaan. Untuk mendapatkan para pegawai yang kompeten dan *qualified*, maka proses seleksi harus benar-benar dilakukan secara objektif, transparan serta cermat agar pegawai yang diterima sesuai dengan kriteria dan kualifikasi yang dibutuhkan. S. P. Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia: dasar dan kunci keberhasilan* (Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta, 1994), 51–52.

<sup>129</sup> P. Siagian Sondang, “Manajemen Sumber Daya Manusia,” *BPFE, UGM, Yogyakarta*, 2009. Siagian Sondang, “Manajemen Sumber Daya Manusia.” 131

kekosongan jabatan dan pekerjaan dalam suatu organisasi. Pelaksanaan seleksi dilaksanakan untuk mengurangi banyaknya para pelamar yang mendaftar. Dengan demikian akan diperoleh para kandidat yang sesuai dengan kualifikasi serta kebutuhan organisasi. Menurut Snell dan Bohlander, proses seleksi adalah sebuah proses untuk memilih seseorang yang mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan untuk menempati kekosongan dalam pekerjaan yang ada.<sup>130</sup> Sementara itu, Kumari mendefinisikan seleksi adalah proses untuk menyeleksi personel-personel dengan kriteria atau klasifikasi pekerjaan untuk mengisi kekosongan dalam lowongan pekerjaan yang ada.<sup>131</sup> Perhatian khusus harus diberikan saat proses seleksi karena hal tersebut akan menentukan orang-orang terpilih (*best fit*) antara persyaratan pekerjaan dengan kualifikasi calon karyawan.<sup>132</sup>

Dengan demikian, proses seleksi tenaga pendidik merupakan proses yang cukup penting setelah proses rekrutmen. Proses tersebut dilakukan untuk memilih para calon guru yang sesuai dan memiliki kompetensi serta kualifikasi yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan melalui beberapa tes, baik secara administrasi, uji kompetensi (tes pengetahuan), serta kemampuan bakat mengajar. Menurut Ergun, pemilihan kandidat (calon tenaga pendidik) yang

---

<sup>130</sup> Scott Snell, George W. Bohlander, dan George Bohlander, *Principles of human resource management* (South-Western Cengage Learning, 2010); Mohammad, "Employee Recruitment, Selection and Retention in Saudi Arabian Family Owned Small and Medium Scale Enterprises (SME'S)."

<sup>131</sup> Neeraj Kumari, "A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global," *Industrial Engineering Letters (IISN)*. Vol. 2 (1). Manav Rachna International University (2012).

<sup>132</sup> Monappa and Saiyadain dalam Khan, Farooq, dan Hussain, "Human resource management."

sesuai akan berdampak positif berupa berkurangnya tingkat *turnover* SDM. Dengan berkurangnya *turnover* dapat meminimalisasi biaya-biaya pelatihan SDM serta memacu peningkatan produktifitas SDM.<sup>133</sup>

Dari berbagai pandangan para ahli tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa proses seleksi SDM dalam konteks lembaga pendidikan merupakan proses terencana yang dilakukan oleh lembaga pendidikan melalui divisi atau departemen tertentu. Proses tersebut dilaksanakan untuk memilih dan mendapatkan para guru terbaik, yang memiliki standar kompetensi, relevan dan kriteria yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan.

#### **7. Tahapan Seleksi SDM**

Prosedur atau tahapan dalam proses pemilihan SDM dilaksanakan melalui beberapa tahapan. Begitu juga dalam konteks lembaga pendidikan, tahapan-tahapan tersebut yaitu: wawancara pendahuluan, pengisian formulir pendaftaran, pemeriksaan berkas (data) lamaran, psikotes, *interview*, *medical chek up*, orientasi kerja (*job orientation*) yang berhubungan dengan pengenalan serta proses adaptasi pegawai baru dengan lingkungan di tempat kerja baru.<sup>134</sup> Sementara itu, menurut Schuler dan Jackson teknik penilaian pelamar meliputi penilaian *curriculum vitae* dan pemeriksaan berkas-berkas lamaran (referensi), tes tertulis, tes praktik kerja, *assesmen*, *interview*, serta *medical chek up* atau tes

---

<sup>133</sup> GE Ergun, "Recruitment And Selection Process Of Human Resources: A Sample Of Travel Agencies Operating In Fethiye," *International Journal Of Business And Management Studies* Vol 5, No 1 (2013).

<sup>134</sup> Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 43.

kesehatan.<sup>135</sup> Pendapat yang hampir sama juga disampaikan oleh Werther dan Davis mengenai tahapan-tahapan dalam proses seleksi yaitu wawancara pendahuluan, tes praktik, *interview*, seleksi, pemeriksaan berkas dan data pelamar, tes kesehatan, *interview* dengan pimpinan, serta keputusan akhir diterima atau ditolak.

T. H. Handoko menyebutkan beberapa tahapan dalam proses seleksi SDM yang dilakukan oleh suatu organisasi, lembaga Pendidikan, atau perusahaan. Tahapan-tahapan tersebut yaitu:<sup>136</sup>

- a. Penerimaan pendahuluan. Bertujuan untuk menghindari pencarian informasi dari sumber informasi yang tidak jelas serta membantu menghilangkan kesalahpahaman.<sup>137</sup>
- b. Tes seleksi. Tes seleksi dilaksanakan untuk mendapatkan data dan informasi akurat tentang kecocokan para kandidat yang akan mengisi formasi tertentu. Jenis tes seleksi antara lain tes kemampuan (kompetensi), tes kepribadian, tes kecerdasan/IQ, tes perilaku, dan tes minat dan bakat.<sup>138</sup>
- c. Wawancara ketenagakerjaan (*employment interview*). Wawancara seleksi (*interview*) merupakan salah satu jenis seleksi SDM yang bersifat formal dan

---

<sup>135</sup> Nila Mardiah, "Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan dalam Perspektif Islam," *Maqdis; Jurnal Kajian Ekonomi Islam* 1, no. 2 (2016): 223–35.

<sup>136</sup> Andini Triana Dewi dan Tri Diana, "Analisi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan PT Pancaran Belantara Indah," *Jurnal Ekonomi Integra* 8, no. 1 (2018): 055–070.

<sup>137</sup> L Luis Marnisah dan Fakhry Zamzam, *Manajemen Analisis Jabatan* (Yogyakarta: Deepublish, 2021), 17. Seleksi ini diawali dengan cara para calon pelamar melakukan kunjungan ke kantor HRD atau dengan melalui permohonan tertulis melalui aplikasi.

<sup>138</sup> Nila Mardiah, "Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan dalam Perspektif Islam," *Maqdis; Jurnal Kajian Ekonomi Islam* 1, no. 2 (2016): 223–335. Proses wawancara mempunyai tujuan untuk meminimalisasi jumlah pelamar yang tidak sesuai dengan kriteria dan syarat yang telah ditetapkan. <https://samahitawirota.com/cara-memeriksa-referensi-pelamar-dengan-maksimal/>

- mendalam untuk mengetahui data pribadi calon pegawai serta melakukan evaluasi terhadap sesuatu yang dapat diterima maupun tidak diterimanya para pelamar serta dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung.<sup>139</sup>
- d. Pemeriksaan latar belakang dan referensi calon pegawai (*personal references*). Dalam praktiknya, untuk mendapatkan *personal references* pihak organisasi mencari informasi dari keluarga terdekat maupun teman-teman pelamar, baik yang ditunjuk oleh para calon tenaga kerja maupun diminta oleh organisasi. Hal tersebut disebabkan karena *personal references* biasanya tertulis, sehingga pemberi *personal references* dapat dipastikan akan menampilkan hal-hal yang baik dan positif sehingga kurang akurat. Biasanya tahap ini jarang digunakan oleh organisasi atau perusahaan karena berisi data yang subjektif.<sup>140</sup>
- e. Tes kesehatan (*medical check up*). **Medical check up** merupakan tahapan dalam proses seleksi SDM yang dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui kondisi kesehatan calon tenaga kerja. **Medical check up** juga digunakan sebagai alat yang dapat memanfaatkan untuk mengukur tingkat manajemen risiko di lokasi kerja.<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> Ridwan Mawala Kurnia dan Meilanny Budiarti Santoso, “Proses Rekrutmen dan Seleksi Pekerja K3L UNPAD,” *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial* 1, no. 2 (2018): 108–18. Wawancara bertujuan untuk mendapatkan informasi dengan mengumpulkan berbagai informasi dari pelamar yang akan digunakan sebagai dasar untuk pembuatan keputusan.

<sup>140</sup> Pemeriksaan referensi sebenarnya merupakan proses dan sarana yang sangat penting untuk melengkapi penyelidikan latar belakang para pelamar. Marisi Butarbutar dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021), 56. Sayangnya, pemeriksaan referensi hanya dijadikan sarana formalitas serta dilakukan secara sembarangan. <https://samahitawirota.com/cara-memeriksa-referensi-pelamar-dengan-maksimal/>

<sup>141</sup> Berdasarkan data tersebut, maka organisasi dapat melakukan perhitungan mengenai faktor risiko demi efektivitas serta keselamatan dalam pekerjaan. Selain itu, beberapa organisasi



- f. Wawancara terakhir dengan atasan langsung. Sebelum pemberian keputusan diterima atau tidaknya pelamar terlebih dahulu akan dilaksanakan *interview* langsung dengan pimpinan. *Interview* ini dilaksanakan untuk mendapatkan informasi yang detail serta lengkap tentang calon pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.<sup>142</sup>
- g. Keputusan penerimaan. Keputusan ini diambil setelah dilaksanakan semua tahapan proses seleksi dengan mempertimbangkan semua aspek dari awal sampai akhir. Keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi.

Dalam perkembangannya, penggunaan internet dalam proses rekrutmen dan seleksi telah memudahkan organisasi. Penggunaan *internet recruitment and selection* telah dijelaskan jauh-jauh hari oleh Dave Bartram (seorang peneliti). Pada tahun 2000,<sup>143</sup> penggunaan *internet recruitment and selection* mulai ramai diperbincangkan oleh banyak ahli serta mulai dilirik dan banyak dimanfaatkan

---

yang membutuhkan para karyawan dengan kemampuan yang khusus perlu melakukan *medical check up* misalnya tes fungsi mata, telinga, paru-paru, sampai tes mengenai penggunaan minuman keras serta obat-obatan yang terlarang. Inilah pentingnya penggunaan *medical check up* untuk calon pegawai agar memastikan kondisi kesehatan para calon pegawai dilaksanakan. <https://economy.okezone.com/>

<sup>142</sup> M. Setiadi Hartoko, "Rekrutmen Calon Karyawan Tetap," *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis I* 4, no. 2 (2016): 122–27.

<sup>143</sup> Di awal tahun 2000-an, banyak orang yang meragukan pemanfaatan internet sebagai alat dan sarana dalam proses perekrutan dan seleksi pegawai. Sebagian besar perusahaan atau organisasi lebih percaya terhadap penggunaan model perekrutan yang klasik (konvensional) yaitu model wawancara yang dilakukan secara *face to face*. Penggunaan model ini banyak disukai dibanding dengan penggunaan metode yang mengaplikasikan penggunaan internet sebagai alat atau sarana dalam perekrutan dan seleksi. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Terry Armstrong & Chris Piotrowski terungkap bahwa sepanjang tahun 2005, sebagian besar perusahaan di AS lebih memilih penggunaan metode konvensional dibanding penggunaan metode yang modern secara *online* dalam proses rekrutmen dan seleksi. Penelitian ini melibatkan 151 perusahaan besar di Amerika. Chris Piotrowski dan Terry Armstrong, "Current recruitment and selection practices: A national survey of Fortune 1000 firms," *North American Journal of Psychology* 8, no. 3 (2006): 489–96.

oleh *corporat-corporat* besar di dunia. Bertram menjelaskan ada banyak proses *internet recruitment and selection* yang berpengaruh dalam proses *interview*, berbagai tes-tes atau *assesment* dan penerimaan SDM yang objektif.<sup>144</sup> Penggunaan rekrutmen semacam ini juga memiliki kelebihan dan kerugian.<sup>145</sup> Oleh karena itu, organisasi atau lembaga pendidikan perlu mempertimbangkan penggunaan model rekrutmen dan seleksi seperti ini.

Sementara itu, Linda Barber menggunakan istilah *e-recruitment* untuk penggunaan rekrutmen berbasis internet. Menurutnya, rekrutmen berbasis internet memudahkan komunikasi dengan para pelamar karena dilakukan dengan fleksibilitas waktu sebab dilakukan tanpa proses tatap muka (*face to face*). Menurut Barber, banyak keuntungan yang didapatkan dari model rekrutmen dan seleksi yang dimodifikasi dengan berbasis internet di antaranya adalah dapat mempercepat proses, lebih hemat pembiayaan, akses sangat mudah, dan dapat meningkatkan reputasi serta citra organisasi atau perusahaan.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Dave Bartram, "Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes," *International journal of selection and assessment* 8, no. 4 (2000): 261–74.

<sup>145</sup> Menurut Bartram, penggunaan internet sebagai sarana dalam perekrutan dan seleksi SDM memiliki keuntungan (nilai tambah) dan kerugian. Keuntungannya di antaranya adalah faktor kenyamanan (*confidentiality*) dan keamanan (*Security*), lebih otentik (*authentication*) dapat mengontrol situasi baik saat tes maupun saat praktek dan lain sebagainya. Sementara itu, perekrutan dengan on line memiliki rekrutmen semacam ini juga memiliki kerugian adalah personal yang ditunjuk untuk menjadi operator website dapat membocorkan hasil tes, hasil tes secara on line belum mampu memberikan gambaran secara utuh mengenai kualitas dari para pelamar. Ibid.

<sup>146</sup> Linda Barber, *E-recruitment Developments* (Institute for Employment Studies Brighton, 2006), 8; Aurélie Girard dan Bernard Fallery, *E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study*, 2009.

Menurut Loganesh Sivabalan dkk. ada beberapa langkah rekrutmen yang dimodifikasi.<sup>147</sup> Pertama, melakukan mengubah pola perekrutan yang cenderung tradisional menjadi model perekrutan yang berbasis internet (*internet recruitment*). Kedua, membuat perekrutan secara *off line* dengan membuat kegiatan *job fair*. Ketiga, membuat sistem kombinasi antara rekrutmen secara *off line* dan rekrutmen berbasis internet dengan menyertakan berbagai pilihan pekerjaan. Keempat, melaksanakan proses penyeleksian untuk mempertemukan kualifikasi yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan dengan kompetensi dan *skill* yang dimiliki oleh calon pegawai. Kelima, melakukan perbaikan dalam metode atau teknik interview dan perekrutan SDM yang dimulai dari generasi Y<sup>148</sup> serta melakukan *assesmen* kepribadian para pelamar.

### c. Konsep Pengembangan SDM

#### 1. Pengembangan SDM

Modal pokok (*asset*) sebuah bangsa yang ingin maju adalah pemanfaatan sumber daya dengan sebaik mungkin. Pemanfaatan modal tersebut di antaranya adalah pemanfaatan sumber daya alam (*natural resources*),<sup>149</sup> maupun SDM

---

<sup>147</sup> Loganesh Sivabalan, Rashad Yazdanifard, dan Nor Haslinda Ismail, "How to transform the traditional way of recruitment into online system," *International Business Research* 7, no. 3 (2014): 178.

<sup>148</sup> Generasi Y adalah sebuah generasi yang dilahirkan di antara kurun waktu tahun 1981-1994. Umumnya, generasi ini lahir pada saat teknologi sedang berkembang pesat misalnya *video games* dan *smartphone* serta teknologi digital lain. Bersama dengan generasi X dan Y juga dikenal dengan generasi milenial. Roger Birchmore dan Linda Kestle, "XYZ of the Living Curriculum," dalam *Proceedings of the 36th Conference for Australasian Building Educators Association* (Citeseer, 2011), 27-29. Lihat juga dalam Sabila J. Firda Arum Faiza, *Arus Metamorfosa Milenial* (Kendal: Penerbit Ernest, 2018), 2.

<sup>149</sup> Pengelolaan SDA yang baik merupakan sebuah keniscayaan, mengingat ketersediaannya sudah sangat terbatas. Muhammad Amir Solihin dan S. Rija, "Pengelolaan sumber daya alam secara terpadu untuk memperkuat perekonomian lokal," *Jurnal Soilrens* 8

(*human resources*).<sup>150</sup> Sumber-sumber tersebut berperan penting serta menentukan berhasil atau tidaknya sebuah proses pembangunan.<sup>151</sup> Indikator keberhasilan pembangunan tersebut dapat dilihat dari kemajuan-kemajuan yang dicapai sebuah negara.<sup>152</sup>

Kemajuan sebuah negara dapat dilihat dari kualitas dan pengembangan SDM-nya. Pengembangan SDM dalam konteks pendidikan sangat penting dilaksanakan dalam mewujudkan suatu lembaga pendidikan yang mempunyai konstruksi kuat serta dalam rangka menghadapi kompetisi dan tantangan yang sulit terhindarkan. Untuk itu, setiap tenaga pendidik yang berada di dalam suatu lembaga pendidikan diharapkan dapat bekerja secara maksimal, efisien, serta berkualitas sehingga organisasi semakin kuat daya saingnya. Pelaksanaan

---

(2007): 782–793; Kepedulian Manusia mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengelola alam (SDA) dengan baik. Heru Kurniawan dan Mukhamad Hamid Samiaji, “Prinsip pemanfaatan sumber daya alam berbasis biosentris dalam perspektif islam,” *NUANSA: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam* 14, no. 1 (2017): 91–102.

<sup>150</sup> Keberadaan SDM yang melimpah tidak akan bermanfaat jika tidak dikelola dengan baik untuk kemaslahatan umat manusia, sebab hal ini merupakan hasil budaya. Pengelolaan SDM yang baik akan melahirkan sebuah bangsa atau negara yang maju dan SDM yang berkualitas. Kualitas SDM akan menjadi penentu kemajuan sebuah negara. Johannes Suhardjana, “Kualitas sumber daya manusia menentukan kemajuan suatu negara,” *Jurnal Dinamika Hukum* 9, no. 3 (2009): 306–13.

<sup>151</sup> Bahkan di negara-negara maju ada departemen tersendiri yang mengurus pengembangan SDM. Misal di Singapura, pembangunan SDM di Singapura (saat ini disebut sebagai pengembangan SDM) selalu menjadi prioritas utama dalam perencanaan strategis pembangunan nasional. Baru-baru ini, Kementerian Pendidikan Korea berganti nama menjadi Kementerian Pendidikan dan Pengembangan SDM. Gary N. McLean, “National human resource development: What in the world is it?,” *Advances In Developing Human Resources* 6, no. 3 (2004): 269–75; Aahad M. Osman-Gani dan Wee-Liang -Tan, “Human Resource Development: The key to sustainable growth and competitiveness of Singapore,” *Human Resource Development International* 1, no. 4 (1998): 417–32.

<sup>152</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (PT. Rineka Cipta, 1992), 2.

pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan jenjang karier dan nonkarier bagi SDM dengan cara melatih dan mengembangkan SDM.<sup>153</sup>

Agar lembaga pendidikan mampu menghasilkan kualitas tenaga pendidik yang profesional, maka lembaga pendidikan atau organisasi harus melakukan investasi. Investasi dengan uang dapat dipastikan akan habis. Investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM akan mendapatkan hasil yang pasti meskipun dengan mengeluarkan biaya yang agak mahal.<sup>154</sup> Program pelatihan dan pengembangan SDM harus diselaraskan dengan tujuan keseluruhan organisasi dengan penekanan kebermaknaan pada penambahan nilai SDM.<sup>155</sup> Bagi perusahaan maupun organisasi yang berorientasi atau bertujuan mencari profit, orientasi ini dapat berhasil dengan baik jika SDM-nya diberikan pelatihan secara kontinu dan berkesinambungan untuk peningkatan wawasan (pengetahuan), kompetensi, dan *skill*-nya. Pengembangan SDM dibutuhkan untuk seluruh pegawai, baik pegawai baru maupun pegawai yang telah lama bekerja di organisasi atau perusahaan.<sup>156</sup>

---

<sup>153</sup> Nun Tufa, "Pentingnya Pengembangan SDM," *Iqtishodiyah: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 4, no. 2 (2018).

<sup>154</sup> Pengembangan SDM mempunyai peranan yang sangat penting walaupun dalam proses pelaksanaannya memerlukan biaya yang besar, karena hal tersebut merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi. Dengan investasi tersebut, maka SDM akan memiliki keterampilan dan keahlian sehingga mereka akan bekerja secara efisien dan efektif. Ibid. Selain itu, SDM merupakan sebuah investasi yang sangat bernilai bagi organisasi yang keberadaannya perlu dijaga. Natasya Virginia Leuwol dkk., *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Sebuah Konsep, Fakta dan Gagasan* (kendal: Yayasan Kita Menulis, 2020), 2.2

<sup>155</sup> Hardeep Singh, "Training and development: A prominent determinant for improving HR productivity," dalam *International Conference on Management and education innovation IPEDR*, vol. 37, 2012.

<sup>156</sup> Ranupandojo Heidjrachman dan Suad Husnan, "Manajemen Personalia, Edisi 4," *Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta*, 2008, 71.

Sebelum lebih jauh membahas pengembangan SDM, terlebih dahulu peneliti akan uraikan makna pengembangan SDM. Definisi mengenai pengembangan SDM terdapat perbedaan para ahli.<sup>157</sup> Tetapi ide utamanya yang dibahas dalam pelatihan dan pengembangan sama yaitu peningkatan kualitas tenaga kerja (SDM). Richard Swanson mendefinisikannya pengembangan SDM sebagai proses dalam rangka mengembangkan kemampuan atau keahlian SDM dengan memberikan pelatihan dan pengembangan untuk tujuan peningkatan kinerja.<sup>158</sup> Inti dari semua upaya pengembangan SDM adalah pembelajaran dan fokus utama adalah pembelajaran dan kinerja di tempat kerja.<sup>159</sup> Untuk tujuan itu, pengembangan SDM dapat dimaknai sebagai serangkaian aktivitas atau kegiatan yang direncanakan oleh organisasi untuk memberikan kesempatan kepada SDM-nya untuk belajar dan mempelajari *skill-skill* yang dibutuhkan SDM.

Secara mikro, pengembangan SDM merupakan sebuah proses untuk merencanakan aktivitas *training*, pendidikan, serta manajerial pegawai.<sup>160</sup> Menurut Gouzali Saydam, pengembangan SDM adalah aktivitas yang mesti dilakukan oleh organisasi dan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan

---

<sup>157</sup> Pembelajaran di tempat kerja sebagai proses yang digunakan oleh individu saat terlibat dalam program pelatihan, kursus pendidikan dan pengembangan, atau beberapa jenis kegiatan pembelajaran berdasarkan pengalaman untuk tujuan memperoleh kompetensi dibutuhkan dalam memenuhi kualifikasi syarat-syarat untuk bekerja baik sekarang maupun masa depan McLean, "National human resource development."

<sup>158</sup> Richard A. Swanson, "Defining intergalactic human resource development (IHRD)," *Human Resource Development International* 10, no. 4 (2007): 455–57.

<sup>159</sup> Ronald L. Jacobs dan Yoonhee Park, "A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development," *Human resource development review* 8, no. 2 (2009): 133–50.

<sup>160</sup> Notoatmodjo, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia," 4.

(*ability*), pengetahuan (*knowledge*), serta keterampilan (*skill*) SDM untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.<sup>161</sup>

Menurut Nadler & Nadler, pelatihan serta pengembangan SDM di klasifikasikan sebagai komponen model *human resource development* (HRD).<sup>162</sup> Menurut Nadler & Nadler, mendefinisikan *human resource development* (HRD) sebagai berbagai aktivitas atau sistem yang dimungkinkan bagi organisasi agar para SDM memiliki nilai tambah yang akan menyebabkan perubahan perilaku dan sikap dalam bekerja dengan cara memberikan pelatihan, Pendidikan, serta pengembangan bagi SDM.<sup>163</sup> Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan sangat membantu dalam membangun serta memperkuat atribut terkait pekerjaan SDM di organisasi mana pun termasuk dalam dunia pendidikan.

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan media atau alat strategis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja individu dan organisasi. Dengan demikian, organisasi membelanjakan uangnya dengan keyakinan bahwa itu akan memberi mereka keunggulan kompetitif di dunia

---

<sup>161</sup> Gouzali Saydam dan Bc TT, "Built In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme SDM," *Remaja Rosdakarya, Bandung*, 2006, 63.

<sup>162</sup> Vilmante Kumpikaite dan Algimantas Sakalas, "The model of human resource development system's evaluation," dalam *International Conference on E-business, Management and Economics*, vol. 25, 2011, 46–50; A Imran, M.T, "Impact Of Training & Development On Employees' Performance In Banks Of Pakistan," *European Journal of Training and Development Studies* Vol.3, No.1 (2015).

<sup>163</sup> Muhammad Tariq Khan, Naseer Ahmed Khan, dan Khalid Mahmood, "An organizational <sup>concept</sup> of human resource development—How human resource management scholars view 'HRD.," *Universal Journal of Management and Social Sciences* 2, no. 5 (2012): 36–47.

bisnis.<sup>164</sup> Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan pengembangan SDM yang spesifik di bidang tertentu. Saleem dkk. menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan dengan spesialisasi tertentu dapat memberikan kemampuan yang spesifik dan dapat menambah wawasan (pengetahuan), memberikan pemahaman, dan peningkatan *skill-skill* baru yang dibutuhkan SDM serta mempertahankan konsistensi kinerja, baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Hal ini merupakan sesuatu yang lebih masuk akal serta dilakukan secara terencana (terorganisasi) untuk meningkatkan dan memperbaiki kemampuan, pengetahuan (*knowledge*), serta keterampilan (*skills*) yang diperlukan para pegawai dalam memahami dan melaksanakan tugasnya.<sup>165</sup>

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan sarana untuk pengembangan diri bagi SDM untuk meningkatkan pengetahuan dan memperbaiki berbagai *skill* yang berhubungan dengan kompetensi SDM. Dengan demikian, tujuan pelatihan SDM yaitu untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi, kinerja, kapasitas, serta produktivitas kerja.<sup>166</sup> Menurut Wexley dan Yulk mengartikannya sebagai istilah-istilah yang berkaitan dengan perencanaan

---

<sup>164</sup> A Falola O. Osibanjo O, "Effectiveness of Training and Development on Employees Performance and Organisation Competitiveness in The Nigerian Banking Industry," *Transilvania University of Brasov Series V*, Vol. 7 (56) No. 1 (2014).

<sup>165</sup> A Imran, M.T, "Impact of Training & Development on Employees' Performance in Banks of Pakistan."

<sup>166</sup> Md Tamim dan Mahabubur Rahman, "Analysis of training and development of Social Islami Bank Limited," 2015.



(*planning*), yang dilaksanakan untuk meningkatkan perilaku atau sikap (*attitude*) serta pengetahuan (*knowledge*) bagi SDM maupun anggota organisasi.<sup>167</sup>

Dari beberapa pendapat pakar tersebut, menurut peneliti upaya pengembangan SDM dalam konteks lembaga pendidikan merupakan sebuah usaha serta kewajiban para pimpinan lembaga pendidikan atau organisasi, karena pengembangan tenaga pendidik merupakan hak dari setiap tenaga pendidik untuk berkembang. Pengembangan SDM diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan pentingnya pengembangan *skill* pegawai.<sup>168</sup> Selain itu, kegiatan pengembangan tenaga pendidik dirancang untuk menambah pengetahuan, menambah kompetensi dan *skill* baru, memberikan sesuatu yang relevan bagi lembaga, memperkuat kekuatan lembaga, dan mengatasi keterbatasan sebuah lembaga pendidikan. Program pengembangan SDM seperti yang dijelaskan di atas biasanya berhubungan dengan program yang bersifat formal, implementasi tindakan, pengiriman delegasi, serta rotasi pekerjaan.<sup>169</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, menurut peneliti bahwa pengembangan SDM dalam konteks lembaga pendidikan harus dilakukan secara terorganisasi dengan baik oleh semua fungsi organisasi dalam lembaga pendidikan. Pengelolaan hal tersebut dikoordinasikan oleh fungsi pengelola SDM dengan memanfaatkan

---

<sup>167</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*, 2009, 50.

<sup>168</sup> Dengan pegawai yang mempunyai *skill*, maka tugas-tugas organisasi akan dapat lebih efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. Apabila terdapat ketidakseimbangan antara tugas pegawai dengan tingkat *skill* pegawai tertentu, maka pegawai juga harus ditingkatkan keterampilannya.

<sup>169</sup> Hotner Tampubolon, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing* (Depok: Papas Sinar Sinanti, 2016), 86.

potensi dan kemampuan yang terkandung dalam *resource* tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai secara berupa efektif serta efisien. Selain itu, kebutuhan akan pengembangan tenaga pendidik merupakan tingkatan kebutuhan yang tinggi dan mendasar yang harus diupayakan realisasinya oleh lembaga pendidikan kepada para tenaga pendidik sebagai mana teori Maslow tentang hierarki kebutuhan.<sup>170</sup>

Dengan pendekatan teori Maslow tersebut terdapat beberapa hal penting yang dikembangkan oleh lembaga pendidikan. Pertama, tenaga pendidik merupakan investasi jangka panjang lembaga pendidikan, karena tenaga pendidik adalah investasi maka perlu secara efektif dikembangkan dan dikelola dengan baik (profesional). Kedua, tugas pimpinan atau manajer lembaga pendidikan adalah membuat kebijakan yang strategis bagi tenaga pendidik. Kebijakan tersebut di antaranya adalah membuat program serta kebijakan implementasi manajemen yang dapat membuat tingkat kepuasan SDM meningkat serta dapat memenuhi kebutuhan emosional dan ekonomi para tenaga pendidik.

---

<sup>170</sup> Maslow dalam teori hierarki kebutuhan menjelaskan mengenai susunan hierarki kebutuhan manusia dari mulai kebutuhan dasar sampai kebutuhan yang paling tinggi. Hierarki kebutuhan tersebut, yaitu pertama, kebutuhan *fisiologis* berupa kebutuhan dasar manusia yaitu makan, papan dan sandang. Kedua, kebutuhan *social* berupa kebutuhan interaksi dengan sesama manusia. Ketiga, kebutuhan rasa aman antara lain kebutuhan gaji yang layak, asuransi, dan fasilitas yang memadai. Keempat, kebutuhan penghargaan (pujian hasil kerja, insentif kinerja, bonus). Kelima, aktualisasi diri (berperan aktif dalam kegiatan). Saul McLeod, "Maslow's hierarchy of needs," *Simply psychology* 1 (2007): 1–8; Eugene W. Mathes, "Maslow's hierarchy of needs as a guide for living," *Journal of Humanistic Psychology* 21, no. 4 (1981): 69–72; Amity Noltemeyer dkk., "The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory," *Children and Youth Services Review* 34, no. 9 (2012): 1862–67; Joseph E. Gawel, "Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs," *Practical Assessment, Research, and Evaluation* 5, no. 1 (1996): 11; Andrew Neher, "Maslow's theory of motivation: A critique," *Journal of humanistic psychology* 31, no. 3 (1991): 89–112.

Dari hierarki teori Maslow dapat peneliti simpulkan bahwa hakikat pengembangan para guru dalam satuan pendidikan merupakan sebuah upaya atau usaha untuk mewujudkan seluruh kebutuhan.<sup>171</sup> Pengembangan tenaga pendidik merupakan sebuah keadaan *conditio sine qua non*<sup>172</sup> yang mau tidak mau terjadi di suatu lembaga pendidikan.

## 2. Tujuan Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan proses untuk memperoleh dan mendapatkan pengetahuan, kompetensi, serta *skill* para SDM supaya berhasil dalam menjalankan tugas dan pekerjaan baik pada saat ini maupun di masa depan.<sup>173</sup> Pengembangan dan pembangunan SDM merupakan tujuan sentral pembangunan manusia.<sup>174</sup> Dengan demikian, pengembangan SDM berfungsi

---

<sup>171</sup> Pengembangan SDM secara eksternal (makro) merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas SDM agar tercapai tujuan pembangunan sebuah bangsa. Peningkatan kualitas SDM mencakup seluruh perencanaan pengembangan, pengolahan, dan manajemen SDM. Secara internal (mikro), keberadaan SDM dalam sebuah organisasi memiliki peranan yang penting untuk mencapai keberhasilan. Seluruh sarana dan fasilitas yang lengkap, belum tentu menjadi jaminan keberhasilan organisasi tanpa diiringi oleh kualitas SDM yang memadai untuk memanfaatkan sarana dan fasilitas tersebut. Tufa, "Pentingnya Pengembangan SDM"; Annisa Hariani, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Di Kantor Kecamatan Samarinda Seberang," *eJournal Administrasi Negara*, Nomor 1, Volume 6 (2018).

<sup>172</sup> Sebenarnya Teori *Conditio sine qua non* banyak digunakan dalam dunia hukum. Konsep Hukum *Conditio Sine Qua Non* merupakan sebuah konsep hukum mengenai sebab akibat yang kemunculannya diinisiasi oleh Von Buri (1869) di Jerman. Konsep ini secara umum mengenai sesuatu hal terjadi karena sebab dari sebuah akibat. Konsep ini juga sering disebut dengan teori *Bedingungstheorie* atau ekuivalensi (teori syarat) sebab tidak ada perbedaan yang signifikan antara syarat dengan musabab. Lhedrik Lienarto, "Penerapan Asas *Conditio Sine Qua Non* dalam Tindak Pidana di Indonesia," *Lex Crimen* 5, no. 6 (2016); Henry Dianto Pardamean Sinaga, Rintis Nanda Pramugar, dan Aditya Wirawan, "Reformulation of *Conditio Sine Qua Non* in the Renewal of *Mens Rea* Corporate Corruption in Indonesia," *International Journal of Advanced Science and Technology* Vol. 29, No. 08 (2020): 1241–51.

<sup>173</sup> Yohan Dwi Putra dan Ade Sobandi, "Pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja," *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)* 4, no. 1 (2019): 127–33.

<sup>174</sup> K. Peter Kuchinke, "Human development as a central goal for human resource development," *Human Resource Development International* 13, no. 5 (2010): 575–85; Azril

untuk mengarahkan kepada peningkatan kualitas dan kemampuan SDM untuk menjamin ketersediaan angkatan kerja yang mendukung mesin pembangunan.<sup>175</sup>

Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM yang profesional serta meningkatkan *skill-skill* dan kecakapan para SDM dalam menjalankan fungsi serta tugasnya secara maksimal dalam konteks yang lebih luas.<sup>176</sup> Dalam konteks kelembagaan pendidikan, pengembangan SDM (tenaga pendidik) berupaya untuk mengembangkan guru dengan pengetahuan, kompetensi, pengalaman, keahlian, serta produktivitas guru secara berkesinambungan dan berkelanjutan.<sup>177</sup>

Pengembangan SDM mempunyai tujuan yang terbagi dalam dua dimensi yaitu dimensi kelembagaan (*institusional*) serta individual (*personal*). Tujuan berdimensi individual dimaksudkan untuk hal-hal yang dapat dicapai oleh para pegawai. Sementara itu, tujuan berdimensi institusional ditujukan kepada sesuatu

---

Azahari, "Pembangunan sumber daya manusia dan indeks pembangunan manusia sektor pertanian," *Journal of Indonesian Economy and Business* 15, no. 1 (2000): 56–69. Gilley & Eggland menyebut bahwa pembangunan manusia merujuk kepada kemampuan dan perbaikan berbagai perilaku SDM serta kemajuan dari pengetahuan yang dilakukan untuk personal maupun kepentingan organisasi secara umum.

<sup>175</sup> Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial* (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), 5.

<sup>176</sup> Pengembangan *skill* dan kecakapan SDM dimaknai sebagai upaya dari manajer untuk meningkatkan keahlian setiap SDM sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin, efektif, serta produktif. Edy Soetrisno, *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi Pertama (Jakarta: Kencana, 2016), 62.

<sup>177</sup> Pelatihan dan pengembangan merupakan proses berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas karyawan. Pelatihan dan pengembangan merupakan sebuah usaha dalam meningkatkan kinerja SDM yang dilakukan pada saat ini maupun di masa yang akan datang. Pelatihan merupakan upaya yang dilakukan oleh para pimpinan untuk memberikan kesempatan bagi SDM untuk meningkatkan dan mendapatkan keterampilan serta berbagai sikap yang saling terkait dengan pekerjaannya. Rashid Saeed Anam Amin dan Mr Rab Nawaz Lodhi, "The impact of employees training on the job performance in education sector of Pakistan," *Middle-East Journal of scientific research* 17, no. 9 (2013): 1273–78.

yang dapat dicapai oleh lembaga sebagai hasil implementasi kegiatan pengembangan para pegawai. Dengan demikian, tujuan pengembangan SDM secara umum merupakan upaya untuk memastikan lembaga atau organisasi memiliki para SDM yang memiliki kualitas dan siap meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>178</sup>

Kedua tujuan di atas dapat tercapai dengan cara memastikan setiap SDM memiliki pengetahuan serta *skill* untuk meningkatkan kemampuan secara maksimal yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan secara efisien. Di samping itu, tujuan pengembangan SDM juga untuk mengurangi ketergantungan lembaga dalam menarik tenaga kerja baru.<sup>179</sup>

Dari beberapa tujuan pengembangan SDM tersebut, secara garis besar peneliti kaitkan dengan konteks pendidikan bahwa tujuan pengembangan tenaga pendidik merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, produktivitas, memelihara moral atau kepribadian guru, meningkatkan peluang karier, meningkatkan kemampuan pengetahuan dan konseptual, meningkatkan kompetensi *leadership*, serta upaya untuk peningkatan *service* kepada konsumen.

---

<sup>178</sup> Anita Anita, Hesti Lestari, dan Dyah Lituhayu, "Peran diklat dalam peningkatan kualitas SDM di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah," *Journal of Public Policy and Management Review* 2, no. 1 (2013): 111–120; lihat juga dalam Iswan M. Masirete, "Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Menui Kepulauan Kabupaten Morowali," *Ekomen* 11, no. 01 (2011).

<sup>179</sup> Sri Langgeng Ratnasari, *Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Surabaya: Penerbit Qiara Media, 2019), 103. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Wilson Bangun. Menurutnya, pengembangan SDM menyediakan kesempatan kepada SDM (kerangka kerja) untuk mengembangkan diri melalui program training dan pengembangan karir yang diselenggarakan dengan kebutuhan pengembangan organisasi di masa depan. Dengan demikian pengembangan SDM diarahkan untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam upaya untuk membantu terealisasinya tujuan organisasi. Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5.

Dengan meningkatnya pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan (*skill*) guru baik secara konsep ataupun teknik maka pemberian layanan (*service*) kepada para pelanggan atau wali murid akan berjalan dengan sangat baik.

### 3. Proses Pengembangan SDM

Untuk mendapatkan SDM atau tenaga pendidik yang professional dan berkualitas, tidak serta merta datang dengan sendiri tetapi diperoleh melalui proses yang panjang. Selain itu juga dibutuhkan program pengembangan SDM setelah direkrut. Program pengembangan SDM biasanya dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan dalam upaya mempersiapkan serta mendapatkan SDM yang berkualitas dan sesuai dengan tuntutan transformasi sosial.<sup>180</sup> Dalam konteks pendidikan, Tilaar membagi tiga tuntutan terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan.<sup>181</sup> Tiga tuntutan tersebut adalah pemenuhan terhadap tenaga-tenaga pendidik yang berkualitas dan unggul, tenaga pendidik yang memiliki semangat terus belajar, serta tenaga pendidik yang

---

<sup>180</sup> Transformasi (*transform*) secara bahasa bermakna pengendalian sebuah bentuk ke bentuk lainnya. Transformasi sosial merupakan proses pengendalian perubahan dalam masyarakat baik struktur, kultur maupun sistem sosialnya. Sementara itu dalam sisi lainnya transformasi sebagai proses berubahnya nilai-nilai dalam masyarakat. Ernita Dewi, "Transformasi Sosial dan Nilai Agama," *Substantia: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin* 14, no. 1 (2012): 112–21; S. Wisni Septiarti, "Transformasi Sosial Masyarakat Dalam Perspektif Strukturalisme-Fungsionalisme Suatu Tinjauan Sosiologis," *Cakrawala Pendidikan*, 1994, 88047. Satu hal yang menyebabkan terjadinya transformasi social adalah akibat dari kemajuan teknologi. Perubahan ini seringkali berdampak terhadap perubahan tingkah laku manusia berupa perubahan gaya hidup serta terjadinya penyimpangan norma-norma dalam masyarakat.

<sup>181</sup> Lihat Tilaar dalam Monovatra Predy Rezky dkk., "Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia," dalam *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (PROSNAMPAS)*, vol. 2, 2019, 1117–25; lihat juga dalam Epon Ningrum, "Pengembangan sumber daya manusia bidang pendidikan," *Jurnal Geografi Gea* 9, no. 1 (2016).

mempunyai *indigeneous value* (kearifan lokal).<sup>182</sup> Ketiga tuntutan di atas dapat tercapai apabila proses pengembangan tenaga pendidiknya berjalan dan terlaksana dengan baik.

Secara umum, Hasibuan membagi proses pengembangan SDM (*human resource development*) dalam organisasi atau perusahaan menjadi dua jenis. Dua jenis pengembangan tersebut yaitu pengembangan SDM yang dilakukan secara formal dan pengembangan SDM yang dilakukan secara nonformal.<sup>50</sup> *Human resource development* yang dilaksanakan secara formal adalah berupa penugasan kepada para pegawai untuk mengikuti pendidikan dan *training*, baik yang dilakukan oleh organisasi itu sendiri ataupun yang dilaksanakan oleh lembaga lain yang kompeten terhadap pengembangan SDM (lembaga diklat). Terpenuhinya kebutuhan kemampuan dan *skill* para pegawai merupakan tujuan dari jenis pengembangan SDM ini baik kemampuan yang sifatnya *predictive needs* maupun *empirical needs* untuk eksistensi, keberlangsungan, serta keberlanjutan organisasi. Sementara itu *human resource development* yang dilaksanakan secara nonformal merupakan proses pengembangan para pegawai yang dilaksanakan secara personal, artinya SDM mengikuti proses pengembangan atas kemauan sendiri untuk meningkatkan kemampuan serta pengembangan diri.<sup>183</sup> Model

---

<sup>182</sup> Istilah lain dari *indigenous wisdom* adalah *indigenous inventions*, kearifan lokal (*local wisdom*), dan *traditional wisdom*. *Indigenous* diartikan sebagai pribumi asli atau istilah lainnya kearifan lokal. *Indigenous* disini berkaitan dengan nilai-nilai budaya yang baik, pandangan masyarakat lokal yang sifatnya penuh dengan dan bijaksana yang sudah mereka miliki secara sejak turun temurun dan dilakukan oleh anggota masyarakat lokal Sulpi Affandy, "Penanaman Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Meningkatkan Perilaku Keberagamaan Peserta Didik," *Attulab: Islamic Religion Teaching and Learning Journal* 2, no. 2 (2017): 201–25.

<sup>183</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resources Management 13th* (South-Western Cengage Learning, 2010); Diah Wulansari, Awang Darumurti, dan Dwian Hartomi Akta

pengembangan pegawai tersebut membutuhkan semangat dari dalam individu yang besar, dari dalam diri SDM, serta kompetensi yang baik dalam mengakses berbagai sumber informasi untuk dijadikan sebagai referensi atau sumber belajar bagi para SDM.

Pengembangan SDM dalam konteks pendidikan merupakan proses pengembangan guru. Proses ini meliputi usaha untuk meningkatkan kompetensi baik yang bersifat teknis, konsep, teori maupun *attitude* para tenaga pendidik agar sesuai kepentingan pekerjaan maupun formasi jabatan yang dilaksanakan dengan menggunakan strategi pendidikan serta *training* untuk para tenaga pendidik. Efektivitas strategi pengembangan tenaga pendidik dilakukan dengan menggunakan beberapa fase atau tahap. Tahapan tersebut yaitu membuat desain perencanaan (*planning design*) pengembangan SDM, mendesaian dan melaksanakan program pengembangan SDM, serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program pengembangan tenaga pendidik.<sup>52</sup> Selain itu, menurut Casteller bahwa proses pengembangan SDM yang efektif ditempuh melalui empat tahapan atau fase yang sangat penting. Empat tahapan dijelaskan seperti berikut.<sup>184</sup>

Fase pertama adalah fase *diagnostic*. Fase ini merupakan fase untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan SDM terkait dengan rencana kebutuhan organisasi. Dalam *planning* pengembangan SDM harus mampu memberikan

---

Padma Eldo, "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Bencana," *Journal of Governance and Public Policy* 4, no. 3 (2017): 407–21.

<sup>184</sup> Muhammad Priyatna, "Manajemen pengembangan SDM pada lembaga pendidikan Islam," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 09 (2017): 21.



jawaban yang menyeluruh terhadap kebutuhan lembaga dengan tujuan meningkatkan performa dan kompetensi serta *skill* SDM yang akan menduduki formasi jabatan. Kemampuan yang akan dikembangkan dimulai dengan langkah mendiagnosis kebutuhan perencanaan pengembangan SDM.

Fase kedua adalah mendesain pengembangan. Proses ini adalah mendesain atau merancang rencana pengembangan SDM yang didasarkan pada beberapa hal. Di antaranya adalah desain yang didasarkan pada persoalan-persoalan dalam lembaga serta tingkat kebutuhan pengembangan SDM, menguraikan tujuan pengembangan, menentukan SDM yang ikut dalam program pengembangan, menetapkan jadwal kegiatan dan waktu kegiatan, mendesain kebutuhan pengembangan baik secara personal maupun kelompok, melakukan perekrutan para peserta, membuat standar operasional prosedur (SOP) dan evaluasi, serta menentukan jadwal pemantauan (*supervisi*).

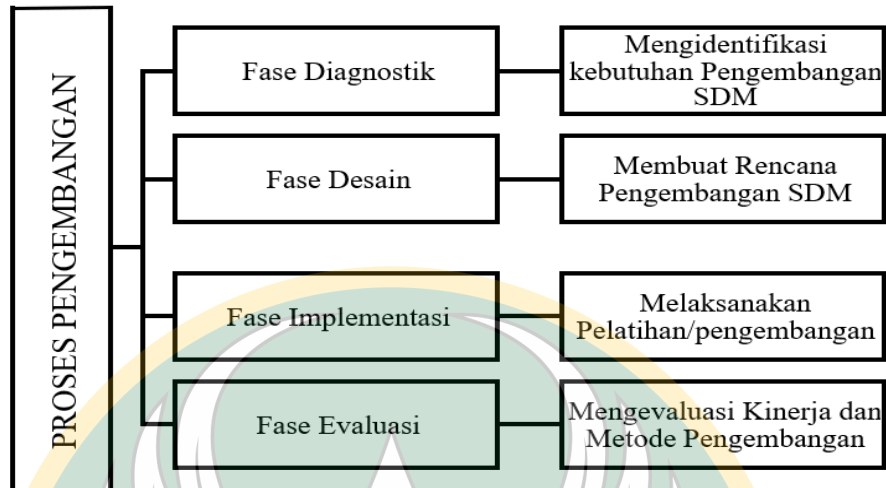
Fase ketiga yaitu tahap implementasi. Artinya pelaksanaan aktivitas dan kegiatan pengembangan SDM harus dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun dan ditetapkan. Tentu pelaksanaan program ini harus didukung oleh semua pihak yang berkepentingan dan mempunyai relevansi untuk mewujudkan tenaga kerja yang andal.

Fase terakhir dari keseluruhan fase adalah fase evaluasi.<sup>185</sup> Fase ini dimaksudkan untuk mengarahkan kegiatan evaluasi yang dilakukan untuk

---

<sup>185</sup> Fase evaluasi dimaknai sebagai proses untuk menilai aktivitas dari berbagai pelatihan yang telah selesai dilaksanakan. Proses ini bukan merupakan evaluasi prestasi peserta pelatihan. Yuli Wiliandari, "Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan SDM Yang Efektif," *SOCIETY 5*, no. 2 (2014): 93–110.

mengetahui dan mengevaluasi kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan pengembangan SDM. Berikut proses pengembangan SDM:



Gambar 2. bagan teori proses Pengembangan SDM

Keempat fase tersebut hendaknya dilaksanakan secara bertahap sesuai dengan tahapan masing-masing oleh para pimpinan (*stake holder*). Sebelum menentukan formasi jabatan, maka diperlukan analisis jabatan untuk menentukan formasi jabatan yang akan dilakukan pengembangan. Hal ini dimaksudkan sebagai dasar pijakan untuk mendapatkan serta memperoleh para tenaga kerja yang andal, terampil, serta cakap dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan formasi jabatannya.

Sementara itu, Mangkunegara membagi tahapan proses pengembangan SDM menjadi lima tahap. Tahapan-tahapan dalam penyusunan program kerja pada pengembangan SDM tersebut yaitu<sup>186</sup> mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, menetapkan tujuan, membuat indikator-indikator ketercapaian,

<sup>186</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 52.

menentukan alat ukur, melakukan eksperimen dan melakukan revisi hasil eksperimen, implementasi program, serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program pengembangan SDM. Sementara itu Peter Reilly<sup>187</sup> menyederhanakan proses pengembangan SDM menjadi tiga tahap yaitu memahami SDM, mengembangkan rencana, dan menyusun taktik dalam mengembangkan SDM.

#### 4. Bentuk-Bentuk Pengembangan SDM

Efektivitas dan efisiensi kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilan pengembangan SDM dalam sebuah organisasi. Sebuah perusahaan atau organisasi yang berorientasi profit, efektivitas dan efisiensi kinerjanya mudah tercapai dengan baik jika SDM-nya selalu diberikan pelatihan dan dikembangkan dengan baik secara berkelanjutan. Pelatihan-pelatihan tersebut dibutuhkan oleh seluruh pegawai atau SDM (baik yang lama maupun yang baru) setiap saat.<sup>188</sup>

Proses pengembangan (*development*) SDM diawali dengan orientasi dan pelatihan bagi SDM serta *onboarding*.<sup>189</sup> Orientasi merupakan aktivitas

---

<sup>187</sup> Peter Reilly, "Performance management," *Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees, Massachusetts, Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.*

<sup>188</sup> Keberadaan SDM yang yang baru direkrut membutuhkan berbagai pelatihan sebelum mereka melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Sementara itu, bagi SDM yang sudah lama membutuhkan berbagai pelatihan dalam meningkatkan kinerjanya untuk dapat memenuhi tuntutan tugasnya saat ini, maupun untuk menyiapkan diri jika dibutuhkan promosi atau transfer jabatan. Ade Rustiana, "Efektivitas pelatihan bagi peningkatan kinerja karyawan," *Jurnal Dinamika Manajemen* 1, no. 2 (2010): 137–43.

<sup>189</sup> *Onboarding* adalah sebuah program yang diberikan kepada SDM dalam masa percobaan yang mempunyai fungsi membantu SDM baru untuk segera menyesuaikan diri (adaptasi) serta mengenalkan lingkungan dan kultur organisasi. Program ini dibuat sesuai dengan kebutuhan SDM baru untuk tujuan membantu masa peralihan SDM baru dari yang sebelumnya tidak mengenal sama sekali menjadi lebih mengenal. Dengan demikian akan menciptakan kesan

pengenalan SDM baru terhadap organisasi dan budayanya, serta menjadi acuan atau pondasi untuk SDM baru yang akan bergabung dalam organisasi agar mulai dapat bekerja secara efektif serta menyenangkan dalam pekerjaan barunya. Biasanya organisasi atau perusahaan besar memiliki program orientasi formal untuk pegawai yang baru masuk. Materi orientasi ini berisi tentang karakteristik organisasi perusahaan seperti *history*, jasa dan produk, kebijakan-kebijakan (*policy*), struktur organisasi, tunjangan, serta aturan-aturan dalam organisasi atau perusahaan, dan lain sebagainya.

Pada umumnya pengembangan SDM memiliki bentuk atau model yang terbagi dalam dua kategori. Kedua kategori tersebut yaitu model pengembangan SDM berupa pemberian berbagai informasi pengetahuan serta pengembangan SDM yang berupa pemberian berbagai *skill* kepada para peserta *training*.<sup>190</sup> Pemberian *skill* dalam aktivitas pengembangan SDM tersebut didesain untuk meningkatkan *skill* (*up-skilling*) serta pengembangan yang bersifat pembaruan *skill* (*reskilling*),<sup>191</sup> memperbaiki prestasi, dan kepuasan kerja bagi SDM.

---

yang baik dan terjadi kecocokan dari SDM yang baru terhadap organisasi. Perbedaan dengan orientasi adalah *onboarding* dilaksanakan selama masa percobaan dan waktunya panjang. Sementara itu, orientasi dilaksanakan di awal sebelum SDM baru bekerja. Rahmat Edi Santoso, "Onboarding Karyawan Baru, Perlukah?," *PSIKOSAINS (Jurnal Penelitian dan Pemikiran Psikologi)* 10, no. 2 (2018): 139–47.

<sup>190</sup> Metode yang sifatnya informasi biasanya menggunakan metode kuliah (ceramah), metode belajar secara mandiri (*self directed learning*), metode presentasi dengan menggunakan audiovisual dan lain sebagainya. Sementara itu, metode yang *experiential methods* (pengalaman atau keterampilan) digunakan untuk mengajarkan kompetensi dan keterampilan yang sifatnya pengetahuan dan fisik. Biasanya metode ini menggunakan metode pelatihan dalam tugas (*On the Job Training*), analisis kasus, pelatihan kepekaan, *pelatihan dengan penggunaan perangkat komputer*, permainan dan simulasi dan *behavior modeling*. Wirman Syafri, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*, 67–68.

<sup>191</sup> Leni Rohida, "Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 Terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* 6, no. 1 (2018): 114–36.

Sebelum melakukan pengembangan SDM, organisasi perlu mempertimbangkan penggunaan bentuk dan metode yang tepat dan sesuai dengan tujuan pengembangan SDM yang hendak dilaksanakan.<sup>192</sup> Menurut Haris dkk. metode dalam pengembangan SDM terbagi dalam dua metode sebagai berikut:<sup>193</sup>

**a. Pengembangan dengan *On The Job Training* (OJT)**

Pengembangan SDM dengan *OJT* adalah bentuk *training* yang dilaksanakan di tempat para SDM bekerja. Adapun tujuan *OJT* di antaranya untuk memberikan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) kepada SDM di tempatnya bekerja.<sup>194</sup> Sementara itu, Simamora berpendapat bahwa pelatihan *OJT* merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi dengan memberikan pelatihan kepada SDM di lokasi kerja yang sebenarnya. Bentuk pengembangan SDM ini dalam pelaksanaannya lebih efektif serta efisien sebab para SDM langsung praktik, langsung terjun, serta dapat menghemat biaya. Selain itu juga memberikan pengaruh yang baik bagi perusahaan atau

---

<sup>192</sup> Beberapa hal yang perlu menjadi pertimbangan dalam penggunaan metode pendidikan dan pelatihan di antaranya adalah: pertama, pelatihan tersebut dapat memberikan motivasi kepada SDM untuk mempelajari keterampilan yang baru. Kedua, pelatihan tersebut dapat memberikan gambaran *skill* yang diinginkan SDM. ketiga, memberikan partisipasi aktif kepada para peserta pelatihan. Keempat, memberikan kesempatan kepada peserta untuk praktek serta memberikan umpan balik kepada peserta selama pelatihan berlangsung. H. John Bernardin dan Joyce EA Russell, *Human Resource Manajement : an Experiential Approach* (Tata McGraw-Hill, 1993).

<sup>193</sup> Roger Harris, Peter Willis, dan Michele Simons, *Learning the Job: Juggling the Messages in, on, and off the Job Training*. (Leabrook: NCVET, 1998), 72–92; Francesco Pastore dan Marco Pompili, “Assessing the impact of off-and on-the-job training on employment outcomes: a counterfactual evaluation of the PIPOL program,” 2019; Hani Handoko, T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, 2 ed. (Jogjakarta: BPFE, 2001), 110.

<sup>194</sup> Mehrdad Alipour, Mahdi Salehi, dan Ali Shahnavaz, “A study of on the job training effectiveness: Empirical evidence of Iran,” *International journal of business and management* 4, no. 11 (2009): 63–68.

organisasi.<sup>195</sup> Selain dipergunakan di perusahaan, metode ini juga dapat digunakan dalam pengembangan SDM (terutama tenaga pendidik) di dalam manajemen pendidikan. Bentuk dan metode yang biasa digunakan dalam *on the job taining* yaitu:

a. Pelatihan (*Training*).

SDM merupakan aset utama setiap organisasi dan disebut juga sebagai sumber daya perusahaan yang langka.<sup>196</sup> Untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja SDM, maka diperlukan program pelatihan untuk pengembangan SDM mereka. Pelatihan yang efektif dan efisien dianggap sebagai faktor kunci peningkatan kinerja karena dapat meningkatkan tingkat kemampuan, kompetensi, dan keterampilan, bagi SDM dalam organisasi atau perusahaan.

---

<sup>195</sup> Banyak riset yang mengatakan bahwa penggunaan metode atau bentuk *on the job training* mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian tersebut antara lain: Erlinda Ragawanti, "Pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan tetap PR. Sejahtera Abadi)," *Jurnal Administrasi Bisnis* 8, no. 2 (2014); Winda Dame M. Nainggolan dan Bambang Swasto Sunuharyo, "Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang)," *Jurnal Administrasi Bisnis* 60, no. 3 (2018): 112–19; Eka Pratiwi Yuniarti, "Pengaruh *on The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Divisi Operasional dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya)," *Jurnal Administrasi Bisnis* 6, no. 1 (2013); Dimas Anugrah Ardian dan Mochammad Djudi Mukzam, "Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Insastama Kediri, Jawa Timur)," *Jurnal Administrasi Bisnis* 62, no. 1 (2018): 190–97; Santi Riana Dewi, "Analisis Dominasi Pengaruh *On The Job Training* Terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja," *Jurnal Manajemen* 8, no. 1 (2018); Fajar Setiawan, Mochammad Al Musadieg, dan Yuniadi Mayowan, "Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Sidoarjo)," *Jurnal Administrasi Bisnis* 51, no. 1 (2017): 124–29.

<sup>196</sup> Disebut sebagai sebagai *resource* perusahaan yang unik dan langka karena keberadaan SDM tidak dapat ditiru dan berharga serta keberhasilan atau kegagalan apa pun bisnis dalam organisasi atau perusahaan terutama bergantung pada kinerja karyawannya. Amir Elnaga dan Amen Imran, "The effect of training on employee performance," *European journal of Business and Management* 5, no. 4 (2013): 137–47.

Dengan meningkatnya kemampuan, kompetensi, dan *skill* SDM maka organisasi telah berinvestasi untuk keberhasilan lembaga pendidikan. Hal tersebut karena pencapaian dan keberhasilan organisasi atau perusahaan tergantung pada kinerja SDM-nya. Oleh karena itu, manajemen puncak (*top manajemen*) perlu mengetahui pentingnya pengembangan dan mengalokasikan biaya pelatihan untuk kepentingan peningkatan kinerja SDM di tengah tantangan lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini. Berdasarkan penelitian Uzma Hafeez dkk. dikatakan bahwa semakin banyak SDM atau karyawan mendapatkan banyak pelatihan (*training*), maka semakin efektif dan efisien level kinerja mereka.<sup>197</sup>

Menurut Amir Elnaga dan Amen Imran tujuan utama dari pelatihan adalah untuk memberi nilai tambah pada kinerja SDM, maka semua jenis pelatihan SDM merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan mereka sebagai aktivitas yang berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan harus merancang program pelatihan dengan tujuan dan sasaran yang jelas sambil memikirkan kebutuhan-kebutuhan yang lebih spesifik dan khusus dari individu dan perusahaan.<sup>198</sup>

---

<sup>197</sup> Uzma Hafeez dan Waqar Akbar, "Impact of training on employees performance (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan)," *Business Management and Strategy* 6, no. 1 (2015): 49–64.

<sup>198</sup> Amir Elnaga dan Amen Imran, "The effect of training on employee performance," *European journal of Business and Management* 5, no. 4 (2013): 137–147; William G.Scott menyatakan bahwa pelatihan merupakan suatu aktivitas yang tujuannya adalah pengembangan *leadership* untuk mendapatkan efektivitas dari pekerjaan yang lebih besar, interaksi antarpersonal yang lebih baik, serta penyesuaian yang dapat ditingkatkan kepada seluruh SDM. Sedangkan menurut Simamora, pelatihan dimaknai sebagai proses pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan, konsep, keahlian, serta sikap para SDM. Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006).

Keberadaan *training* bagi SDM merupakan proses untuk memberikan pelajaran kepada para SDM berupa pengetahuan, *skill-skill* tertentu, maupun *attitude* supaya para pegawai semakin terampil, andal, serta dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik sesuai standar yang telah ditentukan.<sup>199</sup> Dengan demikian, menurut peneliti, pelatihan yang efektif dianggap sebagai faktor kunci dalam peningkatan kinerja SDM (tenaga pendidik dalam dunia pendidikan) karena dapat meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan SDM dalam organisasi atau perusahaan.

Menurut Manullang, dalam sebuah organisasi yang akan menempatkan SDM baru ataupun SDM yang lama yang akan ditempatkan untuk mengisi dan menempati jabatan baru, maka diperlukan pelatihan (*training*) dan pendidikan agar dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan sukses.<sup>200</sup> Implementasi *training* harus memperhatikan teknik maupun metode yang akan digunakan agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditentukan dalam program pengembangan organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, manajer personalia bertanggung jawab terhadap program pelatihan SDM. Menurut peneliti, penyusunan program pengembangan sebaiknya disusun oleh manajer HRD dan dibantu oleh tim lain untuk mendapatkan masukan, ide, serta kritik membangun

---

<sup>199</sup> Tb Sjafri Mangkuprawira, "Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, edisi kedua," Bogor: Ghali Indonesia, 2011, 134.

<sup>200</sup> Marihot Manullang, "Manajemen Personalia Edisi 3," Yogyakarta: BPPEE, 2001, 65; Tapi sayang berdasarkan riset pengaruh pelatihan dalam bentuk pelatihan yang lebih efektif sayangnya tidak memberikan hasil yang lebih tinggi untuk karyawan lebih tua. Pegawai berusia lebih tua juga kurang berambisi untuk mengejar tujuan dalam partisipasi mereka di pelatihan. Thomas Zwick, "Why training older employees is less effective," *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, no. 11-046 (2011).



yang sesuai dengan kebutuhan SDM. Pelatihan SDM dilaksanakan dengan metode-metode pelatihan yang relevan dengan target yang akan dicapai oleh organisasi.

Metode *training* untuk SDM terbagi menjadi dua kelompok pelatihan yaitu *pre-service training* (pelatihan praturgas) dan *in service training*.<sup>201</sup> Menurut Kadarisman, karyawan yang akan memulai bekerja perlu dibekali dengan pembekalan kerja dengan *pre-service training* (pelatihan pra tugas). *Pre-service training* merupakan *training* yang diberikan oleh organisasi kepada para calon pegawai atau pegawai baru agar mereka dapat bekerja dengan baik dan menjalankan pekerjaan dengan maksimal. *Training* model ini bersifat pembekalan bagi calon atau pegawai baru.<sup>202</sup> Menurut peneliti, tujuan *pre-service training* adalah memberikan bekal berupa pengetahuan kepada SDM baru tersebut terhadap sesuatu yang berhubungan dengan organisasi atau lembaga tempat mereka bekerja. Misalnya tentang visi, misi, tujuan, serta budaya kerja di dalam organisasi tersebut. Dengan bekal berupa berbagai pengetahuan tersebut, SDM baru diharapkan dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, memiliki loyalitas, serta dedikasi yang tinggi terhadap organisasi.

Kedua, *in service training* (pelatihan dalam tugas). *In service training* merupakan *training* yang dilaksanakan dalam tugas. Adapun tujuan *in service*

---

<sup>201</sup> Notoatmodjo, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia," 23.

<sup>202</sup> Pemerintah dewasa ini telah menyelenggarakan berbagai program dalam pengembangan profesionalisme guru yang antara lain melalui penyelenggaraan sertifikasi guru, program *pre-service*, maupun *in-service training*. Namun dalam realitasnya, berbagai program tersebut belum sepenuhnya mampu mengembangkan kompetensi guru sebagaimana yang diharapkan. Adolf Bastian Tambusai dan Ida Umami, *In-Service Training dalam Pengembangan Kompetensi Guru* (Idea Press, 2019), 2.

*training* adalah meningkatkan kemampuan dan kinerja SDM dalam melaksanakan pekerjaan.<sup>203</sup> *In service training* adalah bentuk layanan atau bantuan berbentuk aktivitas sebagai ikhtiar yang dilakukan oleh organisasi agar pengetahuan, wawasan, keterampilan (*skill*, serta sikap (*attitude*) para SDM terus meningkat.<sup>204</sup>

Mengenai manfaat dan pentingnya pelatihan (*training*) bagi pegawai, banyak literatur yang menjelaskan bahwa pelatihan bermanfaat serta mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja para SDM. Misalnya riset Mahbuba Sultana yang menghasilkan temuan bahwa kegiatan manajemen SDM dianggap sebagai hadiah bagi karyawan. Salah satu bentuk hadiah itu adalah melalui pelatihan (*training*) bagi mereka.<sup>205</sup> Sementara itu, Rohan Singh dan Madhumita Mohanty menjelaskan dalam penelitiannya bahwa pelatihan merupakan instrumen dan sarana yang sangat penting dalam rangka peningkatan kinerja para SDM. Dengan meningkatnya kinerja SDM maka pada akhirnya juga akan terjadi peningkatan *value* suatu organisasi.<sup>206</sup>

---

<sup>203</sup> Istilah lain dari *inservice training* adalah *inservice education* dan *Upgrading* (penataran). *In-service training* secara harfiah dapat diartikan sebagai pendidikan dalam jabatan. Program ini diberikan kepada para SDM yang membutuhkan untuk meningkatkan pengetahuan dan *skill* sesuai dengan bidang pekerjaan mereka. Berdasarkan penjelasan UU No.8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 31 dijelaskan bahwa “Pendidikan dalam jabatan (*inservice education*) merupakan sebuah pelatihan yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan keahlian, mutu, keahlian, kompetensi, serta keterampilan.”

<sup>204</sup> Erna Kusumawati, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi,” *Paper. Konferensi Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (KNIT)* 8 (2015).

<sup>205</sup> Mahbuba Sultana, “Impact of training in pharmaceutical industry: an assessment on square pharmaceuticals limited Bangladesh,” 2013.

<sup>206</sup> Rohan Singh dan Madhumita Mohanty, “Impact of training practices on employee productivity: A comparative study,” *Interscience Management Review (IMR)* 2, no. 2 (2012): 74.

Li Ji dkk. menjelaskan dalam risetnya tentang dampak pelatihan karyawan atau SDM yang konsisten dengan tuntutan harus memiliki efek langsung dan positif pada kinerja perusahaan dalam pembangunan berkelanjutan.<sup>207</sup> Chris Obisi menjelaskan mengenai pentingnya aktivitas *training* beserta proses evaluasinya.<sup>208</sup> Mereka mengatakan organisasi atau lembaga perlu melakukan proses evaluasi terhadap program *training* mereka secara benar dengan berpedoman kepada tujuan organisasi.<sup>209</sup> Dengan demikian diperlukan evaluasi terhadap program pelatihan agar sesuai dengan tujuan dan misi dari organisasi.

b. Rotasi Jabatan (*job rotation*)

*Job rotation* telah ada sebagai cara untuk mengembangkan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) individu sejak revolusi industri.<sup>210</sup> Dalam perkembangannya, banyak organisasi atau perusahaan yang menggunakan metode *job rotation* untuk meningkatkan kinerja SDM.<sup>211</sup> *Job rotation*

---

<sup>207</sup> Li Ji dkk., "The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development," *The International Journal of Human Resource Management* 23, no. 14 (2012): 2995–3008.

<sup>208</sup> *Training* bagi pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk diterapkan dalam suatu organisasi. *Training* akan membuat pegawai memiliki kemampuan dan dapat bekerja secara efisien, dan terutama untuk menghadapi perkembangan ilmu dan teknologi, perubahan cara, dan metode bekerja. Semua itu menuntut perubahan dalam tingkah laku, pengetahuan, sikap, serta *skill* para pegawai. Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Rineka Cipta, 1992), 84.

<sup>209</sup> Chris Obisi, "Employee training and development in Nigerian organizations: Some observations and agenda for research," *Australian Journal of Business and Management Research* 1, no. 9 (2011): 82–91.

<sup>210</sup> Metin M. Cosgel dan Thomas J. Miceli, "On job rotation," 1998, [opencommons.uconn.edu](http://opencommons.uconn.edu).

<sup>211</sup> Berdasarkan survei mengungkapkan bahwa rotasi pekerjaan digunakan oleh semakin banyak perusahaan di Amerika dan negara OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) lainnya. Survei AS tahun 1992 oleh Osterman melaporkan hal itu, sebanyak 26% perusahaan memiliki lebih dari setengahnya karyawan inti yang terlibat dalam rotasi pekerjaan. Survei selanjutnya oleh penulis yang sama menunjukkan persentase ini telah meningkat hingga 50% pada tahun 1997 melaporkan bahwa 24% perusahaan dengan lebih dari 50 karyawan dan 12% dari semua perusahaan dalam sampel mereka menggunakan rotasi

merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen SDM yakni fungsi pengembangan SDM. Secara umum aktivitas *job rotation* terdiri dari aktivitas pencarian, penempatan, serta pendayagunaan SDM yang dilakukan secara efisien serta efektif.<sup>212</sup>

Hasibuan mengemukakan *job rotation* merupakan perubahan tempat atau jabatan karyawan (SDM) dari satu departemen ke departemen lainnya, tetapi masih dalam organisasi atau perusahaan. Penggunaan istilah lain dari *job rotation* adalah melakukan pemindahan tugas, mutasi, serta transfer tugas. Sementara itu, Hariandja berpendapat *job rotation* merupakan sebuah proses berpindahannya dari satu formasi atau posisi ke posisi lain dalam pekerjaan secara horizontal dengan tujuan mengurangi dan meminimalisasi tingkat kebosanan atau kejenuhan kerja.<sup>213</sup> Selain itu hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan *skill, knowledge*, keahlian, dan kompetensi para SDM.<sup>214</sup>

Tujuan rotasi pekerjaan adalah untuk pembelajaran bagi SDM yaitu membuat karyawan menjadi lebih fleksibel dan memberi pemahaman yang lebih luas tentang bisnis yang memungkinkan mereka lebih siap untuk dipromosikan

---

pekerjaan. Jaime Ortega, "Job rotation as a learning mechanism," *Management science* 47, no. 10 (2001): 1361–70.

<sup>212</sup> Laila Kartiwi, "Pengaruh Rotasi Jabatan dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan," *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)* 1, no. 2 (2016): 143–51.

<sup>213</sup> Kejenuhan struktural dapat terjadi pada saat seorang manajer tidak lagi dipromosikan. Kondisi ini merupakan stagnasi tugas yang menyebabkan kekecewaan sebab tanggung jawab dan perannya yang tidak mengalami perubahan yang berarti. Selain itu, kondisi ini juga tidak memberikan tantangan yang baru bagi manajer. Padahal posisi manajer merupakan posisi yang sangat strategis dalam upaya untuk meningkatkan daya saing organisasi. Untuk mengatasi persoalan kejenuhan struktural tersebut maka dibutuhkan adanya rotasi pekerjaan. Lelo Yosep Laurentius, "Pentingnya Rotasi Partisipasi Kolaboratif Manajerial demi Peningkatan Daya Kompetitif Organisasi di Pasar Global," *Humaniora* 5, no. 2 (2014): 786–95.

<sup>214</sup> Kartiwi, "Pengaruh Rotasi Jabatan dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan."

ke tahap manajemen. Selain itu, pemberi kerja juga dapat mempelajari kekuatan masing-masing pekerja sehingga pengusaha menerima SDM yang fleksibel dan berpengetahuan luas yang dapat diperoleh dari seluruh perusahaan atau agensi. dan ketiga adalah memotivasi SDM yaitu rotasi mengurangi kebosanan.<sup>215</sup> Menurut Iversen, *job rotation* dapat berfungsi sebagai mekanisme keterpaduan dalam organisasi, tetapi mekanisme keterpaduan tersebut mensyaratkan adanya *training-training* yang dilakukan secara intensif serta adanya pekerjaan yang bersifat jangka panjang. Hal tersebut terjadi karena para pimpinan atau manajer lebih menghendaki agar relasi kerja antarfungsi dapat berjalan dengan baik dan memuaskan. Jika para SDM mengetahui bahwa antarmeraka akan diberdayakan untuk kebaikan pekerjaan mereka.<sup>216</sup> Selain itu, komitmen dan loyalitas (kesetiaan) SDM kepada organisasi akan bertambah jika para SDM mengetahui bahwa perusahaan atau organisasi secara bertahap dan berkesinambungan memberikan program serta kebijakan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan *skill* (keterampilan) kepada seluruh SDM.

Pandangan hampir sama datang dari Jaime Ortega bahwa rotasi dapat memberikan kesempatan kepada karyawan dengan berbagai pengalaman dan

---

<sup>215</sup> Tor Eriksson dan Jaime Ortega, "The adoption of job rotation: Testing the theories," *Ilr Review* 59, no. 4 (2006): 653–66. Pada Intinya rotasi Jabatan bertujuan untuk meningkatkan dan menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja dalam sebuah organisasi. selain itu juga dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman kerja yang baru bagi para SDM, peningkatan prestasi kerja SDM sehingga menjadi semangat kerja baru serta menjadi salah satu usaha untuk menghindarkan kejenuhan para SDM dalam bekerja.

<sup>216</sup> O. I. Iversen, "Managing people towards a multicultural workforce: an investigation into the importance of managerial competencies accross national borders in Europe – differences and similiarities." (Presented at the 8th World Congress on Human Resource Management, Paris, 2000).

dengan cara ini dapat berkontribusi pada profesional mereka. Di samping itu, rotasi pekerjaan dapat meningkatkan motivasi karyawan karena rotasi dipandang sebagai mekanisme untuk mengurangi kebosanan karyawan serta menjaga ketertarikan pada pekerjaan mereka.<sup>217</sup>

*Job rotation* juga bertujuan memberikan bekal berupa pengetahuan dan wawasan tentang sub-sub lembaga yang berbeda serta berbagai praktik keterampilan manajerial. Selain itu juga bertujuan untuk memperluas *biground* bisnis *trainee*. Para SDM dipindahkan dengan serangkaian proses pekerjaan dalam periode tertentu. Dalam periode waktu tersebut mereka dapat menyerap pengetahuan, keahlian, dan pengalaman baru untuk melakukan pekerjaan tersebut.<sup>218</sup> Penggunaan metode *job rotation* oleh organisasi bukan tanpa sebab. Hal tersebut dilakukan berdasarkan pengalaman dan riset yang kuat tentang penggunaan metode tersebut. Banyak riset yang mengatakan bahwa metode dan bentuk pengembangan SDM ini mempunyai dampak dan pengaruh yang positif bagi pegawai atau SDM.<sup>219</sup>

---

<sup>217</sup> Ortega, "Job rotation as a learning mechanism"; pembelajaran karyawan dengan model rotasi pekerjaan merupakan sebuah metode yang efektif dalam mengembangkan kompetensi para SDM. Menurut Champion, Cheraskin dan Stevens (1994), rotasi pekerjaan menghasilkan dua efek yang menguntungkan. Pertama, karyawan yang dirotasi memiliki pengalaman lebih cepat berkembang daripada karyawan yang tidak dirotasi. Oleh karena itu, rotasi pekerjaan disebut-sebut sebagai alat yang efektif untuk pengembangan karier. Kedua, seorang karyawan yang dirotasi memiliki pengalaman yang lebih banyak daripada seorang karyawan yang tidak dirotasi. Eriksson dan Ortega, "The adoption of job rotation."

<sup>218</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 320.

<sup>219</sup> Agnetha Judas, "Mutasi dan promosi jabatan pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku utara di Manado," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi* 1, no. 4 (2013); Theolina Hormati, "Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai," *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 4, no. 2 (2016); Taufikur Rahman dan Siti Solikhah, "Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah,"

Menurut peneliti, konsep dari *job rotation* pasti akan melibatkan perpindahan SDM dari satu posisi (*job*) kepada posisi lainnya. Perpindahan tersebut perlu di-*planning* dengan baik untuk mengatasi kejenuhan SDM dalam bekerja. Perencanaan rotasi jabatan dilakukan berdasarkan tujuan dari rotasi itu sendiri yaitu untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan, kompetensi, dan *skill* SDM. Adapun manfaat *job rotation* antara lain untuk meningkatkan motivasi dan kinerja kerja SDM, menciptakan *balance* antara kebutuhan SDM dengan posisi jabatan yang dibutuhkan, serta meningkatkan pengetahuan, kompetensi, *skill*, serta menghilangkan rasa jenuh dalam pekerjaan. Selain itu, *job rotation* juga dapat digunakan untuk menambah pengalaman baru serta penyegaran bagi para SDM.

c. Magang (*Apprenticeship*)

Istilah lain magang adalah *apprenticeship*, *learning by doing*, dan *built in learning*. Biasanya pembelajaran dalam *apprenticeship* mempunyai kecenderungan mengarah kepada proses pendidikan. Istilah magang sendiri berarti sistem apa pun di mana seseorang pemberi kerja melakukan kontrak untuk mempekerjakan SDM baru. SDM baru ini dilatih secara sistematis untuk suatu pekerjaan selama jangka waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Selama

---

*Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 7, no. 2 (2016): 23–49; Monic Aprilia Indrayati dan Ahyar YUNIAWAN, “Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang” (PhD Thesis, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, 2014); Endang Brotojoyo, Lukman Ahmad Imron, dan Achmad Choerudin, “Pengaruh Rotasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Pegawai Koperasi Sarana Aneka Jasa Klaten,” *KELOLA* 4, no. 1 (2017): 5–14.

magang, ia terikat untuk bekerja di layanan pemberi kerja.<sup>220</sup> Dengan demikian, program *apprenticeship* merupakan penggabungan antara *training* serta pengalaman dengan menggunakan arahan-arahan yang diperoleh di dalam subjek dan tempat tertentu.<sup>221</sup> Oleh karena itu, proses magang selalu melibatkan SDM untuk berinisiasi ke pekerjaan (dengan melakukan observasi, mengimitasi, dan berpartisipasi yang tumbuh) secara bertahap dari peserta magang.<sup>222</sup>

Dalam sudut pandang yang lain, *apprenticeship* diartikan sebagai sebuah proses belajar bagi SDM untuk mendapatkan serta menguasai berbagai *skill* dengan cara mengikutsertakan SDM dalam suatu proses pekerjaan dengan atau tanpa instruksi dari SDM yang sudah memiliki *skill* dalam bidang pekerjaannya. Dengan begitu, *apprenticeship* dapat didefinisikan sebagai sebuah proses belajar bagi pemegang (SDM) agar membiasakan diri untuk ikut terlibat dalam proses pekerjaan yang dikerjakan oleh sumber belajar. Dengan kata lain, *apprenticeship* merupakan proses bagi SDM untuk belajar sambil bekerja (*learning by doing*).<sup>223</sup>

Menurut Handoko, *apprenticeship* adalah sebuah proses belajar kepada seorang maupun beberapa orang yang mempunyai pengalaman (*learning by*

---

<sup>220</sup> Hilary Steedman, "Overview of apprenticeship systems and issues," *ILO contribution to the G20 task force on employment*, Geneva, 2012.

<sup>221</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 315.

<sup>222</sup> Linda Clarke dan Christopher Winch, "Apprenticeship and applied theoretical knowledge," *Educational philosophy and theory* 36, no. 5 (2004): 509–21.

<sup>223</sup> Dayat Hidayat, "Model Pelatihan Magang Kewirausahaan Berbasis Potensi Lokal," *Seminar Nasional Pendidikan Nonformal FKIP Universitas Bengkulu Vol 1 Nomor 1* (Juli 2017). Dengan kata lain SDM yang magang tidak hanya berdasarkan teori pekerjaan saja, namun juga harus mempraktekkan secara langsung berbagai informasi yang didapatkan dalam proses magang. Selain itu, para pemegang juga akan mendapatkan *skill* dan kemampuan sehingga mereka akan mengalami peningkatan dalam pengetahuan, *skill* serta sikap.



doing).<sup>224</sup> Sementara itu Simamora, mengartikan *apprenticeship* sebagai perancangan program untuk mencapai tingkat keahlian bagi SDM. Program magang memiliki kecenderungan ke arah pendidikan daripada *training* untuk melaksanakan serangkaian pekerjaan (keahlian) yang saling terkait.<sup>225</sup> Jadi, program *apprenticeship* adalah keterpaduan antara *training* dan pengalaman pekerjaan dalam waktu tertentu serta dilakukan secara bertahap agar pengetahuan dan *skill* segera dapat terserap dengan baik.

*Apprenticeship* dilaksanakan untuk tujuan memantapkan dan meningkatkan kompetensi, penguasaan berbagai *skill*, dan sikap (*attitude*) para SDM sehingga efektif dan efisien untuk mencapai sasaran serta tujuan yang diinginkan organisasi.<sup>226</sup> Hal tersebut juga dikuatkan oleh hasil riset Winkelmann yang menyatakan bahwa program magang SDM dapat mengembangkan keterampilan SDM untuk pengembangan organisasi.<sup>227</sup>

Pelaksanaan magang dilakukan dengan cara para peserta magang mengikuti berbagai pekerjaan yang dilakukan oleh para manajer atau pimpinan organisasi tertentu yang sudah memiliki pengalaman. Selain itu, para peserta juga dapat belajar tentang bagaimana cara melakukan atau melaksanakan pekerjaan (kegiatan) dengan baik.<sup>228</sup> Penggunaan metode *apprenticeship* dilakukan untuk

---

<sup>224</sup> Hani Handoko, T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, 112.

<sup>225</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 319.

<sup>226</sup> Dilihat dari sisi pemegang, mereka bukan hanya memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemahiran, dan sikap mental saja melainkan dapat dan terampil melaksanakan pekerjaan.

<sup>227</sup> Rainer Winkelmann, "Employment prospects and skill acquisition of apprenticeship-trained workers in Germany," *ILR Review* 49, no. 4 (1996): 658–72.

<sup>228</sup> Selain itu, biasanya proses pembelajaran magang dilaksanakan dengan cara para pemegang sebaiknya bekerja dan belajar. Hal ini dapat dimulai dari belajar bekerja dan bekerja

pengembangan dan peningkatan kompetensi, *skill*, serta keahlian para SDM sehingga mereka dapat belajar kepada seorang ahli tentang berbagai aspek pekerjaan sampai berhasil.<sup>229</sup> Penggunaan metode *apprenticeship* sangat sesuai dipakai dalam pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan *skil-skil* tertentu atau bersifat khusus.

#### **b. Pengembangan SDM dengan *Off The Job Training***

Metode *off the job training* merupakan pelatihan atau kegiatan yang dilaksanakan pada tempat terpisah. Penggunaan metode *off the job training* dapat memberikan keuntungan<sup>230</sup> tersendiri bagi organisasi misalnya bertambahnya pengetahuan, *skill*, dan keahlian yang dibutuhkan SDM dalam menunaikan tugas atau pekerjaannya serta kewajiban yang dilakukan di tempat terpisah maupun di luar waktu mereka bekerja. Metode *off the job training* merupakan pendidikan pelengkap karena bila digabungkan dengan pelatihan yang lain akan memberikan

---

belajar dari mana saja dari awal di tengah atau di ujung. Dalam praktiknya, proses ini tidak dimulai dari sebuah teori akan tetapi dimulai dari praktek langsung atau langsung bekerja. Sumber dari sudut permagang tidaklah memerlukan seorang yang memahami teori-teori. Sebaliknya, sumber itu berasal dari orang-orang yang biasa melaksanakan pekerjaan tersebut atau orang yang pintar. Hidayat, “Model Pelatihan Magang Kewirausahaan Berbasis Potensi Lokal.”

<sup>229</sup> Keberhasilan dalam pembelajaran magang dapat dilihat dari kesadaran para pemegang untuk belajar secara mandiri. Ibid.

<sup>230</sup>Keuntungan penggunaan metode *off the job training* di antaranya adalah dapat tersedianya lingkungan *training* yang kondusif, para peserta *training* dapat lebih fokus dan peserta dapat mengeksplor berbagai ide serta gagasan yang inovatif. Upaya melalui *training* tersebut dapat menumbuhkan loyalitas, motivasi, serta apresiasi lebih pada organisasi dalam diri para SDM. Berbagai kelebihan ini yang menjadi alasan banyak organisasi atau lembaga menerapkan jenis metode *training* bagi para pegawainya. Sementara itu, kelemahan dari model *training* ini adalah jenis *training* ini mengharuskan dan menuntut alokasi waktu yang banyak serta membutuhkan pembiayaan yang lebih banyak karena organisasi harus menyiapkan dan menyediakan tempat (gedung) *training* yang terpisah dari kantor tempat para pegawai bekerja. S. Vasanthi dan S. Rabiyyathul Basariya, “On the job training implementation and its benefits,” *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)* 6, no. 1 (2019): 210–15; Charles W. Read dan Brian H. Kleiner, “Which training methods are effective?,” *Management Development Review*, 1996.

keuntungan yang lebih besar sebagai imbalannya, hal ini berbeda dengan *training* yang dilakukan di tempat mereka bekerja sebagai program pengganti dari pendidikan.<sup>231</sup> Dalam arti lain, *off the job training* berarti belajar sambil bekerja dianggap lebih riil (nyata), kontekstual, dan relevan terutama berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi kerja. Meskipun hal tersebut pun belum tentu benar, tetapi paling tidak SDM akan lebih observatif, lebih cepat tanggap, dan lebih banyak waktu.<sup>232</sup>

Penggunaan metode *off the job training* dilakukan agar para peserta *off the job training* lebih fokus dan perhatian terhadap materi *off the job training*. Biasanya para SDM diberikan *training* tentang *job-job* baru yang diawasi secara langsung oleh seorang *trainer* atau *supervisor* yang sudah berpengalaman.<sup>233</sup> *Off the job training* biasanya dirancang untuk memenuhi kebutuhan belajar bersama dari suatu kelompok daripada kebutuhan individu tertentu.<sup>234</sup>

Dengan kata lain, *off the job training* merupakan kegiatan yang diselenggarakan di lokasi terpisah. Kegiatan *off the job training* bertujuan untuk memberikan bekal berupa keterampilan, pengetahuan, serta keahlian kepada para

---

<sup>231</sup> Kenn Ariga dan Giorgio Brunello, "Are education and training always complements? Evidence from Thailand," *ILR Review* 59, no. 4 (2006): 613–29; Emil Muhamad, "Reducing Spatial Inequality In Indonesia: Off-The-Job Training As A Special Treatment For Underdeveloped Regions," *Sriwijaya Internasional Journal Of Dynamic Economic and Business* 1, no. 4 (2018): 405–16.

<sup>232</sup> Erica Smith, "Theory and practice: The contribution of off-the-job training to the development of apprentices and trainees," *Journal of vocational education and training* 54, no. 3 (2002): 431–56.

<sup>233</sup> Hani Handoko, T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, 112.

<sup>234</sup> Mehrdad Alipour Mahdi Salehi, Ali Shahnavaz, "A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran," *Jurnal International Journal of Business and Management* 4, No. 11 (Nopember 2009).

pegawai tentang sesuatu yang mereka butuhkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Pelatihan ini dapat dilaksanakan setelah jam kerja. Akan tetapi, kalau dilaksanakan usai jam kerja akan menambah biaya yang tidak sedikit dan kurang efisien serta mempunyai kecenderungan membuat perasaan bosan. Adapun beberapa teknik yang digunakan dalam *off the job training* yaitu:

#### 1) Kursus

Kursus merupakan pemberian pelajaran mengenai pengetahuan maupun keterampilan kepada para SDM dalam waktu yang relatif tidak terlalu lama. Selain itu, kursus juga dapat diartikan sebagai sebuah pemberian pelajaran tentang kepandaian, pengetahuan, kemahiran, *skill*, keahlian, dan lain-lain yang dilaksanakan dalam waktu yang relatif cepat.<sup>235</sup> Tujuan kursus untuk karyawan adalah agar dapat meningkatkan keterampilan karyawan dan meningkatkan produktivitas dalam organisasi.<sup>236</sup> Dari beberapa definisi di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa kursus merupakan bentuk upaya layanan organisasi kepada para pegawai untuk mempelajari berbagai pengetahuan, *skill*, sikap (*attitude*), serta keahlian yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja para SDM dalam kurun waktu yang tidak terlalu lama.

---

<sup>235</sup>Lihat Kamus Umum Bahasa Indonesia dalam <https://kbbi.web.id/>

<sup>236</sup> Nader Barzegar dan Shahroz Farjad, "A study on the impact of on the job training courses on the staff performance (a case study)," *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 29 (2011): 1942–49.

## 2) Pendidikan

Pengembangan SDM dalam sebuah organisasi sangat bergantung kepada efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh baik serta buruknya pelaksanaan program pengembangan SDM di dalam organisasi. Dengan demikian, organisasi harus memperhatikan dan memberikan *training-training* serta pendidikan yang baik kepada para SDM. Hal tersebut dilakukan karena mereka adalah aset-aset terbaik dalam organisasi. Selain itu, pendidikan dan pelatihan mempunyai dampak yang signifikan dan positif untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan.<sup>237</sup>

Terkait penggunaan istilah pelatihan dan pendidikan dalam upaya pengembangan SDM terdapat berbagai pendapat dikalangan para ahli terkait penggunaan istilah tersebut. Menurut Notoatmojo, pendidikan merupakan sesuatu yang berhubungan dengan cara mempersiapkan para calon pegawai yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan atau organisasi. Sementara itu, pelatihan berhubungan dengan upaya peningkatan kompetensi dan *skill* para pegawai yang sudah memiliki jabatan di organisasi tersebut.<sup>238</sup> Sementara itu,

---

<sup>237</sup> Banyak penelitian menyatakan bahwa pendidikan bagi pegawai mempunyai pengaruh yang baik serta positif terhadap kinerja para pegawai. Di antaranya adalah penelitian: Widhayu Ningrum, “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Joint Operating Body Pertamina-PertoChina East Java),” *Jurnal Administrasi Bisnis* 6, no. 2 (2013); Verra Nitta Turere, “Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey,” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 1, no. 3 (2013); Jennifer Octora Kapahang, Christoffel Kojo, dan Yantje Uhing, “Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo,” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 2, no. 4 (2014); Miranda Diah Ratnasari dan Bambang Swasto Sunuharyo, “Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel mediator kemampuan kerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT Petrokimia Gresik),” *Jurnal Administrasi Bisnis* 58, no. 1 (2018): 200–209.

<sup>238</sup> Notoatmodjo, “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia,” 21.

Flippo berpendapat bahwa pendidikan senantiasa dikaitkan dengan upaya untuk meningkatkan pengetahuan serta untuk meningkatkan pemahaman terhadap lingkungan di sekitar kita. Sedangkan pelatihan merupakan aktivitas untuk peningkatan *skill* dan ilmu pengetahuan bagi SDM dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya sehari-hari.<sup>239</sup>

Menurut Siagian, pendidikan didefinisikan sebagai keseluruhan proses, metode, maupun teknik aktivitas belajar dan mengajar untuk mentransfer atau memindahkan pengetahuan dari satu SDM kepada SDM lain agar sesuai dengan standar yang sudah ditentukan oleh organisasi.<sup>240</sup> Pendidikan bagi karyawan merupakan sesuatu yang sangat vital dilakukan agar penerapan prinsip *the right man on the right place* dapat berjalan dengan baik<sup>241</sup> dan diimplementasikan dalam kehidupan organisasi atau perusahaan. Pada prinsipnya, semua karyawan atau SDM mengharapkan supaya penempatan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan jenis serta tingkat pendidikan yang dimilikinya. Prinsip ini merupakan prinsip yang bersifat sangat mendasar dalam pengelolaan SDM. Jika penerapan prinsip ini dilakukan dengan baik, maka akan berdampak terhadap tingginya produktivitas kerja, mutu kerja, serta harapan yang tinggi yang disertai dengan

---

<sup>239</sup> Muhammad Darari Bariqi, "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia," *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis* 5, no. 2 (2018): 64–69.

<sup>240</sup> P. Siagian Sondang, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *Jakarta: Bumi Aksara*, 2008, 79.

<sup>241</sup> Dalam rangka mendapatkan SDM yang tepat untuk jabatan yang tepat (*the right man on the right place*) tentu tidak dapat dicapai sedemikian mudah seperti membalikkan telapak tangan. Diperlukan suatu proses panjang, dimulai dari proses rekrutmen awal, kemudian dilanjutkan proses penilaian karyawan yang dilaksanakan secara terus menerus dan berkelanjutan. Budihardjo, *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan* (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), 1.

kepuasan kerja yang tinggi. Begitupun sebaliknya, jika prinsip ini tidak dilaksanakan, maka akan berdampak terhadap rendahnya mutu dan produktivitas.<sup>242</sup>

Adapun pendidikan pegawai dapat bersifat formal maupun tidak formal. Maksud dari pendidikan yang bersifat formal adalah pendidikan yang dapat dilaksanakan dengan penjenjangan dari jenjang pendidikan anak usia dini (PAUD) sampai perguruan tinggi (PT). Penjenjangan pendidikan ini bersifat *structured* dan prosesnya dilakukan dalam ruang kelas. Sementara itu, pendidikan tidak formal merupakan proses pendidikan yang bersifat *unstructured* dan terjadi kapan saja dan di mana saja.<sup>243</sup> Dengan kata lain, pendidikan yang bersifat formal dan berjenjang dimulai dari jenjang pendidikan prasekolah, sekolah dasar, sekolah menengah, sekolah atas, hingga perguruan tinggi (PT). Sementara itu, pendidikan tidak formal merupakan proses pendidikan yang dilaksanakan secara tidak formal dan dapat diselenggarakan melalui kegiatan kursus, diklat, *training*, dan lain sebagainya. Menurut Notoatmodjo, pendidikan formal merupakan sebuah proses untuk mengembangkan kemampuan atau kompetensi SDM pada arah yang diharapkan

---

<sup>242</sup> Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 73.

<sup>243</sup> Sondang, "Manajemen Sumber Daya Manusia," 57; Jalur pendidikan secara umum dapat dikelompokkan dalam tiga kategori. Ketiga kategori tersebut yaitu jalur pendidikan formal, nonformal, serta jalur informal. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, pendidikan formal merupakan jalur pendidikan yang berjenjang dan terstruktur yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pendidikan nonformal merupakan jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang, sedangkan pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan. Presiden Republik Indonesia, "Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional," *Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia*, 2003.

oleh organisasi.<sup>244</sup> Untuk itu, pendidikan bagi SDM pada dasarnya berhubungan dengan penyiapan para calon pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.

Dengan demikian, pendidikan dapat peneliti didefinisikan sebagai suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan pengetahuan serta kompetensi para pegawai, terutama yang berhubungan dengan penguasaan konsep atau teori untuk memecahkan problem-problem yang dihadapi oleh organisasi demi tercapainya tujuan organisasi atau lembaga.

### 3) *Workshop*, seminar, dan *e-learning*

Berbagai upaya dilakukan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan, pengetahuan, serta keterampilan para pegawai. Upaya tersebut di antaranya dilakukan melalui pendidikan baik formal maupun nonformal, belajar di tempat bekerja, maupun melalui berbagai *workshop*, seminar atau kegiatan lain yang mendukung upaya pengembangan SDM. *Workshop* sendiri merupakan sebuah pertemuan yang bersifat ilmiah di bidang yang sama dengan menghasilkan sebuah produk yang nyata.<sup>245</sup> Simamora mendefinisikan *workshop* sebagai proses yang terencana secara sistematis yang bertujuan untuk mengubah dan meningkatkan perilaku para pegawai agar sesuai dengan arah serta tujuan organisasi.<sup>246</sup> Program *workshop* dikenal juga dengan istilah lokakarya. Aktivitas ini banyak digunakan oleh berbagai bidang organisasi karena memiliki banyak

---

<sup>244</sup>Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 28.

<sup>245</sup> Kevin Widjaja dan Felecia Felecia, "Perancangan Workshop FFWD dan Catalyst Development Program di PT. X.," *Jurnal Titra* 6, no. 2 (2018): 25–30.

<sup>246</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.



manfaat. Berbagai pengetahuan ataupun materi yang diperoleh selama mengikuti program *workshop* dapat membantu meningkatkan pengetahuan dan kemampuan SDM dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pelaksanaan program *workshop* ditentukan dan dirancang oleh divisi SDM dengan dengan tata cara (standar operasional) yang sudah ditentukan.<sup>247</sup> Tujuan dilaksanakan program *workshop* untuk SDM adalah untuk menambah wawasan, pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan SDM yang dikembangkan melalui belajar.<sup>248</sup>

Sementara itu, kegiatan lain selain *workshop* adalah seminar. Seminar merupakan aktivitas berupa pertemuan-pertemuan yang bersifat khusus dengan tema yang khusus untuk membahas suatu persoalan-persoalan dengan menghadirkan para ahli di bidangnya. Dengan bahasa lain, seminar adalah sebuah pertemuan yang mempunyai mekanisme teknis-akademis dengan tujuan untuk melakukan studi secara komprehensif mengenai sebuah tema tertentu yang membutuhkan solusi serta memerlukan proses interaksi di antara peserta seminar yang menghadirkan para pakar dan ahli di bidangnya.

Pelaksanaannya aktivitas seminar dipimpin oleh seorang yang memiliki kredibilitas dan keahlian dalam masalah yang dibahas. Biasanya yang bertindak

---

<sup>247</sup> Tata pelaksanaan *workshop* itu sendiri dapat dibagi menjadi beberapa tahapan rangkaian, yaitu: menentukan tujuan *workshop* diadakan, masalah yang dibahas dalam *workshop*, menentukan prosedur teknis *workshop*, pembahasan tentang permasalahan dengan beberapa orang serta menentukan cara memecahkan masalah. Widjaja dan Felecia, "Perancangan Workshop FFW dan Catalyst Development Program di PT. X."

<sup>248</sup> Safrudin, "Peningkatan Kompetensi Guru dalam Penyusunan RPP melalui Workshop," *DIALEKTIKA Jurnal Pemikiran dan Penelitian Pendidikan Dasar* 9, no. 2 (2019): 273–85. Tujuan *workshop* maka dapat disimpulkan tidak lain adalah meningkatkan pertumbuhan kepribadian para peserta, meningkatkan kinerja dan pengembangan karier SDM, mengembangkan para peserta agar sesuai dengan kemampuannya serta mampu memanfaatkan keahlian tersebut sesuai tuntutan perubahan teknologi.

sebagai pimpinan sidang adalah seorang pakar, para professor, maupun cendekiawan yang mempunyai kepakaran dalam topik masalah yang akan dibahas. Topik permasalahan yang diangkat dalam kegiatan seminar meliputi bermacam-macam bidang disiplin ilmu. Secara teknis, pelaksanaan seminar dipimpin oleh seorang moderator yang bertindak sebagai pemandu acara serta dibantu oleh sekretaris untuk mencatat berbagai isi dan pertanyaan dari para peserta. Kegiatan seminar mempunyai fokus pada tema yang bersifat khusus dialogis dengan melibatkan partisipasi para peserta untuk terlibat aktif dalam seminar, baik bertanya maupun menyampaikan pendapat, ide, gagasan terkait dengan materi yang disampaikan para ahli.

Bentuk lain dari kegiatan *off the job training* adalah *e-learning*. *Electronic learning* merupakan istilah lain dari media virtual. *E-learning* adalah sebuah proses belajar yang dilakukan dengan menggunakan berbagai perangkat peralatan teknologi. Di antaranya adalah dengan menggunakan perangkat komputer, audio, video, audio, dan lain sebagainya.<sup>249</sup>

#### **d. Teori Modal Spiritual (*Spiritual Capital*)**

##### **a. Konsep Modal Spiritual (*Spiritual Capital*)**

Sebelum membahas tentang teori modal spiritual (*spiritual capital*), peneliti akan membahas sekilas tentang *grand theory* tentang *resource based view* (RBV) sebagai induk teori *spiritual capital*. Kemudian peneliti juga akan

---

<sup>249</sup> Akbar Alamsyah, "Pengaruh Model Pengembangan SDM melalui E-Learning Terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan di Bank BJB Syariah," *Fakultas Syariah, Universitas Islam Bandung*, 2015.

membahas sekilas tentang teori turunan (*middle theory*) dari RBV yaitu teori *human capital* sebelum membahas tentang teori *spiritual capital* sebagai teori terapan (*applied theory*).

Teori RBV (pandangan berbasis sumber daya) merupakan sebuah kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi yang unggul dengan basis sumber daya (*resource*).<sup>250</sup> Dengan bahasa lain, dapat dikatakan bahwa RBV merupakan kerangka kerja manajerial yang dipakai dalam menentukan sumber *resource* yang strategis dan dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Tulisan Barney tahun 1991 yang berjudul "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" is widely cited as a pivotal work in the emergence of the resource-based view"<sup>251</sup> banyak digunakan sebagai referensi dan disitasi secara masif sebagai sebuah maha karya yang sangat penting di awal kemunculan teori RBV.

RBV membicarakan tentang berbagai *resource* yang dimiliki organisasi serta upaya yang dilakukan oleh organisasi tersebut untuk melakukan pengelolaan, pemanfaatan, serta pengendalian aset-aset strategis yang dimilikinya, baik berupa aset tampak (*tangible*) ataupun aset-aset yang tidak tampak (*intangible*) untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.<sup>252</sup>

---

<sup>250</sup> Yang dimaksud *resource* tersebut adalah keseluruhan aset, karakteristik perusahaan, proses organisasional, kapabilitas, pengetahuan, dan sebagainya. Keberadaan *resource* ini untuk melaksanakan strategi demi tercapainya efisiensi dan aktivitas organisasi. Ratno Purnomo, "*Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991)*," *JP Feb Unsoed* 1, no. 1 (2013).

<sup>251</sup> Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* Volume 17 (1) (Maret 1991): 99-120.

<sup>252</sup> Edith Penrose dan Edith Tilton Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (Oxford University Press, 2009); Christos N. Pitelis, "Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the

Bentuk *tangible asset* antara lain kemampuan keuangan (*financial*), manusia (*man*), serta sarana dan prasarana. Sementara itu bentuk asset yang tidak tampak antara lain dapat berupa reputasi perusahaan; *relasi*; dan *trust* dari para klien; kekayaan intelektual; serta kemampuan organisasi berupa kultur organisasi, keterampilan serta pengalaman organisasi atau perusahaan. Keseluruhan *resource* tersebut merupakan sumber daya yang langka, unik, susah untuk ditiru, serta sangat berharga. Untuk menghasilkan keunggulan bersaing dan berkelanjutan, maka organisasi harus mempunyai berbagai *resource* yang langka, unik, bernilai, sulit diimitasi, atau sulit diduplikasi.<sup>253</sup> Fokus utama dari teori RBV adalah persoalan *resource* yang bersifat internal. Kesuksesan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh keberadaan sumber *resource* dari dalam organisasi. Salah satu sumber daya internal adalah SDM (*human capital*).<sup>254</sup>

Keberadaan SDM (*human capital*) merupakan aset yang berharga dan merupakan investasi jangka panjang perusahaan atau organisasi. *Human capital* tidak hanya sekadar sumber daya tetapi juga investasi sekaligus modal yang dapat menghasilkan pengembalian (*return*) bagi organisasi atau

---

Firm' Fifty Years Later," SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY: Social Science Research Network, 13 Maret 2009). Anil Nair dan Joseph Trendowski, "The Theory of the Growth of the Firm, by Edith T. Penrose. Oxford: Blackwell, 1959 (Book Review)," *Academy of Management Review*, t.t., 4. Gagasan tentang RBV didasarkan kepada pendapat Penrose

<sup>253</sup> J.B Barney, "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View" Volume 27 (2001): 643–50..Purnomo, "Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan."

<sup>254</sup> Selain SDM, sumber daya yang lain adalah pertama, sumber daya berupa fisik di antaranya adalah sarana prasarana, pabrik, bahan baku, lokasi, peralatan serta teknologi. Kedua, sumber daya berupa organisasi yang mencakup struktur, hak paten, merk dagang, sistem perencanaan, sistem informasi, hak cipta dan lain-lain. Budi Gautama Siregar, "Penerapan Model Integrasi Dalam Resources Based View Sebagai Strategi Bersaing Perusahaan Dalam Pandangan Islam," *FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman* 2, no. 1 (1 Juni 2016): 1–18, doi:10.24952/fitrah.v2i1.452.

perusahaan.<sup>255</sup> *Human capital* itu unik dan berbeda dari modal lainnya. Hal ini diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan, berkembang, dan tetap inovatif. Perusahaan dapat berinvestasi dalam SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang memungkinkan peningkatan kualitas dan produksi.<sup>256</sup>

Ide dasar dari *human capital* dapat ditelusuri di abad ke-18. Teori modern dipopulerkan oleh Gary Becker, Jacob Mincer, dan Theodore Schultz.<sup>257</sup> Sebagai hasil dari pekerjaan tentang konseptualisasi dan pemodelan yang menggunakan SDM sebagai faktor kunci.<sup>258</sup> Sementara itu, *human capital* sendiri dibagi

---

<sup>255</sup> Gary S Becker, *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (University of Chicago press, 2009), 71.

<sup>256</sup> Richard Blundell dkk., "Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy," *Fiscal Studies* 20, no. 1 (1999): 1–23 ; John Paul Macduffie dan Thomas A. Kochan, "Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources?: Training in the World Auto Industry," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 34, no. 2 (1995): 147–68.

<sup>257</sup> Gary S Becker, *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (University of Chicago press, 2009); "Jacob Mincer, Experience and the Distribution of Earnings SpringerLink," diakses 30 September 2020, <https://link.springer.com> ; Jacob Mincer, "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution," *Journal of Political Economy* 66, no. 4 (1 Agustus 1958): 281–302; Theodore W. Schultz, "Investment in Human Capital," *The American Economic Review* 51, no. 1 (1961): 1–17. Menurut Larkan, sejarah lahirnya *human capital* didasarkan sebuah fenomena abad 21 tentang kesadaran manajemen SDM yang semakin tinggi. Berbagai perusahaan mulai menyadari tentang kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh modal *finansial*, modal tetap, mesin, serta teknologi semata tetapi juga dipengaruhi oleh modal yang tidak berwujud (*intangible capital*) berupa sumber daya manusia (SDM). Imam Pribadi dan Setyo Riyanto, "Human Capital Approach to Enhance Sustainable Innovation Activity in Manufacturing Company," *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Ser. VIII, Volume 22, no. Issue 5 (Mei 2020): 28–33; Iwan Sukoco dan Dea Prameswari, "Human Capital Approach to Increasing Productivity of Human Resources Management," *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan* Volume 2, no. Nomor 1 (2017): 93–104.

<sup>258</sup> Dalam perkembangannya, konsep baru tentang *human capital* dikembangkan pada tahun 2004 oleh Robert Gibbon, seorang ekonom di MIT, dan Michael Waldman, seorang ekonom di Cornell University. Konsep tersebut menekankan bahwa dalam banyak kasus, *human capital* diakumulasikan khusus untuk sifat tugas (atau, keterampilan yang diperlukan untuk tugas tersebut), dan *human capital* yang terakumulasi untuk tugas tersebut berharga bagi banyak perusahaan yang membutuhkan keterampilan yang dapat dialihkan. Robert Gibbons dan Michael Waldman, "Task-Specific Human Capital," *American Economic Review* 94, no. 2 (Mei 2004): 203–7. Konsep ini dapat diterapkan pada penugasan kerja, dinamika upah, turnamen, dinamika promosi di dalam perusahaan, dan lain-lain. Robert Gibbons dan Michael Waldman, "Enriching

menjadi tiga jenis yaitu *social capital*, *intellectual capital*, dan *emotional capital*. Gary Becker menegaskan pendiriannya tentang *human capital* dalam pembangunan, bahwa dalam *human capital* itu terdapat *spiritual capital*. Becker menyatakan pendapatnya untuk mengkritik teori ekonomi klasik yang membatasi diri dan membagi modal pada tiga *capital*, yaitu: tanah, tenaga kerja, dan alam.<sup>259</sup>

Pembahasan dan perbincangan mengenai spiritualitas atau modal spiritual saat ini mempunyai ruang tersendiri di dunia Timur maupun dunia Barat. Di dunia Barat sendiri yang identik dengan sekulernya, mereka memiliki ketertarikan melakukan kajian atau studi yang senantiasa menghubungkan unsur spiritual dalam bermacam-macam jenis dan aspek kajian. Studi tentang *spiritual capital* senantiasa selalu dihubungkan dengan topik-topik seputar dunia kerja, *interpreneurship*, *leadership* serta keagamaan.<sup>260</sup> Spiritualitas merupakan terjemahan dari kata *spirituality* atau derivasi kata *spirit/spiritus* yang mempunyai makna nafas serta *spire* berarti untuk bernapas.<sup>261</sup> Penggunaan term “spiritual” menekankan tentang sifat dan karakter yang mendasar yang dimiliki

---

a Theory of Wage and Promotion Dynamics inside Firms,” *Journal of Labor Economics* 24, no. 1 (1 Januari 2006): 59–107,

<sup>259</sup> Liu Na, “An Introduction on Gary Becker’s ‘Human Capital Theories,’” dalam *Business, Economics, Financial Sciences, and Management*, ed. oleh Min Zhu, *Advances in Intelligent and Soft Computing* (Berlin, Heidelberg: Springer, 2012), 437–39. Sejak dulu definisi modal selalu dikaitkan dengan aspek materi atau *financial* yang dimiliki organisasi. Pemaknaan seperti ini menimbulkan dan memberikan arah kepada kapitalisme, yang senantiasa berhubungan dengan kekayaan berupa material dan *financial*. Semangat kapitalisme itulah yang melahirkan sikap materialistik, rakus, tamak, egois, *opportunis*, serta *individualistic* kepada manusia saat meleburkan diri pada organisasi.

<sup>260</sup> Ibnu Mubarak dan Mohd Zain, “Spiritualiti dan Kesejahteraan Insan: Motivasi Pencapaian Usahawan Berjaya di Kelantan,” dalam *dalam Seminar Psikologi & Kemanusiaan. Malang: Psychology Forum UMM*, 2015. Kata spirit memiliki beberapa arti prinsip yang menghidupkan atau vital sehingga menghidupkan suatu organisme fisik, makhluk supernatural, kecerdasan, atau bagian bukan material dari seseorang.

<sup>261</sup> Jalaludin Rahmat, *Psikologi Agama*, (Bandung: PT Mizan Pustaka, 2003), hal. 330-331

oleh manusia sebagai makhluk yang pada dasarnya memiliki realitas kedekatan dengan Tuhannya, setidaknya senantiasa berusaha untuk senantiasa berada menuju kepada jalan dan arah-Nya. Pemaknaan tersebut telah menunjukkan kepada manusia bahwa ia merupakan makhluk yang memiliki kesadaran dan kedekatan kepada Tuhan-Nya.<sup>262</sup> Penggunaan *term* spiritual juga terhubungan erat dengan kepercayaan atau keimanan, serta meyakini adanya realitas yang bersifat transenden. Dengan demikian, *term* ini menegaskan bahwa eksistensi manusia bukan hanya berperan sebagai makhluk biologis saja, lebih dari itu manusia merupakan makhluk yang memiliki interaksi dengan suatu entitas yang keberadaannya di luar jangkauan dunia yang material.<sup>263</sup>

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak bermunculan berbagai riset, studi, kajian tentang *spiritual capital* meskipun belum sebanyak kajian-kajian tentang *intellectual* dan *social capital*. Penggunaan *term spiritual capital* telah banyak dipergunakan dalam khazanah ilmu pengetahuan, tetapi di antara para ahli belum ada kesamaan definisi tentang *spiritual capital*. Banyak para ahli yang membuat rumusan dalam memaknai dan mendefinisikan modal spiritual dengan menghubungkan nilai-nilai (*value*). Misalnya pendapat Davies dan Guest yang menyebut bahwa *spiritual capital* dipahami sebagai penggunaan sumber-sumber

---

<sup>262</sup> Penggunaan istilah spiritual yang berkaitan dengan manusia dimaksudkan agar ilmu yang dimilikinya mestinya tidak tercerabut dari akar spiritual yaitu agama. Agama berperan penting sebagai pintu masuk dalam proses pencarian ilmu pengetahuan. Hal Ini sekaligus menegaskan dan membantah pemahaman Barat yang tidak memberikan ruang bagi spiritualitas agama untuk berkembang dalam teori dan konsep ilmu pengetahuan. Abdul Kadir Riyadi, *Antropologi tasawuf: wacana manusia spiritual dan pengetahuan* (Jakarta: LP3ES, anggota Ikapi, 2014), 15–16.

<sup>263</sup> Sudirman Tebba dalam Badrudin, Pendidikan Berbasis Tarikat Pemikiran Pendidikan Spiritual Syaikh ‘Abd al-Qâdir al-Jilânîy (Bandung: Penerbit Pustaka Al-Kasyaf, 2018), 19.

budaya yang memiliki keterhubungan dengan iman religius. Modal spiritual adalah kemampuan spiritual yang menghadirkan *value-value* berupa seperti pelayanan, *altruis*, mempunyai sikap bijaksana, bermoral, serta bermacam-macam *value* yang dikonstruksikan secara langsung oleh tradisi religi.<sup>264</sup>

Penggunaan *term* modal spiritual berarti mengubah pandangan kita selama ini mengenai *capital* yang cenderung kepada hal yang bersifat materialistik.<sup>265</sup> Pandangan materialistik tentang *capital* (modal) selama ini dimaknai sebagai hal-hal yang berhubungan dengan *profit*, kekayaan, serta kekuasaan.<sup>266</sup> Dalam perkembangan konsep modal telah terjadi perkembangan pengertian yang cukup luas seperti modal manusia (*human capital*). Setelah itu berkembang lagi *social capital* yang membahas tentang *capital* yang didapatkan karena kualitas interaksi para personal dalam organisasi. Hal tersebut berbeda dengan modal spiritual yang mempunyai tujuan, makna, serta perspektif yang dimiliki secara kolektif.

---

<sup>264</sup> Kieran Flanagan, "Visual spirituality: an eye for religion," *A sociology of spirituality*, 2007, 219–49.

<sup>265</sup> Dalam tinjauan historis, pandangan mengenai *spiritual capital* terbagi menjadi tiga kelompok. Kelompok pertama, kelompok *Pasadena* (2008) jelas menunjuk warnanya sebagai kelompok penganut "*spiritual capital*" yang bernuansa humanis global. Mereka tidak mendasarkan diri pada agama sebagai titik pijak dalam melangkah tetapi bertolak dari visi tentang kemanusiaan yang utuh, jasmani-rohani. Kelompok kedua, kelompok *Cardiff* (2007, Kota Cardiff di Inggris) mengartikan "*spiritual capital*" sebagai "kekuatan umat beragama" di kota Cardiff. Mereka tidak berkuat pada teori, tetapi pada *praxis* dalam hidup. Kelompok ketiga, kelompok *Chicago* (1993) menyatukan pendapat mereka pada "etika", cara berperilaku yang baik. Para utusan dari agama-agama di seluruh dunia ini yang menamakan diri Parlemen Agama-agama mendeklarasikan "*etika global*" sebagai suatu seruan untuk memperbaiki masyarakat dunia. Bele Antonius, *Nurani Suku Buna Spiritual Capital dalam Pembangunan.*, Disertasi (Salatiga: Universitas Kristen Satya Wacana, 2011), 24–25.

<sup>266</sup> Pengertian *capital* seperti ini telah memberikan arah dan ruang bagi berkembangnya kapitalisme yang selalu memaknai *capital* dengan materi yang berupa kekayaan material serta *financial*. Semangat inilah yang melahirkan sikap materialistic, egois, tamak, rakus, oportunis dan alain sebagainya dalam kegiatan bisnis. Mohammad Shadiq Khairi, "Memahami Spiritual Capital dalam Organisasi Bisnis Melalui Perspektif Islam.," *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* Volume 4, Nomor 2 (2013): 286–307.



Modal spiritual berkuat tentang sesuatu yang paling penting dalam hidup<sup>267</sup> dan dapat ditingkatkan melalui pemanfaatan berbagai *resource* yang berada dalam jiwa manusia.

Dalam proses pembangunan, modal spiritual sangat penting untuk digunakan secara maksimal. Modal spiritual tidak berdiri sendiri tetapi berkaitan erat dengan modal lainnya seperti modal materi (*material capital*), modal intelektual, atau modal sosial. Bahkan menurut Bourdieu, modal spiritual merupakan cabang (*sub-species*) dari modal sosial (*social capital*). Berger menyebut bahwa modal spiritual merupakan potensi yang dimiliki setiap individu berupa pengetahuan, pengaruh, kekuatan, keadaan, serta kondisi yang dilahirkan dari tradisi religius tertentu.<sup>268</sup> Sementara itu, Bourdieu menyebut modal sosial senantiasa berhubungan erat dengan budaya dan hasil budaya, ekonomi (yang berkaitan dengan SDA dan kekayaan), serta *symbolic*.<sup>269</sup> Dalam pembahasan tentang *symbolic*, Bourdieu berpendapat bahwa gelar kebangsawanan maupun status sosial tertentu merupakan dorongan motivasi seseorang untuk berprestasi. Hal tersebut didorong oleh modal spiritual yang lahir dari dalam serta dari *religious capital* berupa pengaruh tradisi serta ajaran

---

<sup>267</sup> Danah Zohar dan Ian Marshall, *Spiritual Capital; Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*, (Bandung: Mizan, 2007)

<sup>268</sup> Peter L Berger dan Robert W Hefner, "Spiritual Capital In Comparative Perspektif," *Institute for the Study of Economic Culture, Institute on Religion and World Affairs, Boston University*, 2003, 6.

<sup>269</sup> Martti Siisiainen, "Two concepts of social capital: Bourdieu vs. Putnam," *International Journal of Contemporary Sociology* 40, no. 2 (2003): 183–204; Bradford Verter, "Spiritual capital: Theorizing religion with Bourdieu against Bourdieu," *Sociological theory* 21, no. 2 (2003): 150–74.

agama yang mendorong dan menjadikan manusia termotivasi untuk melakukan kebaikan dan kebajikan bagi masyarakatnya.<sup>270</sup>

Laurence Iannaccone dan Click menyebut istilah *spiritual capital* dengan *religious human capital*. Hal tersebut merupakan kepercayaan dan pola tindak keagamaan yang mempengaruhi seluruh siklus hidup, berlangsung antargenerasi, antar keluarga, serta antarkenalan.<sup>271</sup> Sementara itu, Finke menggunakan istilah *religijs capital* dan *spiritual* secara bergantian ketika membahas definisi tersebut serta penggunaan konsep tersebut untuk menjelaskan komitmen agama dan perubahan organisasi. Oleh karena itu, definisi mereka tentang “*religijs capital*” terdiri dari derajat penguasaan dan keterikatan pada budaya agama tertentu menurut konstruksinya. Dari waktu ke waktu kedua komponen ini (penguasaan dan keterikatan emosional) tidak hanya terakumulasi (sebagai jenis modal), tetapi juga membantu dalam menjelaskan baik aktivitas keagamaan maupun kepuasan pribadi bagi anggota individu tertentu atau kelompok.<sup>272</sup>

---

<sup>270</sup> Dalam pendapat Bordieu ini terlihat titik tolak yang dipakai ialah pandangan yang dikaitkan dengan agama sebagai sumber *spiritual capital*. Bele Antonius, *Nurani Suku Buna Spiritual Capital dalam Pembangunan.*, 16.

<sup>271</sup> Stefano Zamagni dan Luigino Bruni, *Handbook on the Economics of Philanthropy, Reciprocity and Social Enterprise* (Edward Elgar Publishing, 2013), 338. Definisi awal untuk *religijs capital* berasal dari Gary Becker's *household production and human capital approach*. Laurence Iannaccone (1990) berpendapat bahwa sama seperti *household production and human capital approach* ditingkatkan dengan keterampilan yang dikenal sebagai *human capital*, *religious practice*, serta *religious satisfaction (kepuasan)* ditingkatkan oleh *religious human capital*. Lebih lanjut Becker, mengartikan *religious human capital* dengan keterampilan dan pengalaman khusus untuk agama seseorang, termasuk pengetahuan agama (*religious knowledge*), keakraban dengan ritual dan doktrin gereja, dan persahabatan dengan sesama penyembah. Dengan demikian, pengetahuan, keakraban, dan persahabatan untuk khusus agama tertentu membantu individu untuk menghasilkan komoditas keagamaan yang mereka anggap berharga.

<sup>272</sup> Roger Finke, “Spiritual Capital: Definitions, Applications, and New Frontiers,” *Retrieved April 24 (2003): 2005.*

Menurut Woodberry, modal spiritual mempunyai perbedaan dengan *capital* lainnya yang secara umum mempunyai kecenderungan kepada sesuatu (*resource*) yang bersifat materialistis.<sup>273</sup> Sementara itu, Zohar dan Marshal mengartikan modal spiritual sebagai sumber kekayaan yang akan memberikan kedalaman terhadap aspek makna hidup manusia. Selain itu, modal spiritual merupakan sumber kekayaan yang membuat manusia bisa hidup dengannya. Kekayaan tersebut didapatkan dengan cara menggali makna dan nilai yang paling dalam, tujuan hidup yang paling mendasar, serta motivasi tinggi untuk memasukkan hal itu ke dalam hidup dan pekerjaan.<sup>274</sup> Sementara itu, Campuzano & Seteroff memberi makna spiritualitas dengan memahami tujuan serta makna hidup. Hal tersebut menurutnya merupakan sebuah bentuk ekspresi spiritualitas di mana ia bekerja. Dengan demikian menurutnya modal spiritual dapat diartikan sebagai sebuah keunggulan yang akan dicapai melalui kinerja yang unggul.<sup>275</sup>

Berbeda dengan Zohar dan Marshal, Malloch memaknai *spiritual capital* sebagai efek spiritual dan praktik keagamaan, keyakinan, serta institusi yang mempunyai efek terukur kepada individu, kelompok, maupun masyarakat. Perspektif yang sama juga dikemukakan oleh Robert Barro yang memaknai spiritual dengan istilah lain untuk pengaruh dan kekuatan yang dihasilkan oleh

---

<sup>273</sup> Robert D. Woodberry, "Researching Spiritual Capital," 2003.

<sup>274</sup> Danah Zohar dan Ian Marshall, *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*, Illustrated Edition (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004).

<sup>275</sup> Lydia Guadalupe Campuzano dan Sviatoslav Steve Seteroff, "A New Approach to a Spiritual Business Organization and Employee Satisfaction," SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY: Social Science Research Network, 15 Februari 2010), <https://papers.ssrn.com/>

keyakinan serta praktik agama.<sup>276</sup> Pandangan ini diperkuat oleh pendapat Gracia yang memaknai *spiritual capital* sebagai sesuatu yang berkaitan dengan konsep Tuhan dan agama, baik dan buruk, serta berupa etika dan nilai.<sup>277</sup> Lebih jauh Alex Liu memaknai *spiritual capital* sebagai sebuah kekuatan yang tidak bersumber kepada sesuatu yang bersifat materi, intelektual, atau sosial tetapi bersumber kepada pengaruh dan kekuatan yang dihasilkan oleh interaksi seseorang dengan Tuhannya.

Dengan demikian, menurut peneliti setidaknya terdapat dua sudut pandang yang berbeda dari para ilmuwan Barat dalam memaknai *spiritual capital*. Pandangan yang pertama lebih memaknai *spiritual capital* sebagai sebuah komitmen terhadap makna dan tujuan hidup menggunakan standar moral. Sementara itu, pandangan kedua lebih memaknai *spiritual capital* sebagai derajat interaksi seseorang dengan Tuhan yang menciptakannya.

#### **b. Dimensi-Dimensi Modal Spiritual (*Spiritual Capital*)**

Alex Liu, dan kawan-kawan mendefinisikan modal spiritual yang bersumber pada pengaruh, kekuatan, serta keadaan yang dilahirkan oleh kepercayaan (*spiritual belief*); pengetahuan (*spiritual knowledge*); serta praktik spiritual (*spiritual practice*) dari individu-individu dalam sebuah organisasi.<sup>278</sup>

---

<sup>276</sup> Boni Shallehuddin, *Spiritual Capital* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016), 70–71.

<sup>277</sup> Carla Gracia, “Spiritual capital. The new border to cross,” *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, no. 3 (2012): 115–34.

<sup>278</sup> Alex Liu, “Measuring Spiritual Capital as a latent variable,” *The Research Methods Institute* 2008 (2007): 2010; Imran H. Nawaz dan Syed Nisar Hussain Hamdani, *Spiritual human capital*, 2009.

Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan Piedmont yang mengembangkan konsep spiritualitas yang ia sebut dengan *spiritual transcendence*. Sudut pandang transendensi tersebut merupakan sebuah sudut pandang masing-masing individu untuk melihat sebuah kesatuan yang menjadi dasar berbagai simpulan tentang alam semesta. Lebih lanjut, Piedmont membagi *spiritual transcendence* menjadi tiga aspek sebagai berikut. Pertama, pengamalan ibadah (*prayer fulfillment*), yang merupakan perasaan senang (kebahagian) dari terlibatnya individu dengan sebuah kenyataan transenden. Kedua, universalitas yang merupakan keyakinan seseorang tentang kesatuan individu-individu dengan kehidupan alam semesta. Ketiga, keterkaitan (*connectedness*), merupakan aspek kepercayaan bahwa individu itu adalah unsur realitas manusia yang besar dan telah melampaui generasi-generasi serta entitas tertentu.<sup>279</sup>

Sementara itu, Bradford Verter dengan tegas menyatakan tentang modal spiritual itu ada di dalam lingkup agama. Hal tersebut merupakan kekuatan yang menguasai dan mendorong manusia untuk bertindak dalam keadaan dan situasi apa pun. Verter membedakan modal spiritual menjadi tiga ranah yaitu ranah

---

<sup>279</sup>Konsep Piedmont tersebut dapat diukur melalui *spiritual transcendence scale* (STS). Instrumen ini menggunakan berbagai indikator yang menunjukkan perilaku spiritual seseorang. Indikator-indikator tersebut yaitu: pertama, aspek pengamalan ibadah berupa pengalaman perasaan sukacita dan bahagia dalam aktivitas spiritual. Kedua, universalitas, berupa sebuah keyakinan bahwa semua kehidupan ini diciptakan untuk saling berhubungan satu dengan yang lain serta memiliki keinginan untuk berbagi tanggung jawab pada sesama. Ketiga, keterkaitan, yang merupakan keinginan akan tanggungjawab individu terhadap individu lainnya yang berkaitan dengan hubungan horizontal dan vertikal serta memiliki komitmen terhadap entitasnya. Ralph L. Piedmont, "Spiritual transcendence as a predictor of psychosocial outcome from an outpatient substance abuse program.," *Psychology of Addictive Behaviors* 18, no. 3 (2004): 213; Ralph L. Piedmont dan Mark M. Leach, "Cross-cultural generalizability of the Spiritual Transcendence Scale in India: Spirituality as a universal aspect of human experience," *American behavioral scientist* 45, no. 12 (2002): 1888–1901; Piedmont, "Spiritual transcendence as a predictor of psychosocial outcome from an outpatient substance abuse program."

*embodied state* (pembiasaan/habitus), *objectified state* (perwujudan), dan *institutional state* (pelembagaan). *Embodied state* (pembiasaan/habitus) adalah kebiasaan hidup, bergaul, dan berperilaku sesuai pendidikan dalam agama tertentu. *Objectified state* (perwujudan) merupakan pengejawantahan ajaran dan tradisi dalam ilmu teologi, beribadah, simbol, dan upacara keagamaan. Dalam keadaan ini, agama dapat dilihat, dirasakan, dan dialami secara konkret oleh semua SDM. *Institutional state* (pelembagaan) merupakan sesuatu yang nyata dalam lembaga-lembaga agama yang berwenang menjaga dan melanjutkan ajaran serta tradisi dari agama itu.<sup>280</sup>

Berbeda dengan Pietmont, Holt dkk. lebih menyederhanakan konsep spiritualitas menjadi sedikitnya dua dimensi. Pertama adalah *the beliefs dimension* (keimanan) yang merupakan kepercayaan dengan melibatkan kegiatan yang tidak tampak mata serta melibatkan keyakinan spiritual. Di antara aktivitas tersebut yaitu merasakan interaksi yang intensif dan kedekatan dengan Sang Pencipta. Kedua, *the behavioral dimension* (dimensi amal/perilaku). Dimensi ini dapat diamati dari berbagai kegiatan-kegiatan spiritual dan menghadirkan materi yang bersifat religius maupun mengikuti proses ritual agama.<sup>281</sup>

Sementara itu, Hendrawan menggunakan dimensi ilustrasi sebagaimana konsep yang digunakan oleh para sufi tentang konsep perjalanan untuk meraih puncak pengalaman spiritual tertinggi. Konsep para sufi ini biasanya dikenal

---

<sup>280</sup> Verter, "Spiritual capital," 2003.

<sup>281</sup> Ralph L. Piedmont, "Spiritual transcendence and the scientific study of spirituality.," *Journal of rehabilitation* 67, no. 1 (2001).

dengan istilah *syariah*, *tariqah*, *haqiqah*, serta *ma'rifah*.<sup>282</sup> Kemudian dalam dimensi yang bersifat diagonal, terdapat proses penyatuan beberapa unsur kehidupan yang selama ini terpisah. Penyatuan beberapa unsur tersebut yaitu *what they most value and belief* (unsur keyakinan), *what people do* (unsur aksi), serta *who they are* (unsur identitas). Pendek kata, penyatuan itu tidak lain adalah upaya untuk mempersatukan antara dimensi yang bersifat material serta yang bersifat spiritual, juga penyatuan kehidupan dunia dengan akhirat.<sup>283</sup>

Dalam risetnya, Alghorani memaparkan dan menjabarkan spiritual dengan tiga dimensi yaitu *spiritual knowledge*, *spiritual belief*, dan *spiritual practice*.<sup>284</sup> Unsur *spiritual knowledge* menggunakan beberapa indikator. *Pertama*, pengetahuan tentang pengakuan iman. Hal ini mencakup tentang arti iman, rukun iman, Islam dan rukun Islam, dan tentang konsep *tauhid* (ke-Esa-an Allah) dan implikasinya. *Kedua*, pengetahuan ibadah yaitu tentang kondisi ibadah dalam

---

<sup>282</sup> Secara istilah *syari'ah* adalah ketentuan berbagai aturan ajaran Islam yang diteladkan ditentukan Allah berupa seperangkat aturan yang mengatur mengenai perbuatan-perbuatan yang *dhohir* yang diwahyukan dalam al Qur-an dan as Sunnah. Adapun *thariqah* bermakna pengamalan dari *syari'ah* yang berarti melaksanakan kewajiban dengan sebaik mungkin, menjauhkan diri dari sesuatu yang berlebihan dan yang dilarang, sehingga terbiasa melakukan perbuatan-perbuatan yang bersifat sunnah. *Haqiqah* merupakan pemahaman yang menetap di hati, bahwa tidak ada yang disembah selain Allah, tidak ada yang mampu menggerakkan sesuatu kecuali atas kehendak-Nya, tidak ada kejadian kecuali dijadikan oleh-Nya. Dan *ma'rifah* berarti mengenal Allah dengan semua nama dan SifatNya serta selalu berhubungan dengan-Nya dalam segala kondisi dan suasana serta mengembalikan segala urusan kepada-Nya. Ali Mustofa, "Pendidikan Tasawuf Solusi Pembentukan Kecerdasan Spiritual dan Karakter," *INOVATIF: Jurnal Penelitian Pendidikan, Agama dan Kebudayaan* 4, no. 1 (2018): 111–39; Ali Mustofa, "Tasawuf Education As The Effort of Spiritual And Character Building Capability," *Murobbi: Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 1 (2018): 72–104.

<sup>283</sup> Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management* (Bandung: PT Mizan Publika, 2009), 30.

<sup>284</sup> *Spiritual knowledge* adalah aspek yang berhubungan dengan pengetahuan spiritual, *spiritual practice* adalah aspek yang berhubungan dengan praktek spiritual dan *spiritual belief* merupakan aspek yang berhubungan dengan keyakinan spiritual. Mohammad Adnan Alghorani, "Knowledge-Practice Measure of Islamic Religiosity (KPMIR): A case of high school Muslim students in the United States," *Journal of Muslim Mental Health* 3, no. 1 (2008): 25–36.

Islam, tentang salat, puasa *ramaḍān*, *zakāt*, dan haji. *Ketiga*, pengetahuan tentang penampilan mencakup aturan-aturan Islam tentang berpakaian dalam Islam, parfum, perhiasan, *hijāb* (cara berpakaian Islami untuk wanita), rambut dan rambut wajah, serta kebersihan pribadi. *Keempat*, pengetahuan tentang hukum Islam mencakup tentang sumber utama syariah Islam (hukum Islam), pemikiran hukum Islam (*maḥḥab*), perbuatan yang dilarang dalam hukum Islam, tentang hubungan pria dan wanita (*ikhṭilāt*), dan tentang hukum keluarga. *Kelima*, pengetahuan tentang sejarah (*sīrah annabiyyah*) yaitu tentang sejarah para nabi sebelum Muhammad, kehidupan Nabi Muhammad, tentang pertempuran nabi, sejarah tentang *al Khulafa ar rasyidīn*, *al khulafa* (pemimpin) era Umayyah, sejarah Islam di Eropa, dan era Ottoman.

Lebih lanjut, Al Ghorani memaparkan tentang *spiritual practice* menjadi beberapa indikator. Pertama, praktik *syahadah* mencakup akidah Islam seperti tindakan yang menggambarkan hubungan seseorang dengan Tuhan, malaikat, kitab suci, dan sebagainya. Kedua, Praktik Ibadah seperti praktik salat lima waktu, praktik puasa *ramaḍān*, praktik *zakāt* dan *zakāt māl*, haji. Ketiga, praktik penampilan dengan mematuhi kode berpakaian islami, praktik yang berkaitan dengan peraturan tentang rambut, wajah, tentang perhiasan, dan membuat perubahan fisik permanen (misalnya memiliki tato permanen) ke tubuh seseorang. Keempat, praktik hukum Islam seperti yang berhubungan dengan makanan, pergaulan pria dan wanita, dua hal menyangkut waktu senggang dan kegiatan hiburan, masalah keluarga, salam, dan masalah keuangan.



Dalam perkembangannya, modal spiritual telah hadir untuk melengkapi modal yang lainnya dengan tiga jalur sebagai berikut. Pertama, lewat jalur kecerdasan spiritual sebagaimana konsep Zohar dan Marshall.<sup>285</sup> Kedua, lewat jalur Metanexus Institute 2006 yaitu melalui upaya pengukuran nilai-nilai spiritual (agama) dalam bidang ekonomi.<sup>286</sup> Ketiga, lewat bangunan konstruksi sosiologis sebagaimana konsep Bourdieu.<sup>287</sup> Melihat tiga jalur tersebut maka tidak heran jika definisi dan arti modal spiritual mempunyai makna serta arti yang berbeda. Alex Liu menggabungkan beberapa pengertian *spiritual capital* menjadi tiga kategori yaitu: sebagai sebuah modal *religious*, keterikatan pada Tuhan, serta sebagai makna hidup.<sup>288</sup> Menurut Liu, bagi orang-orang yang percaya tentang keberadaan Tuhan, modal spiritual dianggap sebagai derajat hubungan seseorang dengan Tuhannya. Sementara itu, Nor Diana Mohd Mahudin dkk. menggunakan standar religiusitas di kalangan umat Islam, berdasarkan pandangan Islam yang terpusat kepada pemikiran dan pemahaman mengenai Tuhan (*iman*), tindakan jasmani atau kegiatan manusia (*Islam*), serta aktualisasi dalam melaksanakan kebaikan (*ihsan*).<sup>289</sup>

---

<sup>285</sup> Zohar dan Marshall, *Spiritual Capital*.

<sup>286</sup> Robert A. Emmons, "Field Analysis of Religion, Spirituality and Human Flourishing," *Metanexus Institute*, 2006; David G. Myers, M. Eid, dan R. Larsen, "Religion and human flourishing," *The science of subjective well-being*, 2008, 323–43; Melanie L. McEntee, Gabriel S. Dy-Liacco, dan Deborah G. Haskins, "Human flourishing: A natural home for spirituality," *Journal of Spirituality in Mental Health* 15, no. 3 (2013): 141–59; Woodberry, "Researching Spiritual Capital."

<sup>287</sup> Bradford Verter, "Spiritual capital: Theorizing religion with Bourdieu against Bourdieu," *Sociological theory* 21, no. 2 (2003): 150–74.

<sup>288</sup> Liu, "Measuring Spiritual Capital as a latent variable."

<sup>289</sup> N. D. Mohd Mahudin dkk., "Religiosity among Muslims: A scale development and validation study," *Makara Hubs-Asia* 20, no. 2 (2016): 109–21.

Dari keseluruhan berbagai pendapat tersebut, peneliti berkesimpulan bahwa *spiritual capital* adalah modal yang berasal serta diciptakan oleh tradisi agama (religius) tertentu yang di dalamnya kepercayaan (*spiritual belief*), pengetahuan (*spiritual knowledge*, dan praktik rohani (*spiritual practice*) disalurkan dari generasi ke generasi untuk meraih sumber kebahagiaan transendental.

### c. Modal Spiritual (*Spiritual Capital*) dalam Perspektif Islam

Banyak riset dan para ahli meyakini bahwa spiritualitas dianggap sebagai sebuah modal (*capital*).<sup>290</sup> Penggunaan term spiritualitas dalam konteks Islam mengacu pada penggunaan istilah *rūḥāniyyah* dan *maknāwiyyah*. *Rūḥāniyyah* berasal dari kata *rūḥ*, sementara itu *maknāwiyyah* berasal dari kata *maknā*, yang berkonotasi mengenai aspek batin. Menurut Husain Abdullah, makna *rūḥ* (spiritual) akan membuat manusia menjadi luhur.<sup>291</sup> Lebih lanjut menurut Abdullah, spiritual yang menjadikan manusia luhur tidak lain adalah manusia yang mempunyai *idrāk aṣ-ṣilah billāh* yaitu manusia yang memiliki kesadaran hubungan dengan Tuhan yang menciptakannya (Allah). Menurut Nasr, spiritualitas sangat berkaitan dengan dimensi batin seseorang serta mencakup berbagai dimensi di luar unsur Islam yang berguna sebagai sarana atau alat untuk mewujudkan kehidupan spiritual.<sup>292</sup> Dengan demikian, kekuatan spiritual atau

---

<sup>290</sup> Istianingsih Sastrodiharjo dan Robertus Suraji, *Kekuatan Spiritualitas dalam Entrepreneurship* (Banyumas: CV. Pena Persada, 2020), 178.

<sup>291</sup> Lihat Muhammad Husain Abdullah dalam Shallehuddin, *Spiritual Capital*, 69.

<sup>292</sup> S.H. Nasr, "Islamic Spirituality", dalam Isa Mohammed Adamu, Zulkarnain Kedah, dan Aahad Osman-Gani, "Spirituality in entrepreneurship from Islamic perspectives: a

modal spiritual tidak hanya terbatas pada aspek batin atau rohani saja, tetapi juga dapat melahirkan kekuatan lain berupa aspek lahiriyah demi tercapainya keberhasilan kehidupan duniawi dengan *riḍa* Allah.

Kesadaran tersebut lahir dalam setiap aktivitas, baik yang berurusan dengan aktivitas dunia (bekerja) maupun aktivitas akhirat (beribadah). Dalam Islam, tidak ada dikotomi antara kedua urusan tersebut. Apa pun aktivitasnya, baik bekerja maupun beribadah selalu menghadirkan kesadaran mengenai hubungan dengan Allah dengan niat serta cara-cara bekerja maka pekerjaan tersebut memiliki *ruḥ* (spiritual).

Pengintegrasian kedua aktivitas bekerja yang disertai dengan niat baik akan dipahami sebagai konsep ibadah. Keseluruhan praktik di atas sudah diatur dalam Al Qur'an serta sunah-sunah Nabi yang dijadikan sebagai pedoman atau dasar dalam melakukan seluruh aktivitas. Al Qur'an dan sunah mengatur bermacam-macam aturan mulai dari ber-*mu'amalah*; ketentuan-ketentuan *syari'ah*; serta etika berperilaku (*akhlāq*) seperti pendidikan Islam, ekonomi Islam, sertifikasi halal, kejujuran, dedikasi, *optimism*, kerja keras, komitmen, relasi Islam (*jama'ah*), dan lain sebagainya.<sup>293</sup>

Ketercapaian keseimbangan (*balance*) antara dunia dan akhirat merupakan intisari mendasar dan menjadi harapan yang kuat bagi setiap muslim untuk

---

conceptual analysis on the effects on entrepreneurial motivation and social responsibility,” dalam *10th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter)*.(Online), 2011.

<sup>293</sup> G. M. Mohiuddin, “Management views in Islamic literature: A conceptual analysis on the way of new management dimension,” *International Journal of management* 3, no. 2 (2012): 411–24.

bertakwa dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Motif yang paling esensial adalah peningkatan kualitas relasi spiritualitas yang di dalamnya terdapat keimanan, ritual praktik keagamaan, serta perilaku-perilaku dalam kehidupan sehari-hari.<sup>294</sup> Secara sederhana, spiritualitas dalam Islam dapat menjadi bagian penting dari proses pengembangan diri seorang muslim, baik berupa motivasi maupun perilaku yang terwujud dari *value-value* yang terkandung dalam spiritualitas Islam.

Selain itu, konsep spiritualitas dalam perspektif Islam tidak lain adalah konsep tercapainya keseimbangan kehidupan dunia dan kehidupan akhirat. Sebab orientasi yang dibangun tidak lagi hanya bersifat keduniawian belaka tetapi juga orientasi yang bersifat *ukhrāwī* yang tercermin dalam pemikiran, sikap, serta perilaku manusia. Dalam konsep Islam pekerjaan merupakan bagian dari ibadah seorang muslim. Menurut Shallehuddin, konsep tentang bekerja merupakan ibadah adalah pilar-pilar dari *spiritual capital*.<sup>295</sup> Hal tersebut karena berorientasi tidak hanya sebatas material semata tetapi lebih diarahkan kepada keberkahan dalam bekerja.<sup>296</sup> Selain itu Islam juga menolak anggapan bahwa bekerja hanya sebagai alat untuk mencari kesenangan dunia belaka.

---

<sup>294</sup> Fadila Grine dkk, "Islamic Spirituality and Entrepreneurship: A Case Study of Women Entrepreneurs in Malaysia," *The Journal of Happiness & Well-Being* 3, Nomor 1 (2015).

<sup>295</sup> Shallehuddin, *Spiritual Capital*.

<sup>296</sup> Isa Mohammed Adamu, Zulkarnain Kedah, dan Aahad Osman-Gani, "Spirituality in entrepreneurship from Islamic perspectives: a conceptual analysis on the effects on entrepreneurial motivation and social responsibility," dalam *10th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter)*.(Online), 2011.

Pemahaman spiritualitas dalam Islam tentu sangat berbeda dengan konsep sekuler. Dalam perspektif Islam, spiritualitas mempunyai pedoman kepada petunjuk yang diberikan oleh Allah melalui Nabi serta *Rasul*-nya. Hal ini berarti, seorang muslim harus memperhatikan dan meluruskan niat bahwa semua aktivitas yang dilakukan merupakan upaya untuk mendapatkan *rida* -Nya. Konsep ajaran Islam memandang bahwa spiritualitas terintegrasi dengan aktivitas sehari-hari. Artinya spiritualitas tidak bisa dilepaskan dan di pisahkan dari kegiatan serta kesibukan sehari-hari. Landasan spiritualitas dalam Islam tidak lain adalah *tauhiḍ* yang berarti adanya pengakuan tentang ke-Esa-an Allah dengan mengakui tidak ada sesembahan yang pantas disembah selain Allah.<sup>297</sup> Dengan demikian, maksud penggunaan istilah modal spiritual menurut peneliti adalah konsep spiritual yang tidak dapat dilepaskan dari nilai ajaran Islam itu sendiri.

Modal spiritual dalam perspektif Islam tentu berbeda dengan modal spiritual versi barat. Modal spiritual perspektif Islam tidak akan tercerabut dari akarnya sendiri yaitu Islam yang totalitas (*kāffah*) yang mencakup seluruh unsur kehidupan serta dilandasi dengan spirit *‘aqīdah*. Menurut Triyuwono, dalam modal spiritual yang didasarkan kepada nilai-nilai Islam, sejatinya bukan hanya

---

<sup>297</sup> *Tauhiḍ* dalam konteks ini bukan hanya dimaknai secara verbalis bahwa tiada Tuhan yang patut disembah selain Allah dan nabi Muhammad adalah Rasul-Nya. Lebih dari itu, *tauhiḍ* dimaknai sebagai mengajarkan kepada manusia tentang eksistensinya yang sesungguhnya. Eksistensi Manusia yang sebenarnya jika mampu melaksanakan tugasnya sebagai wakil Tuhan di muka bumi (*khalifah*). Bagi al Faruqi, tujuan akhir dari eksistensi manusia tidak lain adalah berupa pelaksanaan tugas tersebut. Isma’il Raji al-Faarūqi, *Tauhid* (Bandung: Penerbit Pustaka, 1988); Zainal Abidin Bilfaqih, “Tauhid Sebagai Basis Pembentukan Etika Pendidikan Islam Yang Berwawasan Peradaban,” *Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2018): 216–27.

sekadar mengejar keuntungan materi semata tetapi juga memberikan arah kepada jaring kuasa *ilāhiyyah* serta dapat membuat manusia menyadari tentang tugas dan tanggung jawabnya di muka bumi. Namun dalam realitasnya, spiritualitas sering dijadikan sebagai sarana untuk menghasilkan profit dan keuntungan semata. Menurut Nasr, fenomena tersebut berakibat apa yang disebut sebagai *metamorfosa capitalism* yang melahirkan *islamic capitalism*.<sup>298</sup>

Kemampuan dari spiritualitas Islam yang dipunyai oleh tiap insan bisa menciptakan dan melahirkan berkembangnya kapabilitas individu dan perilaku yang positif untuk keberhasilan pencapaian kehidupan di dunia, baik pekerjaan ataupun kesuksesan dalam bidang lain dengan mengharap keridaan Allah. Islam menolak anggapan bahwa pekerjaan dianggap sebagai aktivitas maupun sarana dalam rangka mencapai kebahagiaan yang bersifat duniawi (sekuler) semata.<sup>299</sup> Dalam Islam, pekerjaan dipahami sebagai bagian atau sub-sub ibadah serta orientasi yang akan dicapai bukan lagi sebatas materi duniawi saja tetapi juga menggapai keberkahan dari materi yang didapatkan.

---

<sup>298</sup> Vali Nasr dalam Joseph Hammond, "The Rise of Islamic Capitalism: Why the New Muslim Middle Class is the Key to Defeating Extremism," *Insight Turkey* 14, no. 1 (2012): 198; lebih jauh Nasr menyatakan bahwa tumbuhnya karakteristik kapitalisme di wilayah Timur Tengah menandakan kapitalisme senantiasa beriringan dengan bangkitnya keyakinan Islam. Selain itu, di kalangan kelas menengah mempunyai preferensi kepada jasa atau barang yang mempunyai "rasa Islam". Dengan demikian, seolah-olah Islam dijadikan sebagai bisnis besar. Mohammad Shadiq Khairi, "Memahami Spiritual Capital dalam Organisasi Bisnis Melalui Perspektif Islam."; Kristin Fabbe, Humit Hozlale, dan Efe Murat Balikçioğlu, "Islamic Capitalism and the Rise of Religious-Conservative Big Business," 2019; Dina Elshurafa, "Islamic Capitalism—An Imminent Reality or a Hopeful Possibility for Islamic Finance?," *Arab Law Quarterly* 26, no. 3 (2012): 339–60.

<sup>299</sup> A. Bani-Sadr, "Work and the worker in Islam", dalam Adamu, Kedah, dan Osman-Gani, "Spirituality in entrepreneurship from Islamic perspectives," 2011.

Konsep keseimbangan spiritualis Islam tidak lain adalah konsep tercapainya keseimbangan kehidupan dunia dan akhirat. Hal ini merupakan tujuan yang paling substantif serta menjadi cita-cita bagi semua muslim untuk mencapai cita-cita dan harapan tersebut.<sup>300</sup> Dalam konsep Islam, pekerjaan tidak hanya dimaknai sebagai alat dan sarana pencapaian materi semata (*duniawi*), tetapi dimaknai sebagai pencapaian kehidupan yang lebih bermakna dan berkah, sebab pekerjaan merupakan bagian dari ibadah.<sup>301</sup> Berdasarkan riset Nurtjahjani dijelaskan bahwa spiritualitas dapat menjadikan SDM bekerja secara efektif, sebab para pegawai memiliki pemahaman dan memandang aktivitas bekerjanya merupakan sarana dalam peningkatan kualitas spiritualitas. Dengan demikian, semua pegawai akan menunjukkan dan melakukan berbagai usaha yang lebih maksimal dibandingkan dengan pegawai yang memandang aktivitas bekerja dimaknai hanya sebatas sarana untuk mendapatkan penghasilan atau profit yang bersifat material.<sup>302</sup>

Dari keseluruhan pendapat tersebut, peneliti mengambil benang merah mengenai makna *spiritual capital* dalam pandangan Islam tidak lain adalah sebuah pengaruh dan kekuatan yang dihasilkan oleh interaksi manusia dengan pencipta-Nya (Allah). Hal ini berarti, kuat atau tidaknya koneksi dan interaksi

---

<sup>300</sup> Fadila Grine dkk, "Islamic Spirituality and Entrepreneurship: A Case Study of Women Entrepreneurs in Malaysia."

<sup>301</sup> Adamu, Kedah, dan Osman-Gani, "Spirituality in entrepreneurship from Islamic perspectives," 2011.

<sup>302</sup> Harlina Nurtjahjani, "Spiritualitas kerja sebagai ekspresi keinginan diri karyawan untuk mencari makna dan tujuan hidup dalam organisasi," *Jurnal Psikologi* 7, no. 1 (2010): 27–30.

manusia dengan Allah akan memberi pengaruh serta kekuatan dalam kehidupan manusia, termasuk dalam bisnis, pekerjaan maupun karier seseorang. Suksesnya seseorang dalam bisnis, pekerjaan, dan karier tergantung kepada sejauh mana koneksi dan interaksi dengan Allah.

#### e. Modal Spiritual dalam Rekrutmen dan Pengembangan SDM

Kajian dan perbincangan tentang modal spiritual saat ini mempunyai tempat tersendiri baik di Timur maupun di Barat, bahkan akademisi-akademi di dunia Barat yang sekuler juga tak luput membahas dan memperbincangkan serta menghubungkan unsur spiritualitas kedalam banyak aspek.<sup>303</sup> Studi mengenai spiritualitas banyak dihubungkan dengan aktivitas *interpreneurship*, *leadership*, dunia kerja serta keagamaan.<sup>304</sup>

Konsep *spiritual capital* telah mengubah persepsi dan pandangan kita tentang modal yang sebelumnya cenderung kepada hal-hal bersifat materialistis.<sup>305</sup> Pandangan materialisme tentang *capital* (modal) selama ini dimaknai sebagai hal-hal yang dapat memberikan keuntungan, profit, kekayaan, serta kekuasaan.<sup>306</sup> Hal ini tentu sangat berbeda dengan konsep modal spiritual

---

<sup>303</sup> Para ahli menggunakan istilah beragam untuk menyebut *spiritual capital*. Misalkan Piedmont menyebut dengan istilah *spiritual transedence*. Laurence Iannaccone dan Click mengemukakan satu istilah *spiritual capital* dengan *religious human capital*. Sementara itu, Finke menggunakan istilah *religijs capital* untuk menyebut *spiritual capital*.

<sup>304</sup> Mubarak dan Zain, "Spiritualiti dan Kesejahteraan Insan."

<sup>305</sup> Bele Antonius, *Nurani Suku Buna Spiritual Capital dalam Pembangunan.*, 24–25.

<sup>306</sup> Misalnya kebangkrutan berbagai *corporat-corporat* besar seperti Lehman Brothers, Worldcom, dan lain-lain telah memperlihatkan nilai etika atau spiritual menjadi sebuah kebutuhan yang fundamental dalam aktivitas ekonomi. *Economic crisis* telah menjadi titik balik dengan menghadirkan kembali nilai spiritual dalam aktivitas kehidupan manusia tidak terkecuali dalam dunia. Hadi Peristiwo, "Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual (Spiritual Based Human Resources Management) Terhadap Korporasi," *ISLAMICONOMIC: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 1 (2015).



yang mempunyai tujuan, makna, serta perspektif cukup berarti dan bermakna dalam kehidupan.<sup>307</sup> Selain itu, modal spiritual dapat dikembangkan melalui penggunaan dan pemanfaatan berbagai *resouce* dalam jiwa para pegawai.

Dengan meningkatnya kesadaran spiritualitas, sesungguhnya kesuksesan yang bersifat material berupa uang, aset, dan keuntungan (*duniawi*) maupun kesuksesan yang bersifat sosial berupa citra, *image*, reputasi, dan *brand* tanpa diiringi dengan kesuksesan yang bersifat spiritual akan menciptakan ketimpangan dan kesenjangan bagi lembaga, *corporat* maupun bagi masyarakat. Keberhasilan atau kesuksesan dapat dicapai apabila mampu menanamkan motif-motif spiritual dalam proses pengembangan SDM. Dengan demikian maka organisasi atau *corporat*, akan menunjukkan wajahnya yang lebih spiritual, bukan lagi berwajah kapitalis.<sup>308</sup> Para pimpinan organisasi atau lembaga dapat mengambil pelajaran dari bangkrutnya *corporat* raksasa semisal *Lehman Brothers*, *Enron*, *Worldcom*, *Bernard Madoff*, dan *corporat* lainnya yang memberikan petunjuk bahwa kebutuhan spiritual serta nilai etika merupakan kebutuhan yang esensial dan penting dalam melaksanakan aktivitas bisnis.<sup>309</sup>

---

<sup>307</sup> Danah Zohar dan Ian Marshall, *Spiritual Capital; Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*, (Bandung: Mizan, 2007)

<sup>308</sup> A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah : Teori dan Praktik The Celestial Management*, (Jakarta: Salemba Empat), 2010

<sup>309</sup> Menurut Gerald Zanstra, keruntuhan raksasa ekonomi seperti perusahaan Enron tahun 2001, tidak hanya dikarenakan regulasi yang longgar namun lebih dikarenakan gagalnya dewan direksi melaksanakan perannya baik secara moralitas maupun etis dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Lehman Brothers serta Enron merupakan contoh skandal utama dalam konteks secara internasional. Saat itu, dunia internasional dikejutkan dengan dengan ambruknya berbagai *corporat-corporat* raksasa yang mengalami kebangkrutan yang besar. Selain Enron dan Lehman Brothers, perusahaan telekomunikasi terbesar di AS WorldCom juga mengalami kebangkrutan. Budi Harsanto, "Aspek Etik dan Sistemik dalam Ekonomi dan Bisnis Islam," *Al Qalam* 31, no. 1 (2014): 187–212.

Kehadiran nilai spiritual dalam aktivitas manusia termasuk aktivitas bisnis telah menjadi titik balik di tengah ekonomi global yang tidak menentu serta krisis ekonomi.<sup>310</sup> Aktivitas bisnis tidak menentukan segalanya sebab ada sesuatu yang mempunyai nilai dan makna dibanding sekedar berbisnis. Nilai-nilai tersebut antara lain nilai etika serta spiritualitas di antaranya menghargai orang lain, kedisiplinan, komitmen, kejujuran, *fairness*, berbagi dengan sesama, dan lain sebagainya. Walaupun dalam praktiknya konsep manajemen sudah ada serta mengatur secara detail dan spesifik serta memberikan pedoman terhadap semua hal yang berkaitan dengan dunia bisnis. Tetapi dalam praktiknya, banyak organisasi atau *corporat-corporat* yang tidak memperhatikan kelestarian dan keseimbangan lingkungan, karena mereka beranggapan bahwa problem-problem yang ditimbulkan bukan tanggung jawab mereka.

Melihat spesifikasi spiritualitas Islam, konsep modal spiritual berarti telah mengubah pandangan semua orang mengenai modal yang selama ini dipahami dan cenderung kepada hal yang bersifat materialistis.<sup>311</sup> Pandangan materialistis tentang *capital* (modal) selama ini didefinisikan sebagai hal-hal yang memberikan profit, kekayaan, serta kekuasaan.<sup>312</sup> Pandangan tersebut tentu berbeda dengan perspektif modal spiritual yang mempunyai tujuan, makna, serta

---

<sup>310</sup> Ahmad Mustaq, *Etika Bisnis Dalam Islam*, (Jakarta : Pustaka Al Kautsar,2001), h.6

<sup>311</sup> Bele Antonius, *Nurani Suku Buna Spiritual Capital dalam Pembangunan.*, 24–25.

<sup>312</sup> Contohnya kebangkrutan *corporat-corporat* besar seperti Lehman Brothers, Worldcom, dan lain-lain telah memperlihatkan nilai etika atau spiritual menjadi sebuah kebutuhan yang fundamental dalam aktivitas ekonomi. *Economic crisis* telah menjadi titik balik dengan menghadirkan kembali nilai spiritual dalam aktivitas kehidupan manusia tidak terkecuali dalam dunia. Peristiwa, “Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual (Spiritual Based Human Resources Management) Terhadap Korporasi”; Harsanto, “Aspek Etik dan Sistematis dalam Ekonomi dan Bisnis Islam.”

perspektif tentang sesuatu yang bermakna dan berarti dalam kehidupan.<sup>313</sup> Selain itu, modal spiritual dapat dikembangkan melalui penggunaan dan pemanfaatan *resource* yang berasal dalam jiwa para pegawai.

Dengan meningkatnya kesadaran spiritualitas, sesungguhnya kesuksesan yang bersifat material berupa uang, aset dan keuntungan (*duniawi*) maupun kesuksesan yang bersifat sosial berupa citra, *image*, reputasi, dan *brand* tanpa dibarengi kesuksesan yang bersifat spiritual akan menciptakan ketimpangan dan kesenjangan bagi lembaga, *corporat*, maupun bagi masyarakat. Keberhasilan atau kesuksesan dapat dicapai apabila sebuah organisasi atau *corporat* menggunakan dan menggali nilai-nilai spiritual dalam rekrutmen untuk mendapatkan SDM yang terbaik serta pengembangan SDM.

Dengan mendapatkan SDM yang terbaik serta memiliki modal spiritual baik, tentu akan memudahkan dalam melakukan proses pengembangan SDM dengan basis modal yang sama yaitu modal spiritual sebagai basisnya. Dengan bekal atau modal spiritual dalam proses rekrutmen dan pengembangan SDM secara otomatis akan meningkatkan efektivitas kinerja individu dan organisasi. Dengan demikian, yang peneliti maksud dengan rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual adalah sebuah konsep terpadu (*integral*) antara konsep rekrutmen dan pengembangan SDM dengan memadukan modal spiritual dalam proses rekrutmen pegawai dan pengembangan SDM. Dengan demikian, rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual tidak hanya

---

<sup>313</sup> Danah Zohar dan Ian Marshall, *Spiritual Capital; Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*, (Bandung: Mizan, 2007)

sekadar memberikan pencerahan secara personal, tetapi dapat juga dijadikan sebagai sarana dan alat (*tool*) untuk memperoleh profit dan kebahagiaan baik dunia (*duniawi*) maupun akhirat (*ukhrāwī*). Jika modal spiritual ini berhasil ditanamkan ke dalam konsep rekrutmen dan pengembangan manajemen SDM, maka suatu lembaga atau organisasi akan menampakkan wajahnya dengan lebih spiritual bukan lagi bersifat kapitalis.<sup>314</sup>

Dalam rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis *spiritual capital*, motif yang dibangun adalah orientasi bekerja yang bernilai ibadah. Orientasi tersebut akan memberikan arah secara seimbang kepada SDM untuk meningkatkan etos dan spirit kerja sampai melahirkan karakter pribadi yang didasarkan kepada nilai-nilai spiritual sampai tercapainya kebahagiaan yang sesungguhnya sebagaimana tujuan dari modal spiritual. Zehra menyebut nilai-nilai tersebut sebagai suatu hal yang paling essensial dan berarti untuk SDM dalam proses pengembangan organisasi.<sup>315</sup>

Dengan demikian, yang peneliti maksud dengan rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual adalah sebuah konsep yang menggabungkan keterterpaduan antara teori rekrutmen dan pengembangan SDM

---

<sup>314</sup> Ketika motif-motif spiritual bisa disuntikkan ke dalam perusahaan atau organisasi, demikian menurut Zohar dan Marshall, kapitalisme akan menampakkan wajahnya yang lebih spiritual. Semangat kapitalisme yang bekerja di dalam pengelolaan organisasi atau perusahaan memang melahirkan mentalitas kelangkaan (*scarce mentality*) yang mendorong keserakahan serta eksploitasi alam dan manusia. Kesadaran spiritual membantu perusahaan membangun orientasi baru bisnis yang ditegakkan di atas kelapangan dada, kelimpahan jiwa, kearifan dan cinta sesama, keluasan pandangan, serta kemenyatuan manusia dengan alam. Hendrawan, *Spiritual Management*, 11.

<sup>315</sup> Shahin Zehra dan Akbar Husain, "Relationship between spiritual values and psychological capital among university employees.," *The New Educational Review* 39, no. 1 (2015): 253–63.

yang diintegrasikan dengan *spiritual values* yang berasal dari nilai suci serta ketuhanan (*transenden value*) dalam Islam yang tidak hanya berorientasi dunia saja tetapi juga berorientasi kepada akhirat. Rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual tidak hanya menawarkan pencerahan secara individual tetapi juga dapat digunakan sebagai sarana dan alat untuk mencapai kebahagiaan baik dunia maupun akhirat.

Dalam praktiknya, model rekrutmen dan pengembangan SDM didesain dengan memakai teori-teori rekrutmen serta pengembangan SDM yang mutakhir. Konsep rekrutmen SDM dimulai dari adanya kebutuhan para pelamar untuk mengisi kekosongan jabatan dalam organisasi. Di sisi lain, organisasi memerlukan personel-personel baru yang dapat melaksanakan visi, misi, serta tujuan organisasi. Selain itu, setelah direkrut maka dibutuhkan program pengembangan SDM untuk meningkatkan pengetahuan serta *skill* profesional dengan memasukkan nilai-nilai *spiritual capital* di dalamnya. Proses menyamakan persepsi dan pandangan dalam organisasi membutuhkan waktu yang panjang. Oleh karena itu, teori *spiritual capital* dapat dijadikan sebagai pemecah masalah secara solutif agar sesuai target yang diharapkan dalam peningkatan kualitas dan performa SDM melalui proses pengembangan SDM secara kontinu. Hal tersebut didasarkan pada *spiritual value* yang sama dalam lembaga pendidikan. Dengan penerapan teori ini, maka aktivitas pengembangan SDM dapat dipastikan akan terjadi peningkatan kualitas organisasi dengan memilih para SDM yang yang terbaik melalui rekrutmen yang profesional.

Karena keberadaan SDM yang berkualitas dan handal merupakan sebuah investasi untuk jangka panjang bagi keberlangsungan organisasi.

Sementara itu menurut Sheridan, spiritualitas dimaknai sebagai proses pencarian tentang makna serta tujuan hidup manusia.<sup>316</sup> Dalam perspektif Islam, tujuan tersebut tidak lain adalah sebagai *'abdullah* yang diberikan amanah untuk mengelola bumi (*khalifah fil arḍ*). Semua itu dilakukan tidak lain adalah untuk beribadah kepada-Nya serta semua aktivitas yang dilakukan adalah dalam rangka mencari *riḍa*-Nya.



---

<sup>316</sup> M.J. Sheridan dan K. Amato-von Hemert, “The Role of Religion and Spirituality in Social Work Education and Practice: A Survey of Student Views and Experiences”, dalam Fadila Grine dkk, “Islamic Spirituality and Entrepreneurship: A Case Study of Women Entrepreneurs in Malaysia.”

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian<sup>317</sup>

Dalam riset ini, peneliti menggunakan paradigma *post positivisme*<sup>318</sup> dengan pendekatan kualitatif serta dengan menggunakan jenis studi kasus.<sup>319</sup> Hal tersebut terjadi karena peneliti meyakini bahwa dari kasus tersebut dapat diperoleh data dan pengetahuan lebih mendalam yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Menurut John Creswell penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi

---

<sup>317</sup>Paradigma merupakan cara pandang mengenai suatu hal dengan dasar tertentu. Neuman mendefinisikan bahwa paradigma merupakan kerangka pikir umum mengenai teori dan fenomena yang mengandung asumsi dasar, isu utama, desain penelitian, dan serangkaian metode untuk menjawab suatu pertanyaan penelitian. Asfi Manzilati, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode, dan Aplikasi* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017), 1.

<sup>318</sup> Paradigma ini menyatakan suatu hal yang tidak mungkin mencapai atau melihat kebenaran apabila pengamat berdiri di belakang layar tanpa ikut terlibat dengan objek secara langsung. Oleh karena itu, hubungan antara pengamat dengan objek harus bersifat interaktif, dengan catatan bahwa pengamat harus bersifat senetral mungkin, sehingga tingkat subjektivitas dapat dikurangi secara minimal Agus Salim, "Teori dan Paradigma Penelitian Sosial (Pemikiran Norman K. Denzin & Egon Guba, dan Penerapannya)," *Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya*, 2001, 40. Dengan kata lain *postpositivisme* berpendapat manusia tidak mungkin mendapatkan kebenaran dari realitas apabila peneliti membuat jarak dengan realitas atau tidak terlibat secara langsung dengan realitas

<sup>319</sup> Studi kasus merupakan suatu rangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Mudjia Rahardjo, "Studi kasus dalam penelitian kualitatif: konsep dan prosedurnya," *Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim*, 2017, repository.uin-malang.ac.id; Robert K. Yin, "Design and methods," *Case study research* 3 (2003); Robert K. Yin, *Case study research: Design and methods (applied social research methods)* (Sage publications Thousand Oaks, CA, 2014); Trista Hollweck, "Robert K. Yin.(2014). Case Study Research Design and Methods . Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages.," *Canadian Journal of Program Evaluation* 30, no. 1 (2015).

dan memahami suatu gejala sentral.<sup>320</sup> Untuk mengetahui gejala sentral, peneliti akan melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan fokus penelitian dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya luas dan umum.

Pendekatan kualitatif peneliti lakukan adalah dengan berusaha untuk memahami dan menafsirkan dengan cara terjun langsung ke lapangan untuk mendapatkan dan mengumpulkan data-data di lokasi penelitian serta informasi yang berasal dari sumber data yang akurat dan kredibel. Data-data tersebut adalah yang berhubungan dengan sistem rekrutmen dan pengembangan SDM di LPIS Purbalingga. Untuk pengambilan data dilakukan langsung oleh peneliti dengan mendatangi sumber informasi yaitu Direktur LPIS Purbalingga, manajer bidang Organisasi dan SDM, manajer penelitian dan pengembangan (litbang), dan beberapa guru.

Adapun jenis riset yang peneliti lakukan adalah jenis riset lapangan (*field research*). Artinya riset ini lebih banyak berpusat pada penggalan data-data yang berada di lapangan (*field research*).<sup>321</sup> Hal ini berarti peneliti akan terjun langsung ke objek penelitian untuk mendapatkan data dan informasi secara

---

<sup>320</sup> Lihat John Jozef Richard Raco, *Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya* (Jakarta: Grasindo, 2010), 7; John W. Creswell, *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*, FOURTH EDITION (Boston: Pearson Education, 2002).

<sup>321</sup> Happy Susanto, *Panduan Lengkap Menyusun Proposal*, Pertama (Jakarta: VisiMedia, 2010), 38; Bungaran Antonius Simanjuntak dan Soejidto Sosrodiharjo, *Metode Penelitian Sosial (Edisi Revisi)* (Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014), 12. Penelitian *field research* merupakan penelitian lapangan atau penelitian di lapangan. Ada juga yang menamakan penelitian empiris atau penelitian induksi. Penelitian lapangan ini ada dua sebab terjadinya, yaitu untuk membuktikan suatu teori benar atau tidak serta untuk mencari kemungkinan-kemungkinan dapat atau tidaknya suatu teori yang baru ditemukan sesudah penelitian lapangan. Tegasnya, penelitian ini hendaknya menciptakan teori baru.



langsung dari informan yang berada di LPIS Purbalingga. Melalui riset ini diharapkan mampu mengungkapkan dan menganalisis temuan secara mendalam serta menemukan konstruksi rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga.

## **B. Fokus dan Lokasi Penelitian**

Dalam rangka memahami secara mendalam dan menyeluruh terhadap gejala atau fenomena di atas, peneliti ingin memfokuskan riset pada aspek rekrutmen dan pengembangan SDM dalam hal ini guru di LPIS Purbalingga.

Penelitian ini peneliti lakukan di LPIS Purbalingga dengan pertimbangan yaitu belum ada penelitian terkait yang sama sebelumnya di lembaga tersebut. Peneliti juga melihat lembaga tersebut memiliki keistimewaan dan keunikan dalam melakukan rekrutmen dan pengembangan SDM dengan menggunakan instrumen-instrumen modal spiritual yang menjadi ciri dan ke-khasan lembaga tersebut yang jarang di lakukan di lembaga lain yang sejenis.

## **C. Data dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data berupa data kualitatif dan kuantitatif.<sup>322</sup> Maksudnya adalah peneliti akan menggunakan data kualitatif

---

<sup>322</sup> Yang dimaksud data adalah sekumpulan informasi atau nilai yang diperoleh dari pengamatan (observasi) suatu objek, data dapat berupa angka dan dapat pula berupa lambang atau sifat. Sementara untuk kegunaan data adalah sebagai dasar yang objektif di dalam pembuatan proses pengambilan keputusan dalam rangka memecahkan persoalan oleh pengambil keputusan. Keputusan yang baik hanya bisa diperoleh dari pengambil keputusan yang objektif dan didasarkan atas data yang baik. Syafrizal Helmi Situmorang dkk., *Analisis data untuk riset manajemen dan bisnis* (USUpress, 2010), 2.

dengan cara menyajikan data yang berbentuk kata verbal.<sup>323</sup> Penggunaan data kualitatif dalam riset ini meliputi kondisi umum objek riset yang terdiri dari sejarah berdirinya dan letak geografis LPIS Purbalingga. Selain itu, visi dan misi, struktur organisasi, keadaan guru, dan siswa, keadaan sarana dan prasarana, program kerja, dan lain-lain. Sementara itu, penggunaan data kuantitatif dalam riset ini antara lain mengenai jumlah guru, siswa dan karyawan, jumlah sarana dan prasarana, program, jumlah prestasi, dan lain-lain

Sementara itu, sumber data dalam riset ini peneliti bagi menjadi dua bagian yaitu sumber data yang berhubungan dengan manusia (*human*) dan sumber data yang berhubungan dengan bukan manusia (*nonhuman*).<sup>324</sup> Penggunaan sumber data yang berhubungan dengan *human* dalam penelitian ini yaitu direktur LPIS, manajer bidang SDM dan pengembangan organisasi, manajer litbang, serta beberapa guru. Sementara untuk sumber data yang bukan diperoleh dari gambar-gambar atau foto kegiatan, catatan/notulen arsip, program lembaga, dokumen-dokumen lembaga, dan lain-lain. Peneliti akan menggali secara mendalam tentang sumber-sumber data yang diperlukan dalam riset yang berkaitan erat dengan tema penelitian.

---

<sup>323</sup> Noeng Muhadjir, *Metodologi penelitian kualitatif: pendekatan positivistik, rasionalistik, fenomenologik, dan realisme metafisik telaah studi teks dan penelitian agama* (Rake Sarasin, 1996), 2.

<sup>324</sup> Sorimuda Nasution, *Metode penelitian naturalistik kualitatif* (Tarsito, 1988), 55; Ajat Rukajat, *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)*, Cetakan Pertama (Sleman: Penerbit Deepublish, 2018), 18. Sumber data yang diperoleh melalui sumber manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informan*), yaitu informan pokok dan informan pangkal.

#### D. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara holistik dan mendalam<sup>325</sup> dalam riset ini, maka peneliti menggunakan jenis data dan sumber data baik yang berupa manusia (*human*), peristiwa, lokasi, dokumen, foto, dan lain-lain yang sekiranya diperlukan dalam penelitian ini. Pengumpulan data secara komprehensif, integratif, serta mendalam juga harus memperhatikan hubungan data dengan tujuan penggunaan data. Dalam pengumpulan data pada riset ini, peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu: pertama, melalui wawancara yang mendalam (*in depth interview*); kedua, melalui teknik observasi; dan ketiga menggunakan studi dokumentasi (*study documents*).<sup>326</sup> Untuk memperjelas ketiga teknik pengumpulan data di atas, berikut peneliti uraikan sebagai berikut:

##### a. Metode Observasi

Penggunaan metode observasi dalam riset ini<sup>327</sup> dilakukan dengan cara peneliti terjun langsung untuk mengamati kegiatan-kegiatan di objek (lokasi) riset. Setelah itu, peneliti melakukan proses pencatatan dari hasil pengamatan untuk memastikan tidak ada data yang terlewat dalam proses pengamatan.

---

<sup>325</sup> Holistik artinya peneliti harus bisa memperoleh informasi yang akan menjadi data secara komprehensif sehingga tidak meninggalkan informasi yang tersisa. Dari data akan diperoleh fakta atau realitas. Sedangkan mendalam artinya peneliti tidak saja menangkap makna dari sesuatu yang tersurat, tetapi juga yang tersirat. Dengan kata lain, peneliti Studi Kasus diharapkan dapat mengungkap hal-hal mendalam yang tidak dapat diungkap oleh orang biasa. Mudjia Rahardjo, "Studi kasus dalam penelitian kualitatif," 11–14.

<sup>326</sup> Robert Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative research for education: An Introduction to Theory and Methods* (Allyn & Bacon Boston, MA, 1997), 119–43.

<sup>327</sup> Observasi merupakan proses pengamatan sistematis dari aktivitas manusia dan pengaturan fisik dimana kegiatan tersebut berlangsung secara terus menerus dari lokus aktivitas bersifat alami untuk menghasilkan fakta. Hasyim Hasanah, "Teknik-teknik observasi (sebuah alternatif metode pengumpulan data kualitatif ilmu-ilmu sosial)," *At-Taqaddum* 8, no. 1 (2017): 21–46.

Peneliti melakukan langkah ini agar berbagai peristiwa atau temuan data di lapangan dapat dilakukan pencatatan ke dalam *field notes* atau buku catatan lapangan.<sup>328</sup> Pencatatan tersebut dilakukan sesegera mungkin agar tidak ada data yang hilang atau lupa terdokumentasikan seperti misalnya data-data yang berhubungan dengan keadaan sarana dan prasarana, kegiatan guru, peristiwa berlangsungnya proses belajar dan mengajar di kelas, dan lain-lain.

Selanjutnya dalam proses pengumpulan data melalui observasi, peneliti tidak ikut secara langsung dalam proses atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan (teknik observasi nonpartisipan) oleh lembaga.<sup>329</sup> Dalam hal ini, peneliti hanya akan melakukan proses observasi, mengkaji untuk memahami dan mencari jawaban, serta menemukan bukti yang relevan terhadap implementasi proses rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis *spiritual capital*. Penggunaan teknik observasi ini peneliti gunakan untuk mendapatkan data tentang kondisi atau gambaran umum LPIS Purbalingga seperti melihat proses rekrutmen, kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan SDM, *halaqah* guru, dan lain-lain.

#### b. Metode Dokumentasi

Penggunaan studi dokumentasi<sup>330</sup> dalam riset ini peneliti gunakan untuk melacak serta mengumpulkan data yang menjadi pendukung untuk menemukan

---

<sup>328</sup> Bogdan dan Biklen, *Qualitative research for education: An Introduction to Theory and Methods*, 84.

<sup>329</sup> Ria Rahmatul Istiqomah Hardani, Nur Hikmatul Auliya Nur Hikmatul Auliya, dan Helmina Andriani, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Jogjakarta: CV. Pustaka Ilmu, 2020), 129.

<sup>330</sup> Informasi juga bisa diperoleh lewat fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cenderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya. Data berupa dokumen

keberadaan proses rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga. Data yang dikumpulkan melalui dokumentasi meliputi data mengenai hal-hal berupa buku-buku, surat-surat, dokumen profil LPIS, *leaflet* informasi tentang rekrutmen, dokumen proposal rekrutmen, dokumen ISO, dokumen program kerja, dokumen tentang keadaan siswa dan guru, dan lain sebagainya.

Tujuan pengumpulan data melalui dokumentasi dalam penelitian ini tidak lain adalah untuk mendapatkan data-data berupa dokumen yang mempunyai relevansi dengan tema riset yaitu rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual serta data-data lainnya yang mendukung atau dibutuhkan dalam riset ini.

c. Metode wawancara (*interview*)

Wawancara merupakan sebuah proses pengumpulan informasi melalui komunikasi atau interaksi dengan tanya jawab langsung antara peneliti dengan informan.<sup>331</sup> Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti menggunakan jenis wawancara yang bersifat mendalam (*in-depth interview*).<sup>332</sup> Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang mengharuskan proses komunikasi

---

seperti ini bisa dipakai untuk menggali informasi yang terjadi di masa silam. Mudjia Rahardjo, "Metode pengumpulan data penelitian kualitatif," *PPs. UIN Maliki Malang*, 2011.

<sup>331</sup> Dengan kemajuan teknologi informasi seperti saat ini, wawancara bisa saja dilakukan tanpa tatap muka, yakni melalui media telekomunikasi. Ibid.

<sup>332</sup> Dimana peneliti menggali informasi secara mendalam dengan cara terlibat langsung dengan kehidupan informan dan bertanya jawab secara bebas tanpa pedoman pertanyaan yang disiapkan sebelumnya sehingga suasananya hidup, dan dilakukan berkali-kali. Greg Guest, E. Namey, dan M. Mitchell, "In-depth interviews," *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research [online]*, 2013, 113–71; Samuel R. Lucas, "Beyond the existence proof: Ontological conditions, epistemological implications, and in-depth interview research," *Quality & Quantity* 48, no. 1 (2014): 387–408.

yang interkatif dan langsung antara peneliti dengan informan kunci. Penggunaan metode ini peneliti gunakan dengan mewawancarai pihak terkait untuk memperoleh data yang berhubungan dengan proses pengembangan SDM (guru) di tempat penelitian.

Di antara narasumber yang dipilih yaitu Nur Laila Okiwati yang saat penelitian berlangsung menjabat sebagai manajer bidang organisasi dan sumber daya manusia (SDM), Eluh Subekti (manajer penelitian dan pengembangan), beberapa guru, serta Direktur LPIS Purbalingga. Peneliti mengadakan diskusi yang hangat juga dengan orang-orang yang mengenal dengan baik sistem rekrutmen dan pengembangan SDM antara lain dengan para kepala sekolah di lingkungan LPIS Purbalingga, pegawai, atau pihak-pihak terkait termasuk dengan direktur LPIS Purbalingga. Melalui cara-cara ini peneliti meyakini bahwa informasi yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya untuk dikaji secara ilmiah. Hasil wawancara akan peneliti ubah bentuknya dari hasil wawancara lisan ke dalam bentuk tulisan.

Sebelum melakukan penelitian, peneliti juga akan membuat panduan dalam wawancara (*guide interview*). Panduan ini berisi tentang daftar pertanyaan tentang rekrutmen dan pengembangan SDM di LPIS Purbalingga. Pedoman atau panduan ini berguna untuk memandu peneliti dalam melakukan wawancara agar hasil datanya lebih mudah diolah, lengkap, dan sistematis. Tahap akhir dari proses wawancara ini adalah melakukan pemeriksaan secara cermat dari hasil wawancara yang peneliti lakukan, kemudian melakukan analisis data sesuai nilai kebenarannya dan kebutuhan penelitian.

## E. Analisis Data

Akumulasi dari keseluruhan data serta analisis dalam penelitian kualitatif sangat kompleks. Hal ini bukan hanya soal memilih dan menerapkan proses yang diterima seperti analisis tematik.<sup>333</sup> Untuk memudahkan dalam melakukan analisis data, peneliti memakai model *interactive model*.<sup>334</sup> Sejak awal, peneliti akan melakukan analisis data sampai penelitian selesai (pengumpulan data). Dalam pengumpulan data, secara teknis adalah sejak awal akan terjun ke lokasi penelitian, peneliti berinteraksi dan berkomunikasi dengan para tenaga pendidik dan pihak manajemen LPIS Purbalingga. Tahap berikutnya adalah peneliti melakukan proses analisis data dengan menggunakan model interaktif data yaitu melakukan reduksi data, penyajian data, dan tahap akhir adalah melakukan proses verifikasi data (penarikan kesimpulan).

Tahap pertama adalah peneliti akan melakukan reduksi data<sup>335</sup> dengan cara memilih dan menentukan sesuatu yang menjadi pokok atau pembahasan sebagaimana fokus riset yaitu rekrutmen dan pengembangan tenaga pendidik. Proses selanjutnya adalah mencatat data-data hasil dari pengamatan, wawancara (*interview*), serta dokumentasi. Catatan-catatan tersebut ditulis secara deskriptif.

---

<sup>333</sup> Carol Grbich, *Qualitative data analysis: An introduction*, Second Edition (London: Sage, 2013), 1.

<sup>334</sup> Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (sage, 1994), 10–13.

<sup>335</sup> Reduksi data dalam pandangan Miles dan Huberman merupakan proses mengumpulkan, menggolongkan, mengarahkan, mengklasifikasikan, dan mengorganisasi data dengan cara tertentu sehingga dapat menemukan fakta yang dicari. Meskipun fakta telah ditemukan, data tetap harus diseleksi untuk memilih data yang tepat dalam rangka menemukan fokus penelitian. Miles dan Huberman, *Qualitative data analysis*.

Hasil catatan tersebut kemudian dimasukkan dalam pembahasan hasil riset setelah dipilih topik-topik yang sesuai dengan fokus riset.

Tahap kedua adalah *display data*. Setelah data terkumpul dan terseleksi, peneliti memusatkan perhatian dan menyimpelkan data untuk disederhanakan sesuai dengan fokus riset. Tahap berikutnya adalah peneliti akan menyajikan data (*display data*) dalam bentuk tabel. Hal tersebut dilakukan untuk memberikan makna dalam memahami temuan di lapangan, khususnya dalam topik riset berupa rekrutmen dan pengembangan SDM di LPIS Purbalingga.

Tahap terakhir adalah membuat atau menarik kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan didasarkan pada hasil analisis data dalam bentuk temuan teori dan implikasi temuan berdasarkan epistemologi selama pengumpulan data sampai pada penelitian.

Sementara itu untuk memastikan keabsahan data, peneliti memakai triangulasi data<sup>336</sup> dengan jenis triangulasi metode dan sumber. Dalam proses ini, peneliti akan melakukan perbandingan terhadap beberapa data yang sama dari

---

<sup>336</sup> Triangulasi merupakan salah satu teknik pengecekan keabsahan data melalui uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Nasution menyebutkan bahwa kredibilitas merupakan bagian penting dalam teknik triangulasi karena untuk menjamin data yang dikumpulkan mengandung nilai kebenaran. Adapun jenis triangulasi terdiri dari triangulasi data, metode, sumber, teori, dan peneliti. Patton menyebutkan bahwa triangulasi data dan metode digunakan untuk melakukan verifikasi dan validasi data. Sedangkan Miles dan Huberman menyebutkan bahwa triangulasi teori, sumber, dan peneliti berarti konvergensi antara peneliti (penyatuan catatan lapangan satu peneliti dengan hasil observasi peneliti lain). Hasyim Hasanah, "Teknik-teknik observasi (sebuah alternatif metode pengumpulan data kualitatif ilmu-ilmu sosial)"; Denise Bryant-Lukosius Nancy Carter, Jennifer Blythe Alba DiCenso, dan Alan J. Neville, "The use of triangulation in qualitative research," dalam *Oncology nursing forum*, vol. 41, 2014, 545; Veronica A. Thurmond, "The point of triangulation," *Journal of nursing scholarship* 33, no. 3 (2001): 253–58; Roberta Heale dan Dorothy Forbes, "Understanding triangulation in research," *Evidence-based nursing* 16, no. 4 (2013): 98–98.



hasil wawancara, observasi, maupun dokumentasi (triangulasi metode).<sup>337</sup> Selain itu, peneliti juga menggunakan triangulasi sumber. Hal tersebut peneliti lakukan untuk mengklarifikasi data yang meragukan dengan cara melakukan triangulasi dengan sumber-sumber yang berbeda. Hal tersebut peneliti lakukan dengan cara *interview* terhadap berbagai informan yang berbeda dengan fokus data yang sama. Secara teknis, peneliti akan mewawancarai sumber data utama yaitu Direktur LPIS Purbalingga, bidang organisasi dan SDM, serta bidang penelitian dan pengembangan. Dari data tersebut kemudian peneliti melakukan *cross check* dengan melakukan wawancara terhadap beberapa tenaga pendidik di LPIS Purbalingga dengan fokus data yang sama.

Dalam tataran praktis, peneliti akan mengumpulkan data-data pokok sesuai dengan tema. Data yang terkumpul dianalisis menurut prosedur berikut. Peneliti memilah-milah data itu atas kategori-kategori berupa topik-topik yang meliputi unsur-unsur pokok dalam proses rekrutmen dan pengembangan SDM di LPIS Purbalingga. Topik-topik itu adalah topik tentang karakteristik latar penelitian, konsep rekrutmen dan pengembangan SDM, sistem pengembangan spiritual SDM. Hasil dari pengolahan data inilah yang dituangkan dalam kesimpulan-kesimpulan. Selanjutnya berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti mengemukakan berbagai rekomendasi untuk ditindaklanjuti dalam menerapkan

---

<sup>337</sup> Anis Chariri, “Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif” (Semarang: Laboratorium Pengembangan Akuntansi (LPA), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 2009), 14. Prof Ganefri Nizwardi Jalinus dkk., *Riset Pendidikan dan Aplikasinya* (Padang: UNP PRESS, 2021).80. Triangulasi metode merupakan metode yang digunakan dalam mengumpulkan data yang berasal dari dokumentasi, *interview* serta observasi.

konsep rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual yang berdasarkan teori dan praktik di lapangan. Hasil kesimpulan tersebut peneliti dapatkan dengan membandingkan data yang sama dan berasal dari hasil dokumentasi, *interview*, serta dokumentasi yang peneliti lakukan di lokasi penelitian.

Data yang terkumpul dan sudah dianalisis tersebut diuji dengan cara kajian lapangan, kajian teoretis, dan diskusi Bersama seorang ahli untuk mendapatkan unsur-unsur yang diteliti (peneliti akan mengonsultasikan kepada promotor dan *co promotor*). Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah sasarnya tercapai atau tidak. Sesudah melewati proses tersebut peneliti meyakini bahwa tulisan ini memenuhi unsur *kredibilitas* (dapat diyakini bahwa data itu sah), *reliabilitas* (dapat dipercaya kebenarannya), *transferabilitas* (dapat dijadikan kebenaran yang dipakai di mana saja), dan *objektifitas* (dapat diuji sesuai kenyataan yang sebenarnya).<sup>338</sup>

#### **F. Kajian Terhadap Penelitian yang Relevan**

Kajian terhadap penelitian yang relevan peneliti lakukan untuk mengetahui posisi peneliti di antara peneliti atau peneliti lainnya yang sebelumnya sudah melakukan riset, sehingga memberikan perbedaan yang signifikan terhadap penelitian terdahulu dan memberikan kejelasan serta keberbedaan kajian dengan

---

<sup>338</sup> Dyah Budiastuti dan Agustinus Bandur, "Validitas dan reliabilitas penelitian," *Dilengkapi Analisis Data dengan NVivo, SPSS, dan AMOS*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018; Zulkifli Matondang, "Validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian," *Jurnal Tabularasa* 6, no. 1 (2009): 87–97; Bhisma Murti, "Validitas dan reliabilitas pengukuran," *Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret Surakarta*, 2011.

posisi ini.<sup>339</sup> Dari beberapa riset pendahuluan yang peneliti kaji, terdapat beberapa referensi dari riset-riset terdahulu yang menurut peneliti mempunyai relevansi dengan riset ini, terutama riset yang berhubungan dengan tema rekrutmen dan pengembangan SDM.

Riset-riset yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini diidentifikasi dari beberapa penelitian sebelumnya. Salah satunya adalah penelitian dari Misbah Munir dengan judul “Pengembangan SDM di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang.”<sup>340</sup> Hasil penelitian ini menghasilkan temuan pengembangan SDM diawali dari proses rekrutmen yang selektif dari para guru yang masih honor. Setelah diseleksi, madrasah mengajukan pengangkatan CPNS kepada Kementerian Agama. Adapun upaya dan bentuk pengembangan SDM setelah diangkat menjadi PNS di antaranya dilakukan melalui kegiatan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), mengadakan pelatihan secara berkala dan lain-lain

Selanjutnya, riset yang berjudul “Pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan, dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri).”<sup>341</sup> Riset tersebut dilakukan oleh Ahmad

---

<sup>339</sup> Tujuan ditampilkannya penelitian yang relevan (terdahulu) adalah untuk mengetahui konstruksi keilmuan dan posisi peneliti di antara peneliti yang sudah melakukan penelitian sebelumnya, sehingga penelitian yang akan menghasilkan kebaruan (*novelty*) dan belum diteliti oleh orang lain.

<sup>340</sup> Misbah Munir, “Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang” (PhD Thesis, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2011).

<sup>341</sup> Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam* (UIN-Maliki Press, 2011).

Fatah ini menghasilkan temuan bahwa strategi pengembangan tenaga pendidik dimulai dari proses rekrutmen dan pembinaan serta pengembangan.

Penelitian selanjutnya dilakukan Andi Warisno dengan judul “Pengembangan SDM dalam Peningkatan Mutu Lulusan pada Lembaga Pendidikan Islam di Kabupaten Lampung Selatan.”<sup>342</sup> Hasil penelitian menunjukkan pengembangan SDM dilakukan dengan cara melakukan evaluasi secara internal dan melakukan analisis kebutuhan SDM, membuat program dan melaksanakan, serta melaksanakan evaluasi program. Langkah selanjutnya adalah membuat target dan orientasi pengembangan SDM (tenaga pendidik). Dari keseluruhan program dan strategi pengembangan SDM menyimpulkan bahwa ketercapaian manajemen pendidikan yang bermutu di lembaga pendidikan dapat dilihat dari kualitas tenaga pendidikan. Dengan meningkatnya kualitas pendidik maka secara tidak langsung akan menghasilkan mutu lulusan yang berkualitas.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Erlina Yuliyati berjudul “Pengembangan SDM Berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMK Muhammadiyah Prambanan.”<sup>343</sup> Riset ini menghasilkan temuan bahwa penerapan manajemen pengembangan SDM dari mulai *planning*, perekrutan, dan

---

<sup>342</sup> Andi Warisno, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Lulusan Pada Lembaga Pendidikan Islam di Kabupaten Lampung Selatan” (PhD Thesis, UIN Raden Intan Lampung, 2017); Andi Warisno, “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Lulusan pada Lembaga Pendidikan Islam di Kabupaten,” *Ri'ayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan* 3, no. 02 (2019): 99–113.

<sup>343</sup> Erlina Yuliyati, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Total Quality Management di SMK Muhammadiyah Prambanan,” *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2020): 24–35.

pengembangan tenaga pendidik dilakukan secara terencana dengan berbasis TQM akan mendapatkan kepercayaan masyarakat serta mutu sekolah akan menjadi unggul.

Dari riset-riset tersebut, misalnya riset Misbah Munir tentang pendekatan pengembangan tenaga pendidik di lembaga pendidikan dengan melakukan strategi melalui proses perekrutan yang selektif, memberikan kompensasi yang baik, melakukan proses pengembangan SDM yang baik serta memberikan kesempatan kepada SDM untuk mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan. Penelitian yang dilakukan oleh Andi Warisno menghasilkan analisis tentang optimalisasi seluruh SDM di sekolah, sehingga menghasilkan mutu lulusan yang bagus. Berbeda dengan riset Misbah Munir dan Andi Warseno, riset yang dilakukan oleh Ahmad Fatah Yasin dengan perencanaan model Andre E. Sikula yaitu dengan cara mengembangkan komponen-komponen dalam pengembangan tenaga pendidik yang meliputi antara lain menentukan tujuan SDM, melakukan *planning* organisasi, melakukan proses audit tenaga pendidik, serta melakukan peramalan tenaga pendidik. Terakhir, Erlina Yuliati membahas tentang pengembangan SDM dengan menggunakan TQM sebagai basis pengembangannya.

Dari pemetaan beberapa riset yang berhubungan dengan rekrutmen dan pengembangan SDM tersebut, menurut peneliti masih memungkinkan untuk melakukan penelitian lanjutan tentang aspek rekrutmen dan pengembangan tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam yang menggunakan pendekatan modal spiritual sebagai basisnya. Riset yang peneliti lakukan ini dilaksanakan

untuk mengidentifikasi dan merekam proses rekrutmen dan pengembangan tenaga pendidik. Riset ini dilaksanakan dengan basis modal spiritual yang sedang berlangsung dan telah dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam sehingga menghasilkan konstruksi rekrutmen dan pengembangan SDM berbasis modal spiritual di lembaga pendidikan Islam.

Dalam melakukan riset ini, peneliti mengambil salah satu contoh lembaga pendidikan Islam yang berpengaruh di Kabupaten Purbalingga yaitu LPIS Purbalingga. LPIS Purbalingga merupakan lembaga pendidikan Islam yang menaungi beberapa sekolah binaan di bawah Yayasan Sambas Purbalingga. Meskipun madrasah dan sekolah-sekolahnya berstatus sebagai madrasah atau sekolah swasta, tetapi dalam kenyataannya madrasah atau sekolah-sekolah tersebut telah memiliki nilai keunggulan di mata masyarakat di Kabupaten Purbalingga. Realitas tersebut dibuktikan dengan animo masyarakat sekitar Purbalingga untuk menyekolahkan anak-anaknya di lembaga pendidikan yang berada di bawah Yayasan Sambas tersebut.

## BAB IV

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. Diskripsi Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya LPIS Purbalingga

Era globalisasi memberikan tantangan baru dalam tatanan kehidupan di masyarakat. Era tersebut ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang maju. Perkembangan ilmu dan pengetahuan (iptek) telah memberikan dampak yang sungguh luar biasa, baik yang berupa akibat positif ataupun negatif. Manfaat positifnya di antaranya adalah memberikan akselerasi kemudahan akses informasi. Selain memberikan manfaat yang baik (positif), dalam relaitasnya perkembangan iptek menimbulkan banyak problem yang negatif, dengan mengubah tatanan sosial yang begitu pesat. Perubahan-perubahan yang begitu cepat telah menggerus tatanan kehidupan manusia, nilai, dan karakter terlebih bagi para generasi muda.<sup>344</sup> Dampak negatif dari perkembangan iptek telah memunculkan berbagai sikap yang menggerus moralitas di antaranya sikap *sekuleristis*, *hedonis*, serta *konsumeristis*. Sikap-sikap tersebut akan memicu lahirnya cikal bakal dekadensi moral (*demoralisasi*).<sup>345</sup> Kondisi demikian semakin diperparah lagi dengan

---

<sup>344</sup> Permasalahan karakter menjadi salah satu permasalahan krusial yang dihadapi oleh hampir seluruh bangsa saat ini. Permasalahan yang perlu menjadi perhatian semua elemen bangsa untuk dapat mengatasinya. Puncak dari lunturnya karakter bangsa adalah terjadinya demoralisasi. Iim Siti Masyitoh, Sapriya Sapriya, dan Sri Wahyuni Tanszih, “Urgensi internalisasi nilai karakter dalam pembelajaran PKn,” dalam *Seminar Nasional Kewarganegaraan*, vol. 1 (Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan, 2019), 7–12.

<sup>345</sup> Demoralisasi secara sederhana dapat dimaknai sebagai fenomena maraknya berbagai tindak a-moral yang terjadi di tengah-tengah masyarakat atas standar nilai dan moral yang dibangun dari sistem nilai yang telah disepakati bersama. Pelanggaran nilai dan moral yang terjadi

demoralisasi yang telah menjangkiti para pemuda dan pelajar sebagai tunas-tunas bangsa.

Pesatnya perkembangan iptek dengan ditandai munculnya zaman yang serba modern disertai dengan gejala dan semangat *hedonism* serta dekadensi moral telah memperlihatkan kondisi dan situasi yang sangat memprihatinkan.<sup>346</sup> Keberadaan *akhlāq al karīmah* dan moralitas sudah mulai tergerus. Demoralisasi telah melanda semua kalangan, tidak terkecuali para tunas bangsa yang menjadi harapan lahirnya tunas-tunas generasi yang baru sebagai penerus bangsa. Hal ini menjadi kegelisahan dan banyak dikeluhkan oleh semua pihak baik oleh para pendidik, wali murid, serta berbagai pihak yang mempunyai kepentingan dan bergerak dalam bidang pendidikan, agama, serta sosial.<sup>347</sup>

Melihat persoalan-persoalan tersebut, keluarga Suchari Adi Mulyono mempunyai ide dan berinisiatif serta tergerak untuk mendirikan sebuah yayasan pendidikan dalam rangka ikut berkontribusi memajukan umat Islam di Kabupaten Purbalingga melalui yayasan yang didirikannya serta memberikan sumbangsih perbaikan moral kepada generasi masa depan. Yayasan itu diberi

---

disebabkan karena masyarakat mulai acuh tak acuh dan tidak mepedulikan sistem nilai dan moral yang selama ini dijunjung tinggi. Selanjutnya masyarakat beralih ke arah standarisasi nilai dan moralitas baru yang dianggap memenuhi kepentingan mereka, yang serba individualis, pragmatis, dan materialis. Atau sederhananya, demoralisasi adalah merosotnya atau menurunnya moral/akhlak seseorang yang tercermin pada perilaku yang bertentangan dengan norma dan nilai di dalam masyarakat. Sulton Sulton, "Realitas Pendidikan Nilai di Lingkungan Keluarga, Sekolah, dan Masyarakat," *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2016): 28–51.

<sup>346</sup> Hedonisme merupakan pandangan bahwa tujuan kehidupan adalah usaha mencapai segala kenikmatan fisik setinggi mungkin, sesering mungkin dan dengan cara apapun tanpa memperhatikan konsekuensi yang mungkin dialami. H. Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam sistem pendidikan nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), 141.

<sup>347</sup> Mochamad Iskarim, "Dekadensi Moral di Kalangan Pelajar (Revitalisasi Strategi PAI dalam Menumbuhkan Moralitas Generasi Bangsa)," *Edukasia Islamika*, 2017, 1–20.



nama Yayasan Istiqomah Sambas yang secara resmi berdiri tanggal 12 Oktober 1999. Latar belakang berdirinya yayasan ini didasari karena berbagai persoalan moral dan keprihatinan terhadap kerusakan-kerusakan moral yang terjadi para generasi penerus bangsa yang semakin menjauh dari ajaran-ajaran Islam. Dengan berbagai dampak negatif globalisasi di atas, sekolah-sekolah yang berada di bawah naungan Yayasan Sambas dituntut segera berbenah dan melakukan penyesuaian (adaptasi) dengan perkembangan iptek.

Icon “Sambas” sendiri adalah kepanjangan dari nama pendirinya yaitu Suchari Adi Mulyono Banyumas Asli.<sup>348</sup> Dalam pandangan H. Suchari dengan mendirikan sebuah lembaga yang bergerak dalam dunia pendidikan maka harapan beliau adalah dari lembaga tersebut akan melahirkan anak-anak tidak hanya cerdas (pintar) tetapi juga harus benar dalam berbuat (yang benar dan pintar). Menurutnya, esensi pendidikan bukan sekadar mampu melahirkan generasi-generasi yang memiliki kecerdasan secara intelektual saja, tetapi juga mempunyai *akhlāq al karīmah*. Dengan kata lain, pendidikan mencetak anak-anak yang “pinter” serta “bener”. Hal inilah yang semestinya dilakukan oleh setiap lembaga pendidikan.

---

<sup>348</sup> Beliau adalah sosok pengusaha yang ulet dan tangguh serta senantiasa mengedepankan nilai-nilai Islam dalam menjalankan segala aktivitas kehidupannya. Kariernya yang demikian bagus betul-betul merupakan jerih payah yang dibinanya dari bawah. Berawal dari berjualan tahu kemudian jualan rambut, supir oplet, pedagang bulu untuk *shuttlecock*, *rice mill*/penggilingan padi, kontraktor, toko emas, dan beberapa usaha lain yang banyak ragamnya. Beliau adalah figur manusia amal yang tidak menyukai banyak diplomasi tapi lebih mengedepankan amaliah dalam mewujudkan karya nyata.

Di tengah kesibukan usahanya serta padatnya jadwal, beliau tetap mempunyai dan meluangkan waktu untuk mengisi sisi spiritual (relegius) dalam diri dengan mengikuti dan mengadakan aktivitas keagamaan, di antaranya adalah ikut aktif mengikuti kajian di *Majlis ta'lim*, selain itu juga menghadirkan atau mengundang ustaz dan kiai dalam rangka bimbingan keagamaan untuk keluarganya. Berpijak dari kegiatan keagamaan tersebut beliau terinspirasi untuk berinvestasi yang bersifat *ukhrāwī* yang nantinya akan memberikan kemanfaatan kepada masyarakat Islam di Kabupaten Purbalingga serta akan memberikan pahala yang akan mengalir terus menerus sampai hari kiamat. Maka lahirlah Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga.

Gagasan itu kemudian berkembang setelah mendirikan yayasan, maka timbul gagasan baru tentang pendirian pondok pesantren (ponpes) yang berkualitas dan modern. Dalam rangka merealisasikan ide-ide tersebut dan mencari bentuk pesantren yang diharapkan, beliau bersama tim melaksanakan kunjungan ke berbagai pondok pesantren (ponpes) yang sudah mempunyai nama besar di berbagai daerah. Hasil kunjungan ke berbagai pesantren tersebut menghasilkan sebuah kesimpulan yaitu jika ingin mendirikan ponpes secara cepat akan mengalami persoalan-persoalan di antaranya adalah menyiapkan SDM untuk mengelola ponpes, terlebih merekrut kiai serta para *asatiz* di pesantren. Selain itu, persoalan lain adalah ketersediaan sarana serta prasarana (sarpras) yang tidak sedikit seperti masjid sebagai pusat kegiatan, kebutuhan

asrama yang membutuhkan biaya besar. serta sarana lainnya dalam waktu bersamaan.

Dengan memperhatikan dan berbagai pertimbangan mengenai permasalahan yang muncul, H. Suchari melakukan koordinasi dan mengadakan konsultasi kepada para tokoh masyarakat, Pendidikan, bahkan konsultasi dengan para '*alim 'ulama'*' di sekitar Purbalingga tentang gagasan beliau mendirikan pesantren modern. Dari hasil koordinasi dan konsultasi tersebut menghasilkan ide-ide baru tentang pendirian sebuah lembaga pendidikan yang unggul, modern, dan islami yang akan bermanfaat langsung kepada masyarakat serta memberikan kontribusi yang positif sebagai wadah untuk membina generasi masa depan.

Niatan beliau tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan silaturahmi dan kunjungan ke berbagai sekolah dan madrasah yang dinilai berhasil dan sukses mengelola lembaga pendidikan sebagaimana yang diharapkan. Dari hasil silaturahmi dan kunjungan tersebut mengerucut pada dua sekolah dengan model yang seperti beliau harapkan, yaitu Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dan Madrasah Ibtidaiyyah Negeri (MIN) I Malang, Jawa Timur. Ketertarikan kepada dua lembaga tersebut terus diupayakan dengan menjalin hubungan silaturahmi antarlembaga. Tepat pada tanggal 8 Maret 2000, pihak manajemen yayasan mengadakan rapat dan musyawarah dengan manajemen SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta.

Hasil rapat dan pertemuan tersebut menghasilkan kesepakatan-kesepakatan di antara kedua belah pihak. Kesepakatan tersebut antara lain sebagai berikut. Pertama, para pihak bersepakat untuk menjalin kerja sama untuk mendirikan

sebuah madrasah di bawah bimbingan SD Muhammadiyah Sapen. Kedua, para pihak bersepakat untuk melakukan pembagian *job*, yaitu untuk pengadaan sarana prasarana menjadi tanggung jawab yayasan, sementara itu, untuk isi pendidikan termasuk di dalamnya kurikulum menjadi tanggung jawab Sekolah Dasar Muhammadiyah Sapen. Ketiga, para pihak juga setuju agar peresmian madrasah dilakukan pada bulan Juli 2000. Keempat, para pihak menyepakati penyusunan dan rencana beserta langkah-langkah berikutnya secara bertahap.

Pihak yayasan, melalui Bapak H. Suchari Adi Mulyono sangat menginginkan manajemen SD Muhammadiyah Sapen dan pengurus yayasan dapat mewujudkan cita-citanya mendirikan madrasah sesegera mungkin. Berdasarkan hasil rapat dan kesepakatan musyawarah pendirian, madrasah mulai dibuka pada tahun 2001.<sup>349</sup> Suchari Adi Mulyono merasa khawatir jika operasional sekolah dibuka tahun 2001, beliau tidak bisa menyaksikan dan tidak dapat melihat proses diawalinya layanan pendidikan pada madrasah yang akan didirikannya.<sup>350</sup> H. Suchari berharap cita-citanya segera diwujudkan dan sekaligus ingin melihat langsung para siswa belajar di madrasah yang ia dirikan.

---

<sup>349</sup> Lihat dalam <https://lpisambaspurbalingga.com/sejarah/>.

<sup>350</sup> Di tengah semangatnya mendirikan lembaga pendidikan, pada tanggal 12 Maret 2000 Bapak H. Suchari Adi Mulyono mendapatkan anugerah sakit dari Allah SWT, kemudian beliau dibawa ke Rumah Sakit Islam Jakarta, setelah mendapatkan perawatan selama 1 bulan, tepatnya pada hari Rabu tanggal 12 April 2000 pukul 06.00 WIB beliau dipanggil oleh Allah SWT. Ternyata apa yang menjadi kekhawatiran beliau tentang penundaan pembukaan pelayanan pendidikan pada sekolah yang dirintisnya betul-betul merupakan firasat bahwa tidak lama lagi beliau akan berpulang ke *rahmatullah*. Setelah beliau wafat akhirnya amanah untuk mewujudkan cita-cita beliau khususnya dalam mengembangkan yayasan dilanjutkan oleh istri beliau Ibu Hj. Iftitah Suchari Adi Mulyono beserta putra-putri dan seluruh keluarganya. Sedangkan yang ditunjuk sebagai ketua yayasan adalah putra sulung beliau yaitu Bapak H. Eling Purwoko.

*Follow up* dari hasil musyawarah tersebut membuat pihak Yayasan Istiqomah Sambas mengutus seorang delegasi yaitu Drs. H. Khulaimi, Toha Adam serta Bapak Drs. HM. Wahyudhiana untuk melakukan musyawarah kembali dengan manajemen SD Muhammadiyah Sapen. Dari musyawarah itu secara garis besar menghasilkan empat poin kesepakatan. Poin-poin tersebut yaitu:

1. Sekolah yang didirikan adalah berbentuk madrasah ibtidaiyah (MI) yang berada di bawah naungan Departemen Agama.
2. Menunjuk dan mengangkat H. Sutrisno menjadi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Istiqomah Sambas.
3. Menyepakati 3 (tiga) orang guru senior dari SD Muhammadiyah Sapen untuk ditugaskan ke Madrasah Ibtidaiyah Istiqomah Sambas (Ikhwandi Arifin, S.Ag; Wahyuti, Spd; Ibu Atik Hidayati, S.Pd).
4. Membuat *planning* sosialisasi serta penerimaan siswa baru untuk tahun ajaran baru.

Menindaklanjuti hasil kesepakatan rapat tersebut, tepat tanggal 20 April 2000, pihak yayasan secara resmi mendaftarkan MI Istiqomah Sambas ke kantor Depag Purbalingga dengan status masih terdaftar. Sesuai dengan rencana, maka pada tanggal 6 Juni 2001 dilaksanakan sosialisasi tentang pendirian MI Istiqomah Purbalingga dengan mengundang para tokoh baik tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, pemerhati masalah pendidikan, tokoh agama, serta para calon wali siswa. Sosialisasi dilaksanakan di Gedung Graha Sarwa Guna Purbalingga. Adapun peresmian MI Istiqomah Sambas diresmikan langsung oleh bupati Purbalingga saat itu, yaitu Bapak Drs. Triono Budisasongko, M.Si. Pada

pembukaan peserta didik pertama, yayasan berhasil mendapatkam sebanyak 164 siswa.

Setelah resmi dibuka dan sudah ada calon siswa sebanyak 164 orang, akhirnya yayasan membutuhkan tenaga pendidik untuk mengajar di MI Istiqomah Sambas. Pada fase awal rekrutmen, dilaksanakan proses seleksi tenaga pendidik. Setelah dinyatakan lulus seleksi, tenaga pendidik yang baru dimagangkan terlebih dahulu di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta. Keseriusan pengelolaan MI Istiqomah Sambas ini berdampak positif pada respons dari berbagai kalangan yang secara langsung berimplikasi kepada meningkatnya prestasi yang ditorehkan oleh MI Istiqomah Sambas.

Setelah mendapat kepercayaan dari masyarakat Purbalingga, Yayasan Istiqomah Sambas melakukan pengembangan beberapa unit atau satuan pendidikan. Dalam perkembangannya, lembaga pendidikan yang dikelola oleh Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga saat ini meliputi pendidikan anak usia dini ( PAUD ) yang didirikan tahun 2009, madrasah ibtidaiyah (2000), SMP (reguler & *boarding school*) yang didirikan pada tahun 2005, serta madrasah aliyah tahfīz al Qur'an yang didirikan pada tahun 2013.

Selain mengelola pendidikan formal, yayasan juga mendirikan dan menyelenggarakan pendidikan yang bersifat nonfomal yaitu: pondok pesantren (*Ma'had Āli El-Suchari*), pondok pesantren putri (*Ma'had Tahfīz Al Qur'an*) serta rumah *Qur'an*.

Kompleksnya pengelolaan unit-unit pendidikan di Yayasan Sambas memerlukan sebuah wadah atau lembaga yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan agar terus menjaga keberlangsungan serta kualitas layanan pendidikan. Pada tahap berikutnya, Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga mendirikan sebuah lembaga yang secara spesifik bertanggung jawab untuk melakukan koordinasi dan mengelola satuan-satuan pendidikan yang bernaung di bawah Yayasan. Lembaga tersebut diberi nama LPIS Purbalingga yang merupakan kepanjangan dari Lembaga Pendidikan Istiqomah Sambas Purbalingga.

Tujuan didirikannya LPIS Purbalingga adalah meningkatkan layanan dan peran yayasan dalam pendidikan serta terwujudnya sebuah lembaga yang profesional dan andal dalam pengelolaan unit-unit pendidikan. Hal tersebut dilakukan dalam rangka mencetak generasi penerus bangsa yang memiliki keunggulan, kemandirian, kreativitas serta islami berlandaskan *Al Qur'an* dan *As Sunnah* serta turut bertanggung jawab dalam mewujudkan generasi penerus bangsa yang selamat akidahnya (*Salīmūl 'Aqīdah*), benar ibadahnya (*Ṣahīhūl 'ibādah*), serta berakhlak karimah (*Akhlaq al karimah*).

LPIS Purbalingga merupakan salah satu lembaga di bawah Yayasan Sambas yang didirikan pada tahun 2016. Lembaga ini mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan pengelolaan secara profesional terhadap unit-unit atau satuan pendidikan yang ada di bawah yayasan Sambas. Saat ini,

keberadaan LPIS Purbalingga berada di Jl. Letnan Sudani, Desa Gemuruh Kecamatan Padamara, Purbalingga.

## 2. Visi dan Misi LPIS Purbalingga

Ungkapan kalimat visi dan misi diibaratkan sebagai sebuah bagian yang urgen dari penggunaan manajemen strategis pada sebuah proses dalam organisasi.<sup>351</sup> Visi adalah tujuan jangka panjang serta tujuan akhir sekolah. Pernyataan visi merupakan komponen yang urgen dari sebuah kepemimpinan efektif yang dilakukan selama lebih dari 20 tahun.<sup>352</sup> Pemaknaan visi secara terminologi dimaknai sebagai sebuah tujuan jangka panjang, keinginan, angan-angan, impian yang ideal, khayalan, serta cita-cita mengenai sesuatu yang akan diwujudkan. Dalam konteks pendidikan Islam, visi adalah hal-hal yang melekat kepada visi Islam sendiri yang berhubungan kepada visi kenabian Nabi Muhammad berupa *rahmah lil 'ālamīn* serta pembangunan kehidupan manusia yang tunduk serta taat kepada Allah.<sup>353</sup> Hal ini yang menginspirasi LPIS Purbalingga dalam membuat visi. Visi tersebut dinyatakan dalam kalimat “Dengan sadar mutu menjadi lembaga pendidikan yang unggul, inovatif, dan islami.”

---

<sup>351</sup> Zuzana Papulova, “The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic,” *Journal of Economics, Business and management* 2, no. 1 (2014): 12–16; Akeem A. Taiwo, Fatai Alani Lawal, dan Prof Edwin Agwu, “Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?,” *The International Journal of Business & Management* 4, no. 3 (2016).

<sup>352</sup> Tony Bush, “The problem with vision,” *Educational Management Administration & Leadership* Vol. 43(2) (2005): 175–76.

<sup>353</sup> Junaidi Arsyad, *Visi dan Misi Pendidikan Islam* dalam Nurussakinah Daulay (Editor), *The Dynamic of Islamic Education in South East Asia*, Edisi Pertama (Medan: Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana, 2019), 251–52.



Visi LPIS Purbalingga tersebut merupakan hasil dari pemikiran dan refleksi yang mendalam serta merupakan sebuah keinginan dan cita-cita untuk mewujudkan sebuah generasi yang unggul di tengah globalisasi yang melahirkan demoralisasi *akhlaq*. Dasar inilah yang digunakan oleh LPIS untuk ikut berkontribusi dan terlibat dalam pembangunan bangsa melalui pendidikan. Madrasah maupun sekolah yang berada di bawah naungan LPIS Purbalingga ini diharapkan mampu melahirkan generasi muslim yang dalam bertindak dan bersikap berlandaskan pedoman *Al Qur'an* serta *As Sunnah* serta mempunyai kecakapan untuk bersaing di tengah globalisasi dengan bekal IPTEK. Dengan demikian, dari proses pendidikan ini diharapkan akan melahirkan generasi yang tidak hanya cerdas tetapi juga *ber-akhlaq al karimah* sebagaimana cita-cita pendiri yayasan.

Sementara itu, misi adalah aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah efektif dan strategis untuk mewujudkan visi yang telah ditentukan. Ungkapan misi secara terminologi dapat didefinisikan sebagai sebuah kebutuhan dan keinginan para *customer* yang akan diwujudkan oleh organisasi. Dengan demikian, keberadaan visi telah menunjukkan alasan yang paling mendasar (*fundamental*) bagi organisasi agar tetap eksis.<sup>354</sup> Seiring dengan visi pendidikan Islam, secara otomatis makna misi dalam pendidikan Islam juga berhubungan dengan misi ajaran Islam itu sendiri yakni mengupayakan dengan segala daya untuk

---

<sup>354</sup> Edward L. Powers, "Organizational mission statement guidelines revisited," *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)* 16, no. 4 (2012): 281–90. 287

memperjuangkan, melindungi, menyantuni, mengembangkan serta menegaskan untuk mewujudkan ketercapaian tujuan keadilan bagi manusia.<sup>355</sup>

Untuk mewujudkan visi yang sudah ditentukan, maka diperlukan langkah-langkah dan upaya yang bersifat strategis serta efektif. Langkah dan upaya ini juga dilakukan oleh LPIS Purbalingga dengan menentukan dan menetapkan misi organisasi. Pernyataan visi LPIS Purbalingga secara umum dirumuskan dalam enam kebijakan misi. Keenam misi tersebut yaitu:

1. Menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan yang bermutu di setiap unit pendidikan serta menyediakan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional.
2. Menyediakan dan memenuhi sarana prasarana (sarpras) yang representatif.
3. Melaksanakan pembinaan rohani (*spiritual*) untuk meningkatkan kualitas keimanan dan ketakwaan bagi seluruh *civitas* lembaga.
4. Menerapkan kedisiplinan secara komprehensif (menyeluruh) dalam setiap aspek layanan pendidikan.
5. Menjalin dan memelihara hubungan yang harmonis dengan para *stakeholder*.
6. Menerapkan sistem manajemen mutu yang berstandar internasional di setiap unit pendidikan.

Keberhasilan visi tersebut dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator atau ukuran sebagai berikut. Pertama, sekolah atau madrasah yang

---

<sup>355</sup> Junaidi Arsyad, *Visi dan Misi Pendidikan Islam* dalam Nurussakinah Daulay (Editor), *The Dynamic of Islamic Education in South East Asia*, 253.

unggul berarti sekolah atau madrasah yang merekrut siswa dengan input dan kemampuan biasa-biasa saja kemudian dilakukan proses pendidikan secara baik yang pada akhirnya menghasilkan hasil yang baik juga. Kedua, sekolah atau madrasah di lingkungan Yayasan Istiqomah Sambas sebagai madrasah atau sekolah model berusaha menjadi rujukan bagi madrasah atau sekolah maupun lembaga-lembaga pendidikan lain, selalu memberikan gagasan atau ide-ide inovatif dalam pendidikan untuk menjawab tantangan zaman. Ketiga, sekolah atau madrasah yang islami. Islami yang dimaksud adalah madrasah atau sekolah-sekolah di bawah naungan Yayasan Istiqomah Sambas dalam berperilaku dan bertindak mampu menampilkan nuansa keislaman baik kepada sesama guru, peserta didik, orang tua, maupun lingkungan sekitar.

Dalam organisasi modern, setelah menentukan visi serta misi maka langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan organisasi. Sebab tujuan organisasi didesain untuk mewujudkan tercapainya visi dan misi menjadi nyata.<sup>356</sup> Tujuan tentu berbeda dengan visi serta misi, ungkapan tujuan menjelaskan secara tepat tentang keseluruhan tingkatan kerja yang akan dicapai serta langkah-langkah yang akan dilakukan atau diambil oleh siapa untuk mencapai tujuan.<sup>357</sup>

---

<sup>356</sup> Menentukan tujuan membuat peta jalan dan batu loncatan yang dapat dikelola untuk mencapai misi dan mewujudkan visi menjadi kenyataan. David Grusenmeyer, "Mission, vision, values & goals," 2009, 5.

<sup>357</sup> Tujuan tersebut semestinya nyata dapat diraih, artinya pernyataan tujuan merupakan pernyataan operasional yang memungkinkan akan dapat dijalankan. Tujuan sekolah yang jelas dan fokus akan lebih mudah dipahami oleh seluruh komunitas sekolah. D. Keith Gurley dkk., "Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools," *Journal of Educational Change* 16, no. 2 (2015): 217–42.

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, maka langkah-langkah yang diambil oleh manajemen LPIS Purbalingga adalah merumuskan tujuan lembaga. Rumusan-rumusan tujuan pendidikan di LPIS Purbalingga tercermin dalam tiga tujuan pendidikan sebagai berikut. Pertama, peningkatan peran yayasan dalam pendidikan. Kedua, terwujudnya sebuah lembaga pendidikan yang profesional dalam melakukan pengelolaan unit-unit pendidikan dalam upaya mewujudkan generasi yang unggul, kreatif, mandiri, serta islami yang berpedoman *Al Qur'an* dan *As Sunnah* serta ikut bertanggung jawab untuk mewujudkan generasi yang *salīmul 'aqidah*,<sup>358</sup> *ṣaḥīhul 'ibadah*<sup>359</sup> serta ber-*akhlāq al karīmah*.<sup>360</sup>

Terlihat jelas bahwa LPIS Purbalingga telah membangun visi, misi, serta tujuan lembaga yang diawali dengan meletakkan pondasi atau dasar yang kuat berupa visi serta misi yang disesuaikan dengan *value-value* luhur yang diyakini oleh para pendiri LPIS Purbalingga. Pondasi tersebut dituangkan dalam pernyataan visi, misi, serta tujuan LPIS Purbalingga dengan baik. Pernyataan

---

<sup>358</sup> *Salīmul 'Aqidah* (aqidah yang lurus). Dengan akidah yang lurus, maka seseorang akan memiliki ikatan yang kuat dengan Tuhannya. Ikatan ini bikin kita akan ikhlas dalam mematuhi perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya. Ikatan ini pula yang bikin kita tetap bersemangat dalam berlomba-lomba untuk mencapai keridhan-Nya. Indikator karakter ini : memahami ilmu tauhid, selalu mengingat Allah dan selalu merasa diawasi olehNya, selalu meluruskan niat, menjaga diri dari kemusyrikan, memahami rukun Iman dan rukun Islam, dan sebagainya. "Sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku, dan matiku, hanyalah untuk Allah, Tuhan seluruh alam." (QS. 6: 162)

<sup>359</sup> *Ṣaḥīhul 'ibādah* (Ibadah yang benar) Ibadah yang benar ini artinya setiap ibadah yang kita lakukan sesuai dengan *Al-Qur'an* dan *As-Sunnah*. Contoh indikatornya : melaksanakan shalat 5 waktu, melaksanakan shaum wajib dan shaum sunnah, mempelajari *Al-Qur'an* dan mengamalkannya, melaksanakan shalat sunnah (*dhuha*, *Tahajud*, dan sebagainya). "Dan tidaklah Aku menciptakan jin dan manusia, kecuali agar mereka beribadah kepadaku.." (Q.S *Adz – Dzariyat* : 56)

<sup>360</sup> *Akhlāq al karīmah* berarti akhlak atau sikap yang terpuji yang dimiliki siswa baik yang langsung terhadap Allah dengan melaksanakan ibadah yang wajib maupun yang sunah, dan melaksanakan hubungan yang baik terhadap sesama manusia.

visi, misi, serta tujuan disusun dengan efektif agar mudah diingat dan dipahami oleh seluruh SDM. Untuk itu, dibutuhkan upaya terus menerus untuk memahamkan seluruh SDM di LPIS Purbalingga. Berbagai upaya terus dilakukan untuk memberikan pemahaman. Upaya-upaya tersebut membutuhkan penyampaian yang masif agar visi, misi, dan tujuan dapat “membumi” serta dapat dijadikan sebagai cerminan aktivitas pembiasaan sehari-hari bagi seluruh SDM di LPIS Purbalingga. Semua itu dilakukan tidak lain adalah untuk mengembangkan kapasitas manajemen LPIS Purbalingga demi peningkatan kualitas *service* (layanan) lembaga. Keberhasilan pencapaian visi, misi, serta tujuan LPIS Purbalingga dapat diukur dari kualitas (mutu) layanan LPIS Purbalingga.

### **3. Kebijakan dan Sistem Manajemen Mutu**

Manajemen mutu adalah metode maupun cara yang bertujuan untuk meningkatkan performa secara kontinu (*continuous performance improvement*) dalam sebuah hasil pada lembaga pendidikan dengan menggunakan seluruh *resource* serta *capital* yang dimiliki.<sup>361</sup> Untuk itulah manajemen LPIS Purbalingga membuat kebijakan mutu pendidikan. Kebijakan ini merupakan kebijakan resmi dalam bentuk dokumen tertulis mengenai komitmen lembaga. Kebijakan-kebijakan tersebut disusun dengan mempertimbangkan serta memperhatikan aspek-aspek mutu dalam kegiatan sehari-hari yang dilaksanakan

---

<sup>361</sup> Imam Mawardi, “Orientasi Ideal Manajemen Pengembangan Kurikulum Madrasah: Analisis Dasar Kebijakan Mutu Pendidikan Islam,” dalam *Proceeding The 1st Annual Conference on Islamic Education Management (ACIEM)*, vol. 1251, 2018, 1247.

oleh lembaga demi keberlangsungan kelembagaan. Untuk itulah sejak tahun 2017, LPIS Purbalingga menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

Secara garis besar, pelaksanaan kebijakan mutu pendidikan di LPIS Purbalingga dibagi ke dalam tiga kebijakan mutu. Pertama, mutu layanan pendidikan pada setiap unit pendidikan digunakan dalam rangka membentuk peserta didik yang mandiri, kreatif, unggul, serta islami. Hal tersebut merupakan pedoman penyelenggaraan pendidikan di LPIS Purbalingga yang secara kontinu disesuaikan dengan perkembangan dan tuntutan zaman. Kedua, mengimplementasikan sistem manajemen mutu berfokus kepada perbaikan secara terus menerus dalam setiap aspek (lebih spesifik lagi pada *resource*), penguatan dan peningkatan profesionalitas guru serta tenaga kependidikan. Ketiga, pimpinan dan seluruh SDM mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai serta mengimplementasikan kebijakan mutu pada setiap sasaran serta tujuan yang berhubungan dengan *policy* mutu.

Penerapan kebijakan sistem manajemen mutu di Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga secara resmi dimulai sejak tahun 2010 dengan menggunakan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dan telah mendapatkan sertifikat ISO 9001: 2008 No. D004.1.104.1.11. ISO tersebut diperoleh dari lembaga yang sudah kompeten dan mempunyai lisensi dalam mengeluarkan sertifikasi ISO Delta PAS International. Adapun pembaharuan

dilakukan pada tanggal 23 Oktober 2017 dengan diterbitkannya sertifikat No. D128.1.228.10.7 tentang sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015.<sup>362</sup>

Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 di Yayasan Sambas bukan berarti menghilangkan sistem yang sudah ada dan sudah diterapkan sebelumnya. Hal ini disebabkan karena sebelumnya Yayasan Istiqomah Sambas menggunakan sebuah sistem yang disebut “*One System Management*.”<sup>363</sup> Dengan demikian, Yayasan Istiqomah Sambas menggunakan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 dengan tetap memakai sistem yang digunakan dalam penyusunan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dengan mengikuti syarat-syarat dalam undang-undang sebagai acuan. Dengan menggunakan acuan tersebut maka hal-hal yang menjadi persyaratan pemerintah tetap dilaksanakan serta lebih menjamin pelaksanaan dengan diterapkannya penggunaan sistem manajemen mutu tersebut.

Pelaksanaan Sistem ISO di Yayasan Istiqomah Sambas bertujuan untuk meningkatkan kualitas mutu layanan di unit-unit pendidikan di bawah Yayasan Istiqomah Sambas. Dengan penerapan ISO tersebut dapat meningkatkan kepuasan para pelanggan (*customer*) maupun *stakeholder* terkait dan kinerjanya. Penerapan ISO tersebut juga memberikan dampak yang positif berupa

---

<sup>362</sup> Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 merupakan salah satu standar manajemen mutu yang dikeluarkan oleh badan standardisasi internasional (dunia) yang digunakan sebagai panduan untuk melakukan audit. Ketut Witara, *Cara singkat memahami sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015 dan implementasinya* (Sukabumi: CV Jejak (Jejak Publisher), 2018), 18.

<sup>363</sup> Penggunaan istilah *One System Management* banyak digunakan dalam industri TI saat ini. Biasanya penyedia layanan *One System Management* adalah perusahaan berbasis web Manajemen dengan model informasi umum. Alexander Dennert dkk., “Providing process-centered key performance indicators for system management,” dalam *2018 IEEE International Conference on Industrial Technology (ICIT)* (IEEE, 2018), 1622–27.

kepercayaan (*trust*) serta peningkatan animo masyarakat di wilayah Purbalingga untuk menyekolahkan anak-anaknya pada satuan-satuan pendidikan yang berada di bawah naungan LPIS Purbalingga.

Implementasi sistem manajemen mutu dalam konteks pendidikan di LPIS Purbalingga yang berstandar pada ISO tersebut tentu mempunyai konsekuensi logis dengan meningkatnya jumlah kebutuhan SDM (pegawai) yang profesional dan berkualitas sebagaimana tuntutan dalam ISO. Untuk memenuhi standar kebutuhan SDM tersebut serta demi keberlangsungan LPIS Purbalingga tetap berkualitas, maka diperlukan perencanaan (*planning*) SDM. Dalam konteks ini, hal yang dilakukan oleh manajemen LPIS Purbalingga adalah melakukan rekrutmen SDM untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan permintaan atau kebutuhan lembaga dan standar mutu yang telah ditetapkan oleh LPIS Purbalingga. Setelah rekrutmen selesai, langkah yang dilakukan oleh manajemen LPIS Purbalingga adalah mengembangkan SDM tersebut menuju standar yang telah ditentukan sekaligus dalam rangka mengejar standar ISO tersebut.

#### **4. Struktur Organisasi LPIS Purbalingga**

Struktur organisasi adalah sesuatu yang urgen dalam organisasi mana pun.<sup>364</sup> Hal tersebut karena struktur organisasi dapat mempengaruhi efektivitas

---

<sup>364</sup> Menurut Robbins dan Coulter struktur organisasi merupakan kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Struktur organisasi merupakan sistem yang harus dilaksanakan oleh manajer untuk menggerakkan aktivitas dan mewujudkan kesatuan tujuan. Struktur organisasi harus selalu dievaluasi untuk memastikan konsistensinya dalam pelaksanaan operasi yang efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan sekarang. Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Tatiek Nurhayati dan Ahmad Darwansyah, "Peran struktur organisasi dan sistem remunerasi dalam meningkatkan kinerja," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 14, no. 1 (2013): 1–16.



organisasi.<sup>365</sup> Struktur organisasi digunakan sebagai pedoman penyusunan bagian-bagian dari sebuah lembaga atau organisasi. Hal ini dilakukan untuk membedakan berbagai tugas serta fungsi dari masing-masing bagian sesuai dengan jenis deskripsi pekerjaannya (*jobdes*). Masing-masing bagian mempunyai wewenang dan tugas serta tanggung jawab yang tidak sama. Hal tersebut tentunya disesuaikan dengan jabatan yang diemban, tetapi masih berada dalam dalam lingkup hubungan antarbagian dalam organisasi.

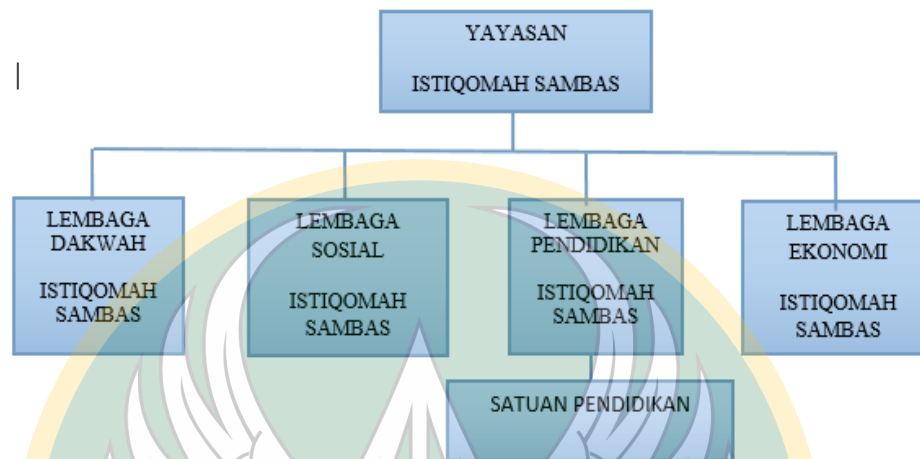
LPIS Purbalingga memiliki peranan yang sangat urgen untuk menjaga serta memberi dukungan demi lancarnya sistem layanan pendidikan pada masing-masing unit pendidikan di LPIS Purbalingga. LPIS Purbalingga juga harus memastikan penyelenggaraan *service* pendidikan yang berkualitas serta menjamin terlaksananya koordinasi dan komunikasi yang baik dengan yayasan serta unit-unit pendidikan. Dengan koordinasi dan komunikasi yang baik akan menciptakan sebuah sistem *servive* pendidikan yang terus menerus antarunit pendidikan di sekolah atau Madrasah Sambas Purbalingga.

Untuk memastikan berjalan dan terlaksanan fungsi Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga, diperlukan sebuah tata kelola lembaga yang tersistem

---

<sup>365</sup> Banyak penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa struktur organisasi berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Penelitian-penelitian tersebut antara lain penelitian dari Fianda Gammahendra, "Pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi (studi pada persepsi pegawai tetap Kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri)," *Jurnal Administrasi Bisnis* 7, no. 2 (2014); Yanti Budiasih, "Struktur organisasi, desain kerja, budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan studi kasus pada PT. XX di Jakarta," *Liquidity* 1, no. 2 (2012): 99-1; Iwan Ramdhani, "Pentingnya Struktur Organisasi dalam Meningkatkan Koordinasi Kerja pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan," 2003; Dedi Hadian, "Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas serta Implikasinya pada Pelayanan Publik," *Kontigensi: Scientific Journal of Management* 3, no. 1 (2015): 26-43.

dengan baik. Sistem tata kelola berfungsi untuk melihat gambaran peran dan fungsi serta hubungan antardepartemen yang berada dalam sistem organisasi itu sendiri. Mengenai hierarki tata kelola Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga dapat diurai dan digambarkan dalam bagan hierarki di bawah ini:

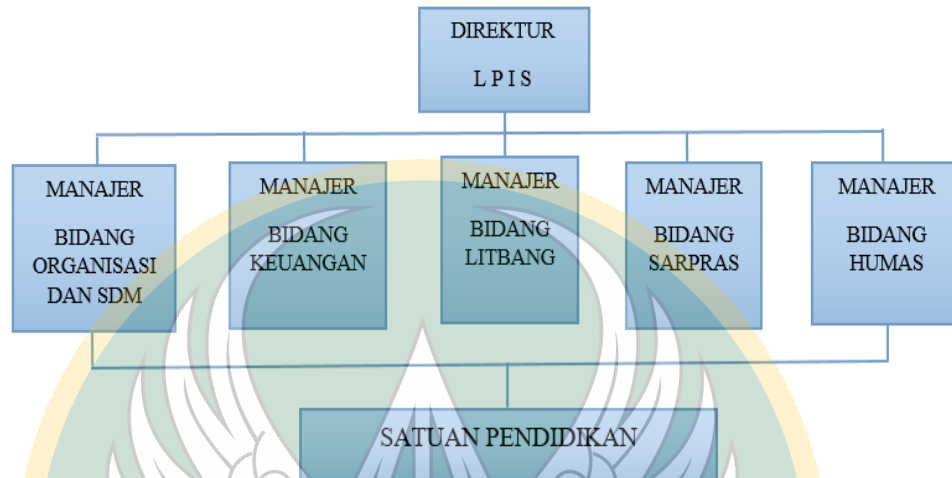


Gambar 3. Struktur Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga

Setiap lembaga mempunyai tugas dan peran yang berbeda dalam kesatuan struktur di bawah yayasan. Lembaga dakwah berperan dan bertugas sebagai koordinator setiap kegiatan dakwah yang dilakukan oleh yayasan misalnya pengembangan dakwah di masjid serta rumah *Qur'an*. Lembaga sosial merupakan lembaga yang bergerak dalam aktivitas sosial di masyarakat antara lain bantuan beasiswa serta pendanaan aktivitas social yang diselenggarakan oleh lembaga sosial (Sambas Peduli). Sementara itu, Lembaga Ekonomi Istiqomah Sambas mempunyai peranan dalam pengelolaan aktivitas bidang usaha yayasan serta berhubungan dengan urusan *financial* seluruh lembaga di yayasan. Terakhir, lembaga pendidikan Istiqomah Sambas (LPIS) merupakan lembaga yang

bertanggung jawab terhadap pengembangan pendidikan di Yayasan Sambas Purbalingga.<sup>366</sup>

Untuk struktur hierarki LPIS Purbalingga dapat dijelaskan dalam bagan struktur organisasi di bawah ini:



Gambar 4. Struktur LPIS Purbalingga

Untuk memudahkan koordinasi antarunit pendidikan di lingkungan Lembaga Pendidikan Istiqomah Sambas, maka dibuat struktur LPIS Purbalingga dengan formasi kepengurusan yang terdiri dari:

No	Jabatan	Nama
1	Direktur	Ikhwandi Arifin, S.Ag.M.Pd.I
2	Manajer Bidang Organisasi dan SDM	Nurlaila Okiwati, S.Ag.
3	Manajer Bidang Penelitian dan Pengembangan	Eluh Sabekti, S.Sos.
4	Manajer Bidang Keuangan	Dwi Susilowati, S.E.
5	Manajer Bidang Sarana dan Prasarana	Nur Cholis P., S.Pd.

<sup>366</sup> Lihat dalam dokumen mengenai profil LPIS Purbalingga. Tim LPIS Purbalingga, “Profil Lembaga Pendidikan Istiqomah Sambas (LPIS) Purbalingga” (LPIS Purbalingga, 2017).

No	Jabatan	Nama
6	Manajer Bidang Hubungan Masyarakat	Catur Priatmoko, S.Pd.

Tabel 1. Struktur pengurus LPIS Purbalingga tahun 2020/2021

## 5. Sekolah atau Madrasah Istiqomah Sambas Purbalingga

Pada saat ini LPIS Purbalingga mengelola unit pendidikan formal dan nonformal.<sup>367</sup> Ada lima unit pendidikan atau sekolah formal dan tiga unit pendidikan non formal yang dikelola oleh LPIS Purbalingga. Dalam hal ini peneliti hanya akan mengurai dan membahas unit pendidikan formal yang sesuai dengan fokus penelitian. Kelima unit pendidikan tersebut yaitu:

### a. Madrasah Ibtidaiyah (MI) Istiqomah Sambas Purbalingga

MI Istiqomah Sambas merupakan unit Pendidikan yang didirikan pertama kali oleh yayasan pada tahun 2000. Berdiri di atas tanah seluas 13.253 m<sup>2</sup> gedubg dengan luas 4,500 m<sup>2</sup>. Lokasinya berada pada posisi yang sangat strategis yaitu di tengah kota, tepatnya di Jalan Mayjen Panjaitan, nomor 61 A Purbalingga. Sebagaimana peneliti singgung di atas, bahwa berdirinya MI Istiqomah Sambas Purbalingga dilatarbelakangi oleh tantangan kepada umat Islam di tengah derasnya arus globalisasi untuk segera beradaptasi melalui penguasaan iptek. Dampak negatif globalisasi berupa demoralisasi generasi juga menimbulkan keprihatinan bagi H. Sucheri.

---

<sup>367</sup> Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. sedangkan pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Lihat Bab I ketentuan umum ayat 1 dalam “Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional,” *Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia*, 2003.

Dengan keprihatinan itu, maka H. Sucheri berinisiatif mendirikan sebuah lembaga pendidikan atau madrasah yang selanjutnya diberi nama MI Istiqomah Sambas Purbalingga.<sup>368</sup> Pendirian MI Istiqomah Sambas mendapat respons positif dari masyarakat muslim di Kabupaten Purbalingga. Saat ini jumlah siswanya mencapai 1.195 siswa.

Adapun visi madrasah ini adalah “Dengan sadar mutu menjadi sekolah unggul, sekolah model, dan Islami.” Visi MI Istiqomah Sambas sejalan dengan visi LPIS Purbalingga yaitu memberikan *service* yang maksimal kepada semua siswa melalui penyelenggaraan proses KBM yang berkualitas; tersedianya para guru yang profesional; tersedianya sarana prasarana yang memadai; penataan dan perawatan lingkungan yang bersih, nyaman, sehat, dan aman; melakukan pembinaan rohani dalam rangka peningkatan kualitas iman dan taqwa; menerapkan disiplin yang tinggi; serta menjalin interaksi dan komunikasi yang baik dengan masyarakat, pemerintah, dunia usaha dan ikatan orang tua murid (IOM); dan terakhir adalah menerapkan sistem manajemen mutu, pemberdaya perpustakaan serta laboratorium.<sup>369</sup>

Secara keseluruhan, jumlah SDM pada tahun ajaran 2020/2021 yaitu berjumlah 107 tenaga pendidik dan 18 tenaga kependidikan. Sementara itu,

---

<sup>368</sup> Ditengah kesibukan usahanya senantiasa meluangkan waktu untuk kegiatan-kegiatan keagamaan seperti menghadiri majelis-majelis taklim maupun mengundang ulama atau kiai secara khusus untuk membimbing beliau dan keluarganya. Bertolak dari hikmah yang didapat dari kegiatannya tersebut, beliau ingin menanamkan investasi berdimensi *ukhrawi* yang bermanfaat bagi umat Islam dan juga mendatangkan pahala secara terus menerus hingga *yaumul qiyamah*.

<sup>369</sup> Lihat profil Madrasah Ibtidaiyyah (MI) Istiqomah Sambas Purbalingga dalam <https://miisambaspurbalingga.sch.id/profil/>

jumlah peserta didik adalah 1.571 siswa.<sup>370</sup> Sementara itu, untuk desain kurikulum dalam KBM menggunakan perpaduan kurikulum Kemenag dan Kemendikbud serta kurikulum khas sekolah atau Madrasah Istiqomah Sambas.

MI Istiqomah Purbalingga adalah madrasah unggul dan berprestasi di Kabupaten Purbalingga. hal tersebut dapat dilihat dari pencapaian prestasi madrasah dari tahun ke tahun. Berikut daftar prestasi-prestasi madrasah dalam kurun waktu lima tahun terakhir untuk semua jenjang kejuaraan dari tingkat kecamatan sampai tingkat internasional :<sup>371</sup>

No	Tahun	Jumlah
1.	2015-2016	20 kejuaraan
2.	2016-2017	34 kejuaraan
3.	2017-2018	24 Kejuaraan
4.	2018-2019	30 kejuaraan
5.	2019-2020	30 kejuaraan

Tabel 2. Tabel Rekap data prestasi siswa (SD)

#### **b. SMP Istiqomah Sambas Purbalingga**

Sejarah berdirinya diawali oleh keinginan orang tua yang menghendaki pendidikan berkelanjutan. Setelah MI Istiqomah Sambas (MIIS) berdiri dan beroperasi lima tahun, muncul keinginan dari para wali murid yang menghendaki lahirnya sekolah berkelanjutan untuk putra-putri mereka setelah tamat dari MIIS

---

<sup>370</sup> Lihat dokumen dalam data pegawai dan data siswa MI Istiqomah Purbalingga tahun 2020/2021.

<sup>371</sup> Data prestasi diolah dari dokumentasi

Purbalingga. Pihak yayasan akhirnya merespons keinginan dan harapan wali murid dengan mendirikan SMP Istiqomah pada tahun pelajaran 2015/2016.

Dalam perkembangannya, SMP Istiqomah memberikan layanan program pendidikan yaitu sekolah reguler dan sekolah berasrama (*boarding*). Dengan demikian, yayasan tidak hanya memfasilitasi SMP reguler saja, tetapi juga memberikan layanan asrama (*boarding school*) kepada para wali murid yang menginginkan anaknya untuk mengenyam pendidikan di sekolah berasrama. Pelaksanaan program SMP reguler dilaksanakan di Jl. A.W. Soemarmo 52A Purbalingga. Sementara itu, program SMP *boarding school*<sup>372</sup> dilaksanakan di Jl. Letnan A. Sudani, Desa Gemuruh, Kecamatan Padamara, Kabupaten Purbalingga.

Desain visi SMP Istiqomah Sambas Purbalingga kurang lebih sama dengan visi LPIS Purbalingga yaitu “Dengan sadar mutu menjadi Sekolah unggul, model dan Islami.” Untuk menunjang visi tersebut maka dirumuskan misi yaitu<sup>373</sup> memberikan *service* yang maksimal kepada semua siswa melalui penyelenggaraan proses KBM yang berkualitas; tersedianya para guru yang profesional; tersedianya sarana prasarana yang memadai; penataan dan perawatan lingkungan yang bersih, nyaman, sehat, dan aman; melakukan

---

<sup>372</sup> Pendidikan dengan sistem *boarding school* adalah integrasi sistem pendidikan pesantren dan madrasah (sekolah) yang efektif untuk mendidik kecerdasan, keterampilan, pembangunan karakter, dan penanaman nilai-nilai moral peserta didik, sehingga anak didik lebih memiliki kepribadian yang utuh dan khas. Kesesuaian sistem *boarding school*-nya, terletak pada semua aktivitas siswa yang diprogramkan, diatur dan dijadwalkan dengan jelas. Muhamad Sholikhun, “Pembentukan Karakter Siswa Dengan Sistem Boarding School,” *WAHANA ISLAMIKA: Jurnal Studi Keislaman* 4, no. 1 (2018): 48–64.

<sup>373</sup> Lihat profil SMP Istiqomah Sambas Purbalingga tahun 2020/2021.

pembinaan rohani dalam rangka peningkatan kualitas iman dan taqwa; menerapkan disiplin yang tinggi; serta menjalin interaksi dan komunikasi yang baik dengan masyarakat, pemerintah, dunia usaha, dan ikatan orang tua murid (IOM); dan menerapkan sistem manajemen mutu dan pemberdayaan perpustakaan serta laboratorium.

Pada tahun ajaran 2020-2021, SMP Istiqomah Sambas memiliki jumlah tenaga pendidik 91 orang dan memiliki tenaga kependidikan sebanyak 21 orang. Saat ini, sekolah juga memiliki 2 program sekolah yaitu program SMP reguler dan program SMP *boarding*. Jumlah peserta didik untuk program SMP reguler pada tahun pelajaran 2020/2021 adalah 418 siswa. Sementara itu, untuk program SMP *boarding* berjumlah 171 siswa untuk *boarding* putri dan 191 siswa untuk *boarding* putra. Dengan demikian jumlah keseluruhan siswa adalah 780 siswa.

374

SMP Istiqomah Sambas Purbalingga merupakan SMP yang unggul dan berprestasi di wilayah Purbalingga. Hal tersebut terlihat dari prestasi demi prestasi, baik akademik maupun nonakademik dari tahun ke tahun. Berikut daftar prestasi sekolah dalam kurun waktu 4 tahun terakhir untuk semua jenjang kejuaraan:<sup>375</sup>

No	Tahun	Jumlah
1.	2015-2016	18 kejuaraan
2.	2016- 2017	20 kejuaraan

---

<sup>374</sup> Lihat dokumen dalam data pegawai dan data siswa SMP Istiqomah Purbalingga tahun 2020/2021.

<sup>375</sup> Data prestasi diolah dari dokumentasi prestasi SMP Istiqomah Purbalingga.



3.	2017- 2018	20 Kejuaraan
4.	2018-2019	20 kejuaraan

Gambar 3. Tabel Rekap Data Prestasi Siswa SMP Istiqomah Purbalingga

### c. PAUD Istiqomah Sambas Purbalingga

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Istiqomah Sambas secara resmi didirikan oleh Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga pada tanggal 1 Juli 2009 dengan model PAUD terpadu.<sup>376</sup> Artinya PAUD yang memberikan program layanan peserta didik dari usia 4 sampai 6 tahun yang masuk dalam program kelompok bermain (KB).

Pada awal pendiriannya, PAUD Istiqomah Sambas Purbalingga melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar (KBM) di sebagian ruang kelas MI Istiqomah Sambas. Pada perkembangan berikutnya, yayasan membangun gedung sendiri untuk kegiatan KBM PAUD Istiqomah Sambas Purbalingga. Gedung itu terletak di Jalan AW Soemarmo No.52 Kecamatan Purbalingga. Secara bertahap, Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga berkomitmen melengkapi berbagai sarana dan fasilitas yang memadai. Demikian pula manajemen PAUD Istiqomah Sambas berkomitmen untuk memperbaiki kualitas layanan pendidikan sehingga tahun 2011 Taman Kanak-Kanak (TK) Istiqomah Sambas memperoleh nilai akreditasi yang memuaskan yaitu mendapat nilai “A”

---

<sup>376</sup> PAUD Terpadu adalah suatu program layanan pendidikan bagi anak usia dini yang menyelenggarakan lebih dari satu program PAUD (TK, KB, TPA, SPS) yang dalam pembinaan, penyelenggaraan dan pengelolaannya dilakukan secara terpadu atau terkoordinasi. “Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini Terpadu” (Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2012).

Bahkan, pada tahun 2013 PAUD Istiqomah Sambas Purbalingga memperoleh sebagai juara ke II sekolah berprestasi tingkat Karesidenan Banyumas.<sup>377</sup>

Visi PAUD Istiqomah Sambas Purbalingga yaitu “membangun generasi kreatif, terampil, cerdas, ber-*akhlaq al karimah* serta cinta terhadap Al Qur’an. Untuk mencapai visi tersebut maka dibuatkan misi untuk mencapainya yaitu melaksanakan pendidikan dengan program yang mengedepankan aspek kepribadian serta *attitude* yang sesuai dengan nilai Islam; pengembangan kecerdasan majemuk (*multiple intelegence*) peserta didik dengan program yang terintegrasi dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif; serta pengembangan *knowledge* dan *skill* peserta didik sesuai dengan karakteristik, *background* budaya, serta tingkat usia peserta didik.

Untuk menjelaskan misi tersebut maka diterjemahkan dalam tujuan pendidikan yaitu mewujudkan peserta didik patuh yang pada aturan serta mempunyai kedisiplinan, menjadikan peserta didik mempunyai kepedulian terhadap lingkungan alam, menjadikan peserta didik mempunyai perilaku dan sikap yang baik, kemampuan komunikasi dan sosialisasi, terampil dan kreatif, serta menyiapkan peserta didik agar siap memasuki jenjang pendidikan berikutnya (SD).

Saat ini (pada tahun pelajaran 2020/2021) PAUD Istiqomah Sambas Purbalingga memiliki jumlah pendidik dan kependidikan sejumlah 32 orang yang terdiri dari 27 guru dan 5 karyawan. Sementara itu, jumlah peserta didik KB

---

<sup>377</sup> Lihat profil PAUD Istiqomah Sambas Purbalingga tahun 2020/2021

berjumlah 34 siswa, TK A berjumlah 69 siswa dan TK B adalah 103 siswa. Dengan demikian jumlah keseluruhan siswa-siswi PAUD Istiqomah Sambas Purbalingga adalah 206 siswa.<sup>378</sup>

#### **d. Madrasah Aliyah Tahfidzul Qur'an Istiqomah (MATIQ) Sambas Purbalingga**

MATIQ resmi berdiri pada tahun 2014. MATIQ Istiqomah Sambas Purbalingga menyelenggarakan pendidikan dengan menggabungkan kurikulum nasional (fisika, kimia, biologi, dan lain-lain) ditambah kekhasan kurikulum berupa menghafal Al-Qur'an. Penyelenggaraan pendidikan di MATIQ dengan sistem pondok pesantren modern.<sup>379</sup>

Adapun visi dari MATIQ Istiqomah Sambas Purbalingga adalah menjadi sekolah unggul, model, dan islami dengan terwujudnya *huffaz̃*<sup>380</sup> sebagai generasi *Qur'āni* yang bermanfaat bagi nusa, bangsa, dan agama. Untuk memperjelas visi tersebut, kemudian diterjemahkan dalam misi yaitu memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal kepada seluruh siswa melalui pelaksanaan pendidikan menengah *tahfīz Al Qur'an* serta ilmu-ilmu *syar'i* dengan

---

<sup>378</sup> Lihat dokumen dalam data pegawai dan data siswa PAUD Istiqomah Sambas Purbalingga tahun 2020/2021.

<sup>379</sup> Sistem pendidikan pondok pesantren modern, sebenarnya merupakan kelanjutan dari sistem pendidikan pondok pesantren salafiyah, di mana kemunculannya bertujuan untuk beradaptasi dengan tuntutan zaman yang ada. Sistem pendidikan pondok pesantren modern berupaya memadukan sistem tradisional dengan sistem modern. Begitu pula sistem pendidikan pondok pesantren modern, lebih terbuka untuk mempelajari kitab kontemporer di samping kitab klasik. Nilna Azizatus Shofiyah, Haidir Ali, dan Nurhayati Sastraatmadja, "Model pondok pesantren di era milenial," *Belajea; Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 1–18.

<sup>380</sup> *Huffazh* berasal dari bahasa Arab yang artinya para penghafal (yang memiliki banyak hafalan). Nanda Fitrya, "Efektivitas Menghafal Al-Qur'an Melalui Program My Huffazh di MA Ruhul Islam Anak Bangsa" (PhD Thesis, UIN Ar-Raniry, 2020).

basis pesantren; pembelajaran secara efektif baik ilmu agama maupun ilmu umum; penanaman nilai-nilai *Al Qur'an* serta *akhlāq al karīmah* dalam kegiatan setiap hari; tersedianya para guru yang profesional; tersedianya sarana prasarana yang memadai; menerapkan disiplin yang tinggi; serta menjalin interaksi dan komunikasi yang baik dengan masyarakat, pemerintah, dunia usaha dan ikatan orang tua murid (IOM); dan terakhir adalah menerapkan sistem manajemen yang baik dan bermutu.

Saat ini (pada tahun pelajaran 2020/2021)<sup>381</sup> MATIQ Istiqomah Sambas Purbalingga memiliki jumlah tenaga pendidik dan kependidikan sejumlah 23 orang yang terdiri dari 16 guru dan 7 karyawan, serta memiliki 20 orang guru *huffāz* atau *muhafidz*.<sup>382</sup>

## 6. Profil Guru LPIS Purbalingga

Sekolah yang bernaung di bawah LPIS Purbalingga merupakan lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan untuk menghasilkan siswa yang mandiri, kreatif, unggul, serta islami berdasarkan pedoman *Al Qur'an* dan *As Sunnah* sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Yayasan Pendidikan Istiqomah Sambas Purbalingga. Untuk mewujudkan visi tersebut, diperlukan adanya sumber daya manusia (SDM) yang memiliki standar dan kualifikasi yang tinggi. Selain itu, juga membutuhkan keteladanan seluruh SDM yang terlibat dalam

---

<sup>381</sup> *Muhafidz* maksudnya adalah orang yang menghafal Al-Qur'an (para penghafal Al-Qur'an). Kata *muhafidz* berasal dari kata *al-fidzh* yang menurut istilah adalah tidaklah berbeda baik secara bahasa maupun secara istilah, dari segi pengungkapannya dan menalarkannya.

<sup>382</sup> Lihat dokumen dalam data pegawai dan data siswa PAUD Istiqomah Purbalingga tahun 2020/2021.

proses pendidikan di sekolah atau madrasah Sambas. Keteladanan sikap dan perilaku itu tercermin dalam perilaku seluruh *civitas academica* berupa *akhlaq al karimah* serta mencontohkan keteladanan (*qudwah hasanah*) dalam berucap dan bertindak. Hal ini menjadi cerminan peserta didik, maka seluruh *civitas academica* juga dituntut untuk menampilkan diri sebagai profil *asatiz*.

Secara umum, SDM di lingkungan LPIS Purbalingga terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Berikut tabel persebaran tenaga pendidik dan kependidikan di unit atau satuan pendidikan LPIS Purbalingga tahun 2020/2021:

No	Unit	Guru	Karyawan
1	PAUD Istiqomah Sambas	32	5
2	MIIS Purbalingga	107	18
3	SMP Istiqomah Sambas Purbalingga	91	21
4	MA Tahfidzul Qur'an Istiqomah Sambas Purbalingga	35	7
Total Jumlah Guru		265	51

Tabel 4. Tabel Sumber: data rekapitulasi guru (diolah)

## B. Rekrutmen SDM Berbasis Modal Spiritual di LPIS Purbalingga

### 1. Model Analisis Jabatan dan Perencanaan SDM

Berdasarkan teori Stone, sebelum melakukan serangkaian proses rekrutmen, organisasi maupun perusahaan terlebih dahulu akan melakukan analisis kebutuhan SDM. Lebih lanjut Stone, menyatakan bahwa proses analisis kebutuhan SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan suatu perencanaan (*planning*) yang berkaitan dengan kebutuhan SDM melalui berbagai

cara, strategi, serta langkah-langkah yang telah ditetapkan untuk menjamin tercapainya tujuan suatu organisasi atau perusahaan.<sup>383</sup>

Berdasarkan temuan yang peneliti dapatkan, sebelum melakukan proses rekrutmen pegawai di LPIS Purbalingga didahului dengan melakukan analisis dan pemetaan SDM di masing-masing unit pendidikan di bawah naungan Yayasan Sambas Purbalingga.<sup>384</sup> Artinya, dalam melakukan analisis jabatan, LPIS Purbalingga mengawali dengan memperhatikan formulir yang berisi tentang kebutuhan karyawan dengan spesifikasi tertentu di masing-masing unit agar sesuai dengan tujuan dan rencana organisasi.<sup>385</sup> Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko, bahwa analisis kebutuhan SDM diawali dengan melakukan analisis tindakan penentuan tujuan dan rencana organisasi.<sup>386</sup> Hal ini dilakukan oleh lembaga untuk mempermudah dalam melakukan peramalan kebutuhan pegawai. Dengan berpijak pada *job description*, akan mempermudah dalam menentukan kualifikasi dan persyaratan calon pegawai yang dibutuhkan oleh lembaga.

---

<sup>383</sup> Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 22; analisis pekerjaan adalah suatu kegiatan sistematis dalam menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi. Mohamad Muspawi, "Urgensi Analisis Pekerjaan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 17, no. 3 (2017): 196–204.

<sup>384</sup> Wawancara dengan ibu Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>385</sup> Lihat dokumen formulir analisis dan pengajuan SDM LPIS Purbalingga

<sup>386</sup> T. Hani Handoko, "Manajemen edisi 2," *Yogyakarta: BPFE*, 2003.

Menurut Nurlaila Okiwati, agar dapat menyusun formasi atau perencanaan kebutuhan SDM yang tepat dan baik,<sup>387</sup> LPIS Purbalingga juga menetapkan analisis dan rasio kebutuhan tenaga pendidik dari setiap unit pendidikan. Dengan analisis tersebut, LPIS Purbalingga dapat mengetahui rasio jumlah dan kualitas tenaga pendidik yang dibutuhkan. Hal tersebut dilakukan dengan harapan dapat menentukan beban pekerjaan bagi tenaga pendidik, agar seluruh tenaga pendidik baru yang direkrut memiliki pekerjaan yang sesuai dengan *job description*. *Job description* dibuat untuk mengetahui rasio jumlah jenis pekerjaan, ruang lingkup, sifat pekerjaan, maupun kapasitas tenaga pendidik yang dibutuhkan oleh lembaga dalam kurun waktu tertentu.<sup>388</sup>

Perencanaan tenaga pendidik merupakan proses untuk menentukan komposisi guru dalam lembaga pendidikan melalui proses peramalan kebutuhan tenaga pendidik di masa yang akan datang. Hal ini mencakup proses pemberdayaan dan pengembangan tenaga pendidik yang sudah ada maupun yang akan direkrut. Agar perencanaan tenaga pendidik menghasilkan tenaga pendidik yang tepat sesuai dengan perencanaan kebutuhan di masa depan maka sebelum melakukan perencanaan (*planning*) tenaga pendidik diperlukan tujuan, arah dan

---

<sup>387</sup> Menurut Nawawi Adanya perencanaan SDM yang baik, mendorong perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang baik dengan berdasarkan pada kompetensi. Oleh karena itu, perencanaan SDM yang mampu menetapkan kualifikasi sumber daya manusia secara tepat, akan menghasilkan SDM yang memiliki kinerja tinggi dan secara bersama-sama membentuk kinerja perusahaan yang tinggi. Sebaliknya, dari kualifikasi yang tidak akurat akan menghasilkan SDM dengan kinerja rendah sehingga berdampak pada hasil kinerja perusahaan yang rendah. Billyawan Sugiantoro, "Persepsi Karyawan tentang Penerapan Analisis Jabatan," *Bisnis & Birokrasi Journal* 17, no. 1 (2011).

<sup>388</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

sasaran lembaga pendidikan. Menurut Okiwati perencanaan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga telah diatur dalam prosedur mutu ISO 9001 tahun 2015 yang sudah disertifikasi.<sup>389</sup> Sebelum melakukan perencanaan tenaga pendidik terlebih dahulu menetapkan visi, misi, dan tujuan lembaga serta menentukan kompetensi dari tenaga pendidik yang akan dibutuhkan di masa depan. Menurut Haris, penetapan visi dan misi mempunyai peran yang sangat penting bagi organisasi karena sebagai tolok ukur indikator keberhasilan dalam organisasi.<sup>390</sup>

Setelah menetapkan visi, misi, tujuan, dan kompetensi guru yang dibutuhkan, langkah selanjutnya yang ditempuh oleh manajemen LPIS Purbalingga adalah membuat perencanaan tenaga pendidik. Perencanaan ini akan memberikan gambaran mengenai tersedianya informasi mengenai kebutuhan SDM. Menurut Nurbaya, ketersediaan informasi tentang kualifikasi dan kebutuhan SDM maka akan lebih memudahkan dalam pelaksanaan perekrutan dan penempatan SDM.<sup>391</sup> Perencanaan tenaga pendidik dilakukan dengan menetapkan standar kompetensi tenaga pendidik; mengidentifikasi kompetensi tenaga pendidik yang disesuaikan dengan rencana tenaga pendidik yang sudah ditetapkan; serta mempersiapkan tenaga pendidik tersebut dengan memberikan

---

<sup>389</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>390</sup> Abdul Haris, *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia Tinjauan Teoritis dan Praktik* (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2021), 7–8. Dengan memahami visi & misi serta mengimplementasikannya merupakan kunci keberhasilan dan kesuksesan awal untuk mendapatkan target serta tujuan. Di sinilah perlunya sosialisasi kepada seluruh SDM yang terlibat dari atasan sampai bawahan.

<sup>391</sup> Sitti Nurbaya, *Manajemen Sumberdaya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0* (Makasar: Nas Media Pustaka, 2020), 31.



bekal berupa pelatihan, *in house training*, mengikutkan dalam seminar dan *workshop* dan lain-lain.

Menurut Isnaini Rodiyah, fase perencanaan SDM adalah subbagian di dalam alur proses manajemen dan menjadi salah satu penentu pergerakan SDM pada sektor privat ataupun publik dari posisi sekarang menuju posisi yang diharapkan di masa yang akan datang.<sup>392</sup> Menurut Didin Hafidhuddin sebuah perencanaan berawal dari sebuah analisis kebutuhan.<sup>393</sup> Kesuksesan dalam merencanakan SDM sangat dipengaruhi dan tergantung dari ketepatan dalam memilih merancang dan memilih strategi dalam pemberdayaan SDM serta merancang prediksi kebutuhan di masa depan.<sup>394</sup>

Menurut peneliti, perencanaan tenaga pendidik yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga dimulai dengan menganalisis kebutuhan tenaga pendidik yang dilakukan secara komprehensif, baik melalui LPIS maupun melalui manajemen unit-unit pendidikan. Menurut Miller Burack dan Maryann, perencanaan SDM perlu memperhatikan beberapa hal dalam perencanaan yaitu jumlah SDM yang dibutuhkan, standar kualifikasi yang dibutuhkan, serta jangka waktu kebutuhan SDM tersebut.<sup>395</sup> Langkah tersebut sesuai dengan yang dilakukan oleh

---

<sup>392</sup> Isnaini Rodiyah dan Isna Agustina, "MSDM Sektor Publik," *Umsida Press*, 2020, 1–146. 30

<sup>393</sup> Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2003), 85.

<sup>394</sup> Prediksi sangat dibutuhkan dalam rangka perencanaan SDM. Setiap perencanaan SDM diharapkan sesuai dengan kondisi pada masa yang akan datang dengan tipologi atau karakteristik dan kualifikasi SDM ke depan ditentukan oleh kemampuan dalam prediksi. Rodiyah dan Agustina, "MSDM Sektor Publik."

<sup>395</sup> Miller Burack dan Maryann dalam Rodiyah *Ibid.*, 24. Perencanaan untuk kepetingan keseimbangan masa depan harus dianalisis tentang berapa jumlah pegawai yang ada saat ini yang

manajemen LPIS Purbalingga dengan menetapkan standar kualifikasi dan kompetensi guru yang dibutuhkan oleh lembaga. Setelah itu menyusun rencana dan membentuk tim untuk melakukan rekrutmen tenaga pendidik sesuai dengan rencana kebutuhan tenaga pendidik.

Secara detail, proses perencanaan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu membentuk tim penyusunan rencana SDM, menyusun persyaratan kompetensi yang dibutuhkan, melakukan inventaris kebutuhan dari unit-unit pendidikan di bawah LPIS Purbalingga, melakukan analisis kebutuhan tenaga pendidik berdasarkan usulan dari unit-unit sekolah atau madrasah, serta melakukan rekrutmen tenaga pendidik.<sup>396</sup> Tahapan-tahapan penyusunan perencanaan SDM di LPIS Purbalingga tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Schuler dan Walker<sup>397</sup> yang menyebutkan tentang tahapan-tahapan dalam perencanaan SDM. Tahapan-tahapan tersebut yaitu mengidentifikasi tujuan, melakukan peramalan, menilai *skill*, menentukan kebutuhan SDM, serta mengembangkan rencana dan program.

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan proses perencanaan SDM di LPIS Purbalingga diatur dalam prosedur mutu yang mengatur tentang usulan penetapan formasi pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>398</sup>

---

masih dapat dipertahankan pada masa depan sehingga untuk rencana kebutuhan pegawai lebih terarah.

<sup>396</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021

<sup>397</sup> Randall Schuler dan James W. Walker, "Human resources strategy: Focusing on issues and actions," *Organizational Dynamics* 19, no. 1 (1990): 5–19.

<sup>398</sup> Lihat dokumen Prosedur Mutu tentang Penetapan Usulan Formasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan LPIS Purbalingga Tahun 2020.

Prosedur mutu ini menjadi pedoman dalam pelaksanaan penetapan usulan formasi pengajuan SDM baru serta mengatur tentang proses pengajuan kebutuhan SDM dari unit pendidikan kepada Direktur LPIS Purbalingga. Penentuan formasi kebutuhan SDM dilaksanakan setiap akhir semester dan diumumkan di awal semester. Penetapan formasi kebutuhan SDM dilaksanakan oleh LPIS Purbalingga.

Sebelum diputuskan oleh Direktur LPIS Purbalingga, terlebih dahulu kepala sekolah atau madrasah melakukan analisis pada manajemen unit serta membahas dengan tim sekolah mengenai pengajuan kebutuhan tenaga pendidik baru. Menurut Kusumawardani dkk. proses analisis ini merupakan sebuah kebutuhan bagi organisasi.<sup>399</sup> Dari hasil analisis sekolah, kepala sekolah atau madrasah membuat dan mengajukan usulan formasi pendidik dan tenaga kependidikan serta menyerahkan dokumen pengajuan penambahan SDM baru kepada Direktur LPIS Purbalingga. LPIS Purbalingga melalui manajer SDM akan menganalisis pengajuan unit pendidikan tersebut sudah sesuai atau tidak dengan kebutuhan.<sup>400</sup> Setelah itu, direktur menetapkan usulan pemenuhan kebutuhan SDM dan dokumen diserahkan kepada sekolah. Menurut Haris, dalam melakukan koordinasi untuk membuat perencanaan SDM pada masing-masing unit

---

<sup>399</sup> Jono M. Munandar Kusumawardhani Lindawati Kartika, Yusrina Permanasari, R. Dicky Indrawan, M. Syaefudin Andrianto, Edward Siregar, Stevia Septiani, Yuviani, *Pengantar Manajemen : Panduan Komprehensif Pengelolaan Organisasi* (Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2018), 167. Proses ini dilakukan melalui langkah-langkah yang salah satunya adalah melakukan identifikasi pekerjaan (analisis), mengumpulkan dan memproses informasi analisis pekerjaan serta melakukan *review* terhadap informasi dengan melakukan peramalan dengan mempertimbangkan perkembangan organisasi.

<sup>400</sup> Lihat dalam dokumen prosedur mutu tentang analisis kebutuhan pendidikan serta formulir usulan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan LPIS Purbalingga tahun 2020.

kerja dibutuhkan persiapan data dan kondisi yang nyata mengenai usia, pengalaman, kemampuan, dan lain sebagainya.<sup>401</sup>

Menurut Okiwati, sebelum melakukan rekrutmen tenaga pendidik dari posisi yang kosong atau yang dibutuhkan, LPIS Purbalingga akan melakukan proses analisis pekerjaan (*job analisis*) dengan mempertimbangkan keseimbangan apa yang akan dibutuhkan di masing-masing sekolah, apakah pekerjaan itu benar-benar membutuhkan tenaga kerja edukatif atau nonedukatif,<sup>402</sup> apa saja pekerjaan yang akan dilakukan dan apakah penambahan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tersebut akan mendukung lembaga di masa depan. Menurut Bangun, kesalahan dalam melakukan analisis pekerjaan dapat memberikan dampak kepada keseluruhan upaya peningkatan SDM menjadi sia-sia dan tidak bermanfaat.<sup>403</sup>

Tahap selanjutnya adalah pengajuan kebutuhan SDM kepada LPIS Purbalingga. Kemudian dari pihak LPIS Purbalingga, melalui manajer SDM akan melakukan analisis. Apabila analisis sesuai dengan kebutuhan maka akan

---

<sup>401</sup> Abdul Haris, *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia Tinjauan Teoritis dan Praktik*, 51.

<sup>402</sup> Dalam istilah tenaga edukatif juga dalam undang-undang disebut sebagai tenaga pendidik dan tenaga nonedukatif sering disebut tenaga kependidikan. Menurut UU Sisdiknas No 20 tahun 2003 Pasal 1 ayat (6): "Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lainnya yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan." Sementara itu, tenaga kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 39 ayat 1). "Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003.

<sup>403</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012).

diajukan kepada Direktur LPIS Purbalingga.<sup>404</sup> Jika direktur LPIS Purbalingga menyetujui maka akan dilakukan proses rekrutmen setelah disetujui oleh yayasan.

Berdasarkan data dan uraian di atas, perencanaan tenaga pendidik yang dilakukan oleh manajemen LPIS Purbalingga lebih menitikberatkan kepada aspek keseimbangan<sup>405</sup> antara rasio kebutuhan permintaan tenaga pendidik dari unit pendidikan dengan jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan oleh sekolah atau madrasah. Hal tersebut dilakukan dalam upaya untuk mendapatkan tenaga pendidik yang jumlahnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan memiliki kompetensi relevan dengan pekerjaan yang dilakukan. Temuan penelitian ini sesuai dengan teori Torrington, Hall, dan Taylor bahwa perencanaan SDM lebih fokus pada keseimbangan antara permintaan kerja dan jumlah SDM.<sup>406</sup>

Berdasarkan data tersebut, peneliti menemukan bahwa selain menfokuskan pada aspek keseimbangan rasio permintaan dalam melakukan proses rekrutmen, LPIS Purbalingga juga melakukan proses analisis sumber internal sebelum

---

<sup>404</sup> Lihat dalam dokumen prosedur mutu tentang formulir pengajuan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan LPIS Purbalingga tahun 2020.

<sup>405</sup> Satu hal yang tidak boleh diabaikan dalam praktik organisasi adalah pentingnya integrasi atau keterpaduan keseimbangan antara perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM. Perencanaan bisnis yang diikuti dengan perencanaan SDM yang baik akan menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, perencanaan bisnis yang tidak dibarengi dan diikuti perencanaan SDM yang baik hanya akan melahirkan biaya tinggi dan penggunaan sumber daya lain yang sangat besar. Muzayyanah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi," Muamalah 5, no. 1 (2015): 1–10.

<sup>406</sup> Stephen Taylor Derek Torrington dan Laura Hall, *Human Resource Management, Sixth Edition*. (London: Pearson Education, 2008), 51; Melalui analisis jabatan akan diperoleh berbagai ukuran yang merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya. Analisis jabatan diperlukan untuk mengumpulkan informasi-informasi guna menyusun deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Sugijono, "Analisis Jabatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia," *Orbith: Majalah Ilmiah Pengembangan Rekayasa dan Sosial* 12, no. 1 (2016).

melakukan dan menentukan implementasi program rekrutmen, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Menurut Thamrin, kebijakan penggunaan sumber internal memberikan keuntungan tersendiri yaitu dapat memberikan kesempatan kepada SDM lama untuk promosi jabatan dan meningkatnya komitmen dan moral para SDM.<sup>407</sup>

Menurut peneliti, kebijakan rekrutmen dengan melakukan analisis sumber internal serta memberi peluang sumber daya internal untuk bersaing dalam menduduki posisi tertentu memberikan motivasi kepada pegawai karena melihat kemungkinan pengembangan karier terbuka bagi semua pegawai. Hal yang sangat diperlukan oleh lembaga dalam melakukan kebijakan perekrutan internal adalah kebutuhan *database* keahlian dan kompetensi dari semua pegawai di antaranya adalah *database hard skill* dan *soft skill pegawai*.<sup>408</sup> Untuk memperjelas tentang perencanaan SDM di LPIS Purbalingga, berikut peneliti uraikan dalam bagan sebagai berikut:

---

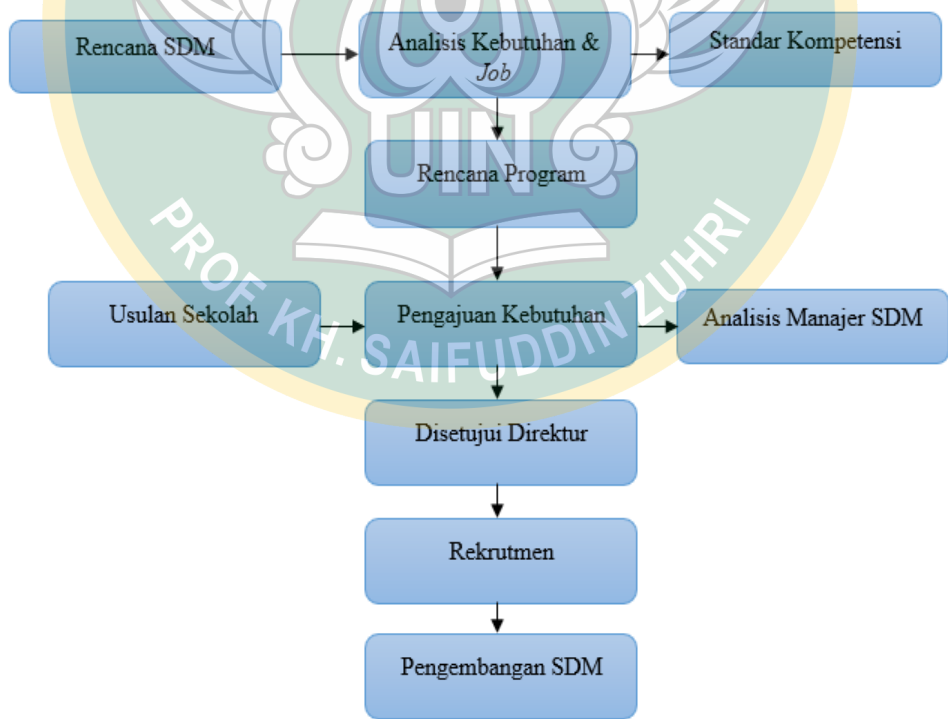
<sup>407</sup> Thamrin, *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 108.

<sup>408</sup> Database ini berisi profil karyawan yang terus diperbaharui untuk termasuk hal-hal seperti pelatihan tambahan atau pendidikan yang telah selesai, proyek khusus yang telah dikerjakan, serta rencana karier dan keinginan yang terlihat selama penilaian kinerja dan diskusi panduan karier, sehingga dapat dinilai dari *hard skill* karyawan yang ahli bidang masing-masing, dan *soft skill* adalah keterampilan yang berhubungan dengan internal. Farika Nikmah, Halid Hasan, dan Lilies Nur Ainie, "Analisis Prosedur Rekrutmen dalam Upaya Pemenuhan Tenaga Kerja," *Adbis: Jurnal Administrasi dan Bisnis* 12, no. 1 (2018): 46–53.



Gambar 5. Alur perencanaan SDM

Secara detail tentang proses perencanaan SDM di LPIS Purbalingga dari awal sampai pada proses rekrutmen dapat peneliti jelaskan melalui bagan sebagai berikut:



Gambar 6. Alur proses perencanaan SDM di LPIS Purbalingga

## 2. Sumber-Sumber Rekrutmen SDM di LPIS Purbalingga

Menurut Druker dan White, salah satu masalah pertama yang dihadapi dan perlu diatasi organisasi atau perusahaan dalam mengisi lowongan pekerjaan adalah bagaimana cara lembaga atau perusahaan untuk menjangkau serta mendapatkan personal individu yang memenuhi kualifikasi maupun syarat dan tertarik pada proses pembukaan rekrutmen.<sup>409</sup> Hal itu menjadi penting untuk memahami sumber rekrutmen mana yang lebih efektif dalam hal mengamankan karyawan yang tetap dalam organisasi untuk periode waktu yang dapat diterima.<sup>410</sup> Hal ini untuk menjelaskan sumber dari mana karyawan direkrut. Calon karyawan bisa direkrut dari sumber internal atau eksternal.<sup>411</sup> Sumber internal termasuk promosi dan pengalihan karyawan yang ada, dan rekomendasi dari karyawan internal organisasi. Sedangkan sumber eksternal adalah pelamar surat, file aplikasi, pekerjaan pertukaran, agen dan konsultan, asosiasi profesional, lembaga pendidikan, dan lain-lain.

Munculnya sumber internal dalam proses rekrutmen di LPIS Purbalingga dengan tujuan untuk memberi kesempatan kepada semua pegawai untuk mengisi suatu jabatan yang kosong dan pegawai telah mengetahui situasi dan kondisi

---

<sup>409</sup> Hal ini sejalan dengan temuan riset yang dilakukan oleh Wiroko yang menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan sangat kesulitan untuk menarik kandidat yang memenuhi kualifikasi. Selain itu juga temuan ini merekomendasikan agar semua rekruter harus berorientasi pada target agar mencapai hasil terbaik dalam menarik kandidat terbaik pula Endro Puspo Wiroko, "Tantangan dan Strategi Rekrutmen di Indonesia," *Psychathic: Jurnal Ilmiah Psikologi* 4, no. 2 (2017): 193–204.

<sup>410</sup> Janet Druker dan Geoffrey White, "Misunderstood and undervalued? Personnel management in construction," *Human Resource Management Journal* 5, no. 3 (1995): 77–91.

<sup>411</sup> Myrna L. Gusdorf, "Recruitment and selection: Hiring the right person," *USA: Society for Human Resource Management*, 2008.



yang ada di lembaga. Menurut Okiwati, klausul yang ada saat ini adalah seluruh pegawai adalah pegawai yayasan, maka jika yayasan menghendaki pemindahan posisi, tidak menutup kemungkinan karyawan pindah menjadi guru jika dipandang memenuhi persyaratan sebagai guru. Tetapi jika atas keinginan sendiri, maka melalui proses seleksi dari awal. Artinya yang bersangkutan mengundurkan diri terlebih dahulu, kemudian mengajukan lamaran, dan seterusnya.<sup>412</sup>

Menurut Simamora, pada saat terjadi kekosongan posisi atau jabatan dalam organisasi, yang harus dilakukan adalah mengisi posisi yang kosong di dalam diri organisasi sendiri.<sup>413</sup> Artinya kekosongan posisi itu diprioritaskan untuk diisi dengan mengambil dari sumber internal organisasi atau SDM dari yang sudah ada. Dengan adanya kebijakan rekrutmen yang berasal dari sumber internal, maka para pegawai mempunyai kesempatan dan peluang untuk menempati formasi pekerjaan yang kosong. Para pegawai yang dimiliki adalah aset perekrutan yang cukup efektif. Hal ini karena para pegawai tersebut dapat memahami harapan dan keinginan manajemen LPIS Purbalingga yang berhubungan dengan kemampuan, pengetahuan, *skill*, serta kompetensi yang sangat dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan. Selain itu juga *attitude* para pegawai saat bekerja juga dapat memberikan kontribusi secara positif bagi lembaga.

---

<sup>412</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>413</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 20014), 186.

Menurut peneliti, dalam menggunakan sumber-sumber internal dalam proses rekrutmen tenaga pendidik perlu juga dipertimbangkan kelebihan dan kekurangannya. Kelebihannya antara lain dapat menghemat *financial*, loyalitas tinggi terhadap lembaga sehingga dapat mendorong motivasi pegawai untuk bekerja secara maksimal, para pegawai sudah terbiasa dengan situasi dan kondisi serta *culture* lembaga.<sup>414</sup> Sementara itu, sisi lainnya berupa kekurangan perekrutan sumber yang berasal dari internal lembaga. Hal ini mengurangi, bahkan menutup peluang untuk mendapatkan tenaga pendidik yang potensial dan memiliki kompetensi lebih baik lagi. Selain itu juga banyak persoalan dalam hal peningkatan kompetensi dan pengembangan tenaga pendidik yang direkrut dari tenaga kependidikan menjadi tenaga pendidik.

Sementara itu, dalam melakukan rekrutmen, LPIS Purbalingga lebih banyak menggunakan sumber-sumber yang berasal dari luar (eksternal). Hal tersebut dilakukan karena memberikan kesempatan kepada lebih banyak pihak dan memberikan opsi yang lebih banyak untuk dapat memilih orang-orang yang terbaik. Menurut Okiwati, dalam pelaksanaan rekrutmen karyawan di LPIS Purbalingga beberapa tahun terakhir, LPIS Purbalingga lebih banyak merekrut

---

<sup>414</sup>Selain kelebihan di atas rekrutmen internal ini membantu organisasi dengan mudah untuk mengetahui kemampuan dari pekerja yang sekiranya sesuai dengan jabatan yang kosong. Dengan adanya rekrutmen internal ini dapat memberikan motivasi kepada karyawan bahwa mereka diperhatikan dan dipromosikan oleh organisasinya, dengan rekrutmen internal ini membantu organisasi dengan mudah untuk mengetahui kemampuan dari pekerja yang sekiranya sesuai dengan jabatan yang kosong serta para pekerja telah mengetahui dengan baik ketentuan dan kebijakan organisasinya. Ana Rohmatul Hasanah, "Metode Rekrutmen Pegawai dan Peningkatan Kualitas Sekolah," *Prosiding Seminar Nasional Seminar Nasional - Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang : Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Era Revolusi Industri 4.0*, 2019.

pegawai yang dari masyarakat umum. Dengan memberikan kesempatan kepada pihak luar ini artinya manajemen LPIS Purbalingga mendapatkan lebih banyak opsi untuk memilih orang-orang yang terbaik.<sup>415</sup> Dengan begitu, lembaga akan diuntungkan dengan pilihan-pilihan yang sudah ditetapkan. Hal tersebut juga dibenarkan oleh beberapa guru bahwa pihak manajemen LPIS Purbalingga dalam melakukan rekrutmen lebih banyak menggunakan sumber-sumber yang berasal dari luar LPIS Purbalingga.<sup>416</sup> Menurut peneliti, hal ini dilakukan untuk mendapatkan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan lembaga dan menghindari praktik-praktik nepotisme.<sup>417</sup>

Munculnya banyak varian dari berbagai sumber luar (eksternal) dalam rekrutmen di LPIS Purbalingga tentu dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja tenaga pendidik. Menurut Wirman Safri, perekrutan personal-personal dari eksternal lembaga akan membawa beragam ide serta gagasan baru ke dalam lembaga,<sup>418</sup> sehingga para personal baru direkrut dapat memberikan kontribusi positif untuk memperbaiki kinerja tenaga pendidik. Hal itu dapat membuat lembaga atau organisasi berkembang pesat dan lebih maju sesuai dengan visi dan misi lembaga.

---

<sup>415</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>416</sup> Wawancara dengan Muklis, Putut, Erna Ma'rifah dan Fahrul. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 Mei 2021.

<sup>417</sup> Hal ini untuk mengurangi protes, keluhan dan tuduhan bahwa proses seleksi dilakukan dengan penuh praktek curang dan nepotisme. Achmad S. Ruki, *Manajemen Pengajaran & Pengupahan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 58.

<sup>418</sup> Alwi Wirman Syafri, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik* (Sumedang: IPDN PRESS, 2014), 49.

Menurut peneliti, rekrutmen tenaga pendidik dengan memanfaatkan sumber-sumber eksternal yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga dikarenakan adanya perkembangan dan dinamika organisasi. Hal tersebut membuat organisasi atau lembaga memerlukan tenaga-tenaga pendidik baru guna mendapatkan gagasan dan ide segar untuk mengembangkan lembaga atau organisasi agar lebih maju dengan pesat.<sup>419</sup> Hal tersebut dilakukan untuk melengkapi kekurangan tenaga pendidik agar dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal, efektif, dan efisien. Selain itu, setiap lembaga pendidikan juga secara periodik memerlukan penyegaran dengan merekrut tenaga pendidik baru yang berasal dari luar (eksternal) untuk melengkapi kekurangan tenaga pendidik yang sudah ada.

Dengan demikian, perekrutan tenaga pendidik dari luar lembaga memerlukan *planning* yang matang. Di samping itu menurut peneliti, lembaga perlu mempertimbangkan aspek keseimbangan (*balance*) antara kualitas tenaga pendidik yang direncanakan dengan gaji yang akan diberikan kepada mereka. Jika aspek keseimbangan tersebut tidak diperhitungkan secara matang, maka tidak menutup kemungkinan dalam waktu yang relatif singkat bisa menemukan kegagalan.

Secara teori perekrutan sumber eksternal dapat dilakukan dengan iklan secara lisan. Hal tersebut dilakukan dengan cara para pelamar mencalonkan diri

---

<sup>419</sup> Dengan cara ini biaya rekrutmen lebih besar, sehingga perlu direncanakan dengan baik dan disesuaikan dengan anggaran organisasi. Namun lebih memiliki peluang untuk mendapatkan karyawan yang berpotensi sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta memiliki harapan untuk mendapatkan suasana yang lebih segar, ide baru dari karyawan baru yang pastinya memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditularkan. Nikmah, Hasan, dan Ainie, "Analisis Prosedur Rekrutmen dalam Upaya Pemenuhan Tenaga Kerja."

dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut, melalui perusahaan lain, melalui biro bantuan sementara, melalui asosiasi dan serikat dagang, sekolah. Adapun metode yang dapat digunakan adalah melalui iklan radio dan televisi, iklan di koran dan jurnal perdagangan, *open house*, rekrutmen berdasarkan kontrak (*contract recruiting*), *contingent workforce recruiting* (perekrutan tenaga kerja sementara).<sup>420</sup> Dalam praktiknya, model perekrutan dari sumber eksternal kini lebih banyak dilakukan melalui media sosial (medsos), iklan via internet, dan juga melalui surat kabar, daripada dilakukan secara manual dengan memasang lowongan di tempat-tempat umum melalui *flyer*.<sup>421</sup> Sementara itu, menurut Dessler perekrutan pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan sumber dari luar yang mencakup periklanan, perekrutan dari perguruan tinggi, merekrut dari internet, serta dari agen-agen pekerjaan.<sup>422</sup>

Berdasarkan sumber-sumber rekrutmen eksternal tersebut di atas, sebagian besar berjalan sesuai dengan temuan penelitian, bahwa proses rekrutmen tenaga

---

<sup>420</sup> Nanang Nuryanta, "Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)," *EL TARBAWI* 1, no. 1 (2008): 55–69.

<sup>421</sup> Novie P. Marhaeni, "Analisis Pekerjaan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Serta Pengaruhnya Terhadap Metode Rekrutmen," *Jurnal Bisnis Terapan* 3, no. 02 (2019): 129–36.

<sup>422</sup> Iklan mengenai pekerjaan bukanlah hal yang baru sekarang ini yang dapat kita lihat di media massa atau iklan berbentuk laman. Agar berhasil dalam menggunakan iklan maka pimpinan harus menyeleksi media periklanan yang baik seperti koran lokal, *wall street journal*, televisi atau internet dan konstruksi iklan itu apakah menarik perhatian. Sumber berikutnya juga bisa berasal dari Agen-agen pekerjaan serta Perekrutan dari perguruan tinggi. Perusahaan mengirimkan perwakilan pengusaha ke kampus untuk melakukan penyaringan awal bagi pelamar. Perekrutan di kampus cukup membutuhkan waktu dimana jadwal harus diatur jauh hari, brosur perusahaan harus dicetak, catatan wawancara harus disimpan. Hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam memilih kampus yang akan direkrut adalah reputasi kampus dan prestasi dari pengangkatan karyawan dari sumber ini pada tahun sebelumnya. Perekrutan di kampus dapat dilakukan dengan cara kunjungan calon karyawan ke lokasi di tempat kerja; kerja praktik atau magang dari perguruan tinggi. Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2017), 36–37.

pendidik di LPIS Purbalingga lebih banyak menggunakan sumber eksternal dibandingkan dengan sumber internal. Adapun di antara sumber-sumber eksternal tersebut yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga adalah sebagai berikut:

#### 1. Pelamar Langsung

Salah satu sumber rekrutmen yang selalu dapat dimanfaatkan adalah datangnya para pelamar pekerjaan ke sebuah organisasi, lembaga, maupun instansi. Pelamar langsung ini sering dikenal dengan istilah *applications at the gate*.<sup>423</sup> Berdasarkan data yang peneliti peroleh bahwa para pelamar yang berasal dari wilayah Purbalingga atau yang dekat dengan LPIS Purbalingga biasanya menyerahkan langsung lamarannya kepada panitia rekrutmen di LPIS Purbalingga. Ada juga yang melalui (via) pos. Kadang ada juga yang memasukkan lamaran pekerjaan meskipun pihak LPIS Purbalingga belum membuka lowongan pekerjaan.<sup>424</sup>

Hal tersebut menurut peneliti sebagaimana data, bahwa ada para pencari kerja atau calon guru datang sendiri ke lembaga untuk melamar secara langsung, meskipun para pelamar belum mengetahui apakah di LPIS Purbalingga sudah membuka formasi lowongan pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan (*skill*), atau pengalaman pelamar yang bersangkutan.

---

<sup>423</sup> Noor Arifin, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Kasus* (Jepara: UNISNU PRESS, 2013), 33.

<sup>424</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021. Peneliti juga mewawancarai dengan beberapa guru yaitu wawancara dengan Muklis, Putut, Erna Ma'rifah, dan Fahrul. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 Mei 2021.

## 2. Lamaran Tertulis

Sumber lain yang perlu dipertimbangkan adalah lamaran tertulis yang dikirim oleh para pelamar. Mengirim lamaran tertulis merupakan langkah yang penting<sup>425</sup> sebagaimana halnya dengan lamaran langsung. Para pelamar yang mengirimkan lamarannya secara tertulis mungkin hanya mencoba saja tanpa mengetahui secara pasti apakah di dalam instansi atau lembaga yang ia tuju tersedia lowongan atau tidak.

Penerimaan lamaran dalam tim rekrutmen di LPIS Purbalingga dilakukan oleh panitia rekrutmen dalam rangka melayani masyarakat atau setiap lamaran pekerjaan yang masuk. Menurut Bernardin & Russel, lamaran tertulis mirip dengan dengan metode *walks-ins*, tetapi dalam metode ini para calon pegawai mengirimkan berkas lamaran secara langsung kepada sebuah lembaga atau organisasi.<sup>426</sup>

Lamaran pekerjaan ditujukan kepada pimpinan atau Direktur LPIS Purbalingga. Lamaran pekerjaan bersifat tertulis yang berisi tentang lamaran pekerjaan serta data-data pendukung dari para kandidat. Data-data pendukung antara lain *curriculum vitae*, pengalaman kerja, *fotocopy* ijazah, sertifikat

---

<sup>425</sup> Surat lamaran tertulis mempunyai peranan yang sangat penting dalam menarik perhatian dan minat dari tim rekrutmen untuk membacanya. Lamaran tertulis berfungsi sebagai identitas diri bagi para kandidat. Karakteristik surat lamaran tertulis dapat dilihat dari format dan desain yang menarik serta substansi yang dapat menarik perhatian dan mempermudah para *interviewer* untuk mempelajarinya. Biasanya surat lamaran tertulis dilengkapi dokumen-dokumen pendukung misalnya surat keterangan sehat dari rumah sakit, SKCK (Surat Keterangan Berkelakuan Baik), *foto copy* identitas diri, *foto copy* pengalaman kerja, *foto copy* ijazah, sertifikat-sertifikat penghargaan, pendidikan dan pelatihan, dan lain sebagainya. Rony, "Sistem Rekrutmen Tenaga Pendidik (Guru)," MIYAH: Jurnal Studi Islam 14, no. 2 (2019): 37–57.

<sup>426</sup> Bernardin dan Russel dalam Wirman Syafri, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik, 49.

keahlian (*skill*) tertentu, dan lain-lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Priyono yang menyatakan bahwa surat lamaran terdiri dari data *curriculum vitae*, pengalaman kerja, keahlian serta keterampilan, hobi, sertifikat-sertifikat penghargaan, dan data pendukung lainnya.<sup>427</sup>

Surat lamaran dikirim langsung atau melalui pos dan biasanya diterima langsung oleh panitia yang telah ditunjuk oleh LPIS Purbalingga.<sup>428</sup> Kemudian panitia rekrutmen akan mengecek semua administrasi atau kelengkapan yang harus disertakan oleh para calon/kandidat bersama surat lamaran. Setelah semua surat lamaran tertulis yang masuk, maka tahap selanjutnya yang akan dilakukan adalah tahap rekapitulasi dan *screening* pelamar.

Menurut Soenarno, surat lamaran dari para kandidat yang akan masuk direkrut belum tentu akan sampai pada proses seleksi pegawai, sebab sebelum proses seleksi akan dilakukan *resume screening* atau penyeleksian awal. Jika calon tidak memenuhi standar dasar sebuah organisasi, maka calon pegawai tersebut tidak akan diundang untuk wawancara.<sup>429</sup> Menurut peneliti, proses *screening* dilakukan dengan mempertimbangkan serta menjamin LPIS Purbalingga akan mendapatkan calon tenaga pendidik yang sesuai dengan

---

<sup>427</sup> Marnis Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 57.

<sup>428</sup> Wawancara dengan Muklis, Putut, Erna Ma'rifah dan Fahrul Nurhidayat. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 mei 2021

<sup>429</sup> Adie Soenarno dkk., *The Dynamic of Human Resources, Becoming A True HR Specialist* (Jakarta: Grasindo, 2007).44. Misalnya jika organisasi atau Lembaga pendidikan membutuhkan seorang tenaga pendidik yang berlatar belakang Pendidikan yang mempunyai pengalaman, maka para kandidat harus memiliki kriteria dan latar belakang Pendidikan dan mempunyai pengalaman sebagaimana yang dipersyaratkan. Tanpa latar belakang dan pengalaman tersebut maka pelamar dinyatakan gugur karena tidak memenuhi persyaratan dan standar yang ditetapkan oleh Lembaga.



kriteria-kriteria yang dibutuhkan oleh lembaga. Dengan melakukan *screening* terhadap data-data pelamar dapat seketat mungkin melakukan penyaringan sehingga tersisa sedikit para kandidat tenaga pendidik yang terbaik. Menurut Simamora, kriteria *screening* dapat dikategorikan dalam beberapa kriteria yaitu pendidikan, kondisi fisik, kepribadian, serta pengalaman kerja para pelamar.<sup>430</sup>

Menurut peneliti, kualifikasi dan kriteria-kriteria tersebut sangat dibutuhkan untuk membatasi calon pegawai. Kualifikasi yang longgar akan menghasilkan banyak calon tenaga pendidik yang akan membuat lembaga mengalami banyak kendala dalam menentukan pilihan. Sebaliknya, semakin banyak kriteria dan persyaratan yang dicantumkan, maka dimungkinkan tidak banyak calon yang memenuhi kualifikasi. Dengan demikian, maka lembaga akan lebih mendapatkan peluang untuk memperoleh calon tenaga pendidik yang berkualitas.

Selain itu, proses *screening* juga akan memastikan lembaga pendidikan mendapatkan informasi yang akurat tentang karakteristik kandidat<sup>431</sup> dan tidak akan mempekerjakan calon tenaga pendidik yang mempunyai masalah serta mempunyai catatan yang kurang baik. Hal ini bertujuan untuk mempermudah dalam proses rekrutmen dan menyebarluarkan informasi pengumuman atau panggilan seleksi bagi pelamar yang memenuhi syarat dari LPIS Purbalingga

---

<sup>430</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2014), 204.

<sup>431</sup> Yessi Susan Intan P. Benu dkk., *Human Resource Management (HRM) In Industry 5.0* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021), 71. Para kandidat yang potensial tidak hanya lolos berdasarkan pertimbangan latar belakang Pendidikannya saja, namun juga mempertimbangkan atau lolos tes keahlian sesuai dengan keahlian yang mereka cantumkan.

Sesuai data yang diperoleh, pihak lembaga pernah menerima calon guru melalui lamaran tertulis.<sup>432</sup> Menurut pihak lembaga hal ini efektif karena jika ada pelamar yang sesuai dengan kualifikasi, maka beban tugas lembaga ini menjadi berkurang untuk mencari dan menemukan tenaga kerja baru. Berarti secara otomatis akan terjadi penghematan tenaga, biaya, waktu, mempermudah pengambilan keputusan, serta menjaga reputasi lembaga.<sup>433</sup>

Menurut peneliti, perekrutan tenaga pendidik dengan menggunakan varian sumber-sumber eksternal memiliki banyak kelebihan sekaligus memiliki beberapa kekurangan. Di antara kelebihanya adalah para tenaga pendidik baru memiliki ide, gagasan, dan pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Para tenaga pendidik baru bekerja mulai dengan lembaran bersih dan memperhatikan spesifikasi pengalaman. Selain itu, tenaga pendidik yang baru mempunyai tingkat pengetahuan (*knowledge*), kompetensi, dan keahlian (*skill*) yang dibutuhkan dalam upaya pengembangan lembaga pendidikan. Selain kelebihan tersebut, menurut peneliti kekurangannya adalah komitmen tenaga

---

<sup>432</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>433</sup> Proses *screening* calon pegawai dapat meminimalisasi lembaga untuk mempekerjakan SDM yang salah, dengan demikian organisasi tidak akan repot suatu saat dengan problem rekrutmen ulang yang akan membutuhkan biaya yang lebih besar. Selain itu juga proses screening dapat memudahkan lembaga dalam pengambilan keputusan. *Screening* dapat memberikan informasi yang akurat sehingga organisasi dapat informasi yang lengkap tentang para kandidat. Hal ini dapat mempermudah pengambilan keputusan yang tepat untuk menyeleksi para kandidat. Di samping itu juga untuk menjaga reputasi lembaga, artinya *screening* para kandidat yang sangat selektif akan menyaring SDM-SDM terbaik yang memiliki pandangan atau visi yang sama, bukan organisasi yang hanya merekrut sembarang SDM biasa-biasa saja.

pendidik yang belum teruji serta guru baru membutuhkan waktu adaptasi yang lebih banyak dengan lingkungan baru.

### 3. Proses Rekrutmen dan Seleksi SDM di LPIS Purbalingga

Proses perekrutan SDM merupakan kegiatan atau proses yang kritis bagi organisasi, karena jalannya organisasi bergantung pada kualitas SDM yang dimilikinya.<sup>434</sup> Menurut Simamora keberadaan SDM dalam suatu organisasi merupakan sumber daya (*resource*) yang sangat penting dan hanya akan didapatkan melalui upaya proses perekrutan yang efektif. Oleh karena itu, sistem perekrutan yang berfokus pada potensi dan kompetensi SDM adalah sebuah keniscayaan saat ini, karena kualitas tersebut membedakan organisasi sukses dan gagal. Sederhananya, siapa pun dapat membeli teknologi, akan tetapi hal yang sangat penting dalam persaingan global tidak hanya sekedar membeli teknologi tetapi hal terpenting adalah manusia (*human*).<sup>435</sup> Tugas merekrut SDM (*human*) bukanlah sesuatu yang mudah dan murah tetapi merupakan hal yang sulit dan membutuhkan biaya yang besar.

Sebagaimana teori dari Snell dan Bohlander yang menyatakan bahwa perekrutan merupakan proses mencari SDM atau pelamar terbaik untuk mengisi lowongan pekerjaan yang posisinya baru saja dikosongkan atau posisi baru.

---

<sup>434</sup> Perekrutan yang efektif membutuhkan ketersediaan informasi yang akurat dan berkesinambungan tentang jumlah dan kualifikasi personal yang dibutuhkan dalam melaksanakan berbagai pekerjaan dalam sebuah organisasi. Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2014), 170.

<sup>435</sup> Eksistensi *human* atau SDM dalam organisasi merupakan aset yang sangat penting sekaligus aset yang sangat berharga dalam sebuah lembaga atau organisasi, sebab keberadaan SDM yang bekerja dengan baik serta memiliki kontribusi baik akan membantu mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM* (Universitas Brawijaya Press, 2016), 2.

Begitu juga pendapat Stone yang memandang bahwa rekrutmen merupakan proses mencari dan menarik sekelompok pelamar yang memenuhi syarat kandidat untuk lowongan pekerjaan dalam suatu organisasi dapat dipilih.<sup>436</sup>

Untuk mendapatkan pelamar terbaik, maka dibutuhkan proses seleksi yang baik dan transparan. Proses seleksi yang dilakukan oleh organisasi adalah menentukan lowongan atau posisi yang akan ditempati oleh calon karyawan. Menurut Snell dan Bohlander menyatakan bahwa proses Seleksi merupakan proses pemilihan seseorang yang memiliki kualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.<sup>437</sup>

Pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik di LPIS Purbalingga berpedoman pada prosedur mutu tentang penetapan usulan formasi pendidik dan tenaga kependidikan. Prosedur mutu ini disusun dan mengatur tentang proses pengajuan usulan pengadaan dan pemenuhan formasi SDM di lingkungan LPIS Purbalingga. Prosedur mutu ini menjadi pedoman dan dapat memandu pihak panitia perekrutan, seleksi, dan penempatan SDM baru di LPIS Purbalingga.<sup>438</sup> Pemenuhan dan rekrutmen formasi SDM diawali dari proses seleksi penerimaan sampai dengan keputusan penerimaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

---

<sup>436</sup> Abdul Quddus Mohammad, "Employee Recruitment, Selection and Retention in Saudi Arabian Family Owned Small and Medium Scale Enterprises (SME'S)," *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review* 4, no. 6 (2015): 30.

<sup>437</sup> Scott Snell, George W. Bohlander, dan George Bohlander, *Principles of human resource management* (South-Western Cengage Learning, 2010); Mohammad, "Employee Recruitment, Selection and Retention in Saudi Arabian Family Owned Small and Medium Scale Enterprises (SME'S)."

<sup>438</sup> Lihat dokumen prosedur mutu tentang penetapan formasi pendidik dan tenaga kependidikan LPIS Purbalingga tahun 2020.

di LPIS Purbalingga. Prosedur mutu ini mencakup proses dan tahapan-tahapan dalam proses rekrutmen SDM di LPIS Purbalingga.

Tahapan-tahapan maupun prosedur dalam proses pemilihan tenaga kerja yaitu wawancara pendahuluan, mengisi formulir, memeriksa referensi, tes psikologi, wawancara, persetujuan atasan langsung, pemeriksaan kesehatan dan induksi atau orientasi yang berkaitan dengan pengenalan serta penyesuaian karyawan baru dengan organisasi.<sup>439</sup> Sementara itu, menurut Schuler dan Jackson menyatakan bahwa teknik penilaian pelamar meliputi riwayat pribadi pelamar, pemeriksaan referensi dan latar belakang, tes tertulis, simulasi kerja, pusat penilaian, wawancara, tes kesehatan.<sup>440</sup>

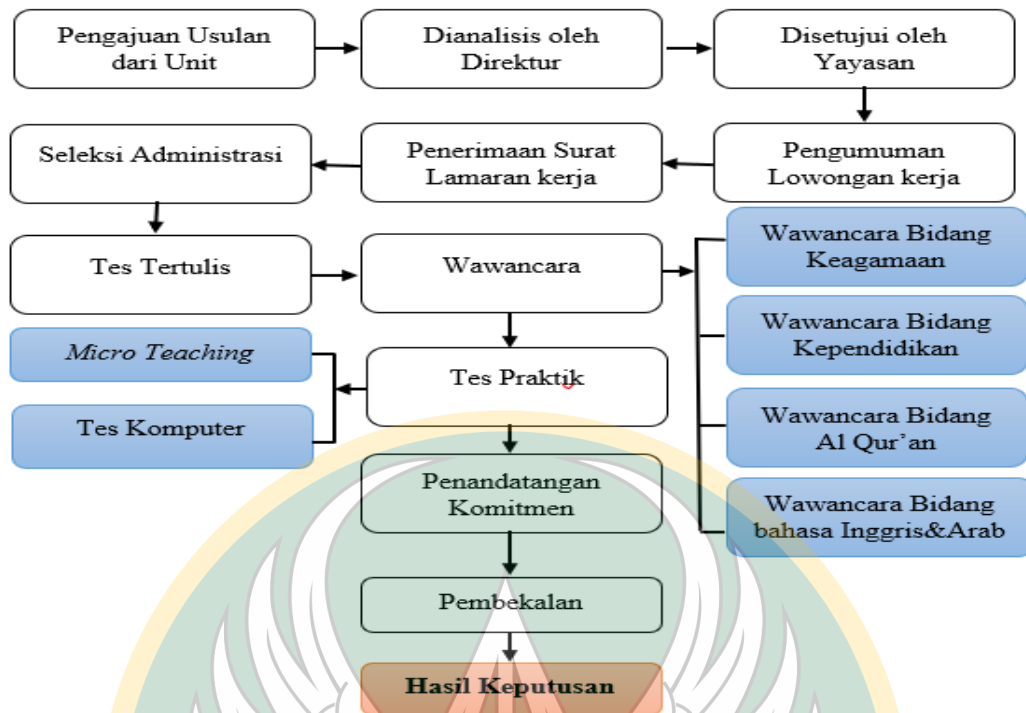
Berdasarkan data yang peneliti peroleh, proses rekrutmen yang dilaksanakan di LPIS Purbalingga melalui serangkaian proses yang panjang. Proses ini mencakup permintaan pegawai oleh unit di bawah LPIS Purbalingga, kegiatan seleksi yang meliputi seleksi administrasi, penerimaan, sampai dengan penempatan pegawai baru dan berlaku untuk semua tingkatan pegawai. Keseluruhan proses tersebut dalam MSDM sering disebut sebagai *prospecting theory of recruitment*.<sup>441</sup> Berikut adalah bagan proses rekrutmen calon pegawai di lingkungan LPIS Purbalingga:

---

<sup>439</sup> Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2017, 43.

<sup>440</sup> Nila Mardiah, "Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan dalam perspektif Islam," *Maqdis; Jurnal Kajian Ekonomi Islam* 1, no. 2 (2016): 223–35.

<sup>441</sup> H. L. Kaila, *Human Resource Management (2 Vols.)* (Delhi: Gyan Publishing House, 2005), 31; VSP Rao, *Human Resource Management (Third Edition)* (New Delhi, India: Excel Books India, 2010).162. Rekrutmen seperti ini sering dijelaskan sebagai sebuah proses yang bersifat satu arah yang dilaksanakan oleh organisasi untuk mencari para kandidat yang akan mengisi kekosongan jabatan. Model pendekatan semacam ini disebut teori perekrutan pencarian (*prospecting theory of recruitment*).



Gambar 7. Alur proses rekrutmen di LPIS Purbalingga

Berikut peneliti uraikan dan bahas mengenai proses rekrutmen di LPIS Purbalingga berdasarkan data dan teori yang peneliti gunakan.

#### a. Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi merupakan tahapan seleksi awal sebelum masuk pada tahapan selanjutnya.<sup>442</sup> Pada tahap ini, berkas pendaftaran dan kelengkapan prasyarat yang dimiliki oleh pelamar diteliti oleh panitia rekrutmen SDM. Secara umum, terdapat dua jenis acuan yang digunakan yaitu referensi pengalaman pendidikan atau pengalaman kerja pelamar dan referensi personal pelamar.

<sup>442</sup> Seleksi administrasi merupakan proses awal untuk menilai yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai dan melakukan verifikasi kesesuaian data (berkas lamaran) yang dikirim oleh pelamar dengan melampirkan sejumlah data dan syarat sebagaimana yang ditentukan oleh organisasi. Edi Jusriadi, Syafaruddin Syafaruddin, dan Destiani Destiani, "Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan," *Segmen Jurnal Manajemen dan Bisnis* 17, no. 1 (1 Januari 2021)..

Referensi pengalaman kerja dibutuhkan untuk mengetahui spesialisasi (*skill*) keahlian yang dimiliki pelamar, sedangkan referensi personal mencakup aspek-aspek personal seperti umur dan kelakuan baik pelamar.

Tahap pertama dari proses rekrutmen tenaga pendidik di LPIS Purbalingga diawali dengan perencanaan pegawai yang dilakukan oleh manajer organisasi dan SDM. Menurut Okiwati, sebelum melakukan pengadaan (rekrutmen) tenaga pendidik di LPIS Purbalingga, terlebih dahulu dilakukan perencanaan yang dilakukan oleh manajer organisasi dan SDM serta masukan dari kepala sekolah di unit-unit di bawah LPIS Purbalingga. Kepala sekolah mengajukan data kebutuhan SDM sesuai dengan kondisi di masing-masing unit.<sup>443</sup> Hal ini menurut peneliti sesuai dengan teori James A.F. Stoner yang menjelaskan secara detail tentang salah satu komponen dan proses MSDM adalah perencanaan SDM yang berhubungan dengan bagaimana mengantisipasi dan merencanakan kebutuhan permintaan SDM.<sup>444</sup>

Setelah melakukan perencanaan tenaga pendidik, manajemen LPIS Purbalingga akan membuat dan menyusun persyaratan kompetensi untuk calon pegawai. Persyaratan-persyaratan untuk calon pendidik antara lain: pendidikan strata satu (S-1), indeks prestasi kumulatif (IPK) minimal 3.00, usia maksimal 35 tahun, bisa membaca *Al Qur'an* dengan baik dan benar, serta tidak merokok bagi laki-laki. Sementara itu, untuk persyaratan tenaga kependidikan (karyawan) yaitu

---

<sup>443</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>444</sup> Soekidjo Notoatmodjo, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia," Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 2009, 89.

pendidikan minimal SMA, nilai rata-rata ujian nasional 8.00, dapat mengoperasikan microsoft *office*, usia maksimal 35 tahun, dapat membaca *Al Qur'an* dengan baik dan benar, serta tidak merokok.<sup>445</sup>

Menurut Sudiro, agar pegawai yang akan direkrut dapat bekerja kepada lembaga sesuai dengan harapan, maka terlebih dahulu perlu ditentukan kriteria-kriteria SDM yang berfungsi sebagai pembandingnya.<sup>446</sup> Kriteria-kriteria tersebut merupakan bagian syarat-syarat yang minimum harus dipenuhi oleh calon tenaga pendidik agar dapat melaksanakan pekerjaan yang nanti akan diberikan kepadanya dengan baik. Menurut peneliti, standar minimal ini diperlukan untuk mengetahui kriteria yang dimiliki oleh calon tenaga pendidik dan akan memudahkan lembaga untuk menyeleksi data-data yang masuk apakah sudah sesuai dengan standar atau belum.

Dalam proses rekrutmen tenaga pendidik, LPIS Purbalingga melaksanakannya sebelum awal tahun ajaran sekolah, terkadang juga dilaksanakan ketika ada karyawan yang *resign* atau keluar dari LPIS Purbalingga, ataupun ketika ada penambahan jumlah kelas baru. LPIS

---

<sup>445</sup> Lihat brosur atau *leaflet* rekrutmen SDM di LPIS Purbalingga tahun 2020.

<sup>446</sup> Achmad Sudiro, *Perencanaan Sumber Daya Manusia* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2011), 2; Shinta Siti Sundari dan Yopi Firman Taufik, "Sistem pendukung keputusan penerimaan pegawai baru dengan menggunakan metode simple additive weighting (saw)," *Sisfotenika* 4, no. 2 (2014): 140–51. Sering kali organisasi mendapatkan karyawan yang baru saja direkrut sebuah Lembaga atau organisasi tidak bertahan dalam jangka waktu yang lama. Sebab yang paling utama biasanya yaitu adanya kesalahan dalam proses rekrutmen karyawan baru. Setelah diterima sebagai pegawai, ternyata mereka tidak mempunyai kompetensi dan skill serta kualifikasi yang dibutuhkan oleh Lembaga. Fenomena ini terjadi disebabkan belum atau tidak adanya metode yang standar dan sistematis dalam menilai layak atau tidaknya calon pegawai, termasuk didalamnya penentuan standar atau kriteria calon pegawai saat melamar pekerjaan.



Purbalingga biasanya tetap menerima lamaran dari pelamar ketika belum ada jabatan atau lowongan yang kosong, karena nantinya ketika ada jabatan atau lowongan yang kosong, LPIS Purbalingga akan memeriksa lamaran tersebut.<sup>447</sup> Hal tersebut sesuai dengan pendapat Gomes dan Faustino, menurutnya alasan proses perekrutan tenaga pendidik dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan di antaranya adalah adanya para guru yang berhenti atau pensiun dan adanya para guru yang pindah ke sekolah lain.<sup>448</sup>

Setelah menerima pengajuan usulan penambahan tenaga pendidik dari masing-masing unit pendidikan. Tahap selanjutnya adalah manajer SDM dan organisasi akan melakukan verifikasi, analisis, serta melakukan perencanaan kebutuhan bersama Direktur LPIS Purbalingga. Menurut Priyono, rekrutmen harus didasarkan pada proses perencanaan SDM,<sup>449</sup> karena perencanaan ini mempunyai tujuan untuk mendapatkan perkiraan kalkulasi jumlah tenaga pendidik (memastikan orang yang tepat) yang akurat dan dibutuhkan organisasi,

---

<sup>447</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>448</sup> Selain itu alasan diadakannya rekrutmen adalah lembaga pendidikan baru berdiri, adanya pengembangan unit kegiatan, adanya penambahan aktivitas serta pekerjaan baru, serta adanya para guru meninggal dunia. Semua alasan tersebut menjadikan lembaga pendidikan agar sesegera mungkin melakukan rekrutmen guru baru. Qurratu A'yun, Ali Imron, dan Imron Arifin, "Rekrutmen Tenaga Pendidik di SMA," *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan* 4, no. 7 (2019): 850–56. Muslihat, *Kepala Madrasah Pada PKKM (Penilaian Kinerja Kepala Madrasah)* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 32.

<sup>449</sup> Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008, 54; menurut Rahmi perencanaan SDM merupakan langkah-langkah tertentu yang diambil dan dilakukan oleh pimpinan lembaga untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja bagi lembaga atau organisasi.. Sri Rahmi Sri Rahmi, "Perencanaan Sdm Melalui Manajemen Strategik Di Lembaga Pendidikan," *Intelektualita* 5, no. 1 (2019).

dengan persyaratan keterampilan yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>450</sup>

Setelah proses perencanaan dan analisis tenaga pendidik dilaksanakan oleh manajer SDM dan organisasi, proses selanjutnya adalah membuka informasi lowongan kerja melalui berbagai media. Menurut Solong, setelah mendapatkan kalkulasi kebutuhan maka dilanjutkan dengan menentukan metode dan strategi dalam rekrutmen SDM.<sup>451</sup> Salah satu strateginya adalah menentukan media yang akan dipergunakan. Media yang dipilih oleh panitia rekrutmen adalah media sosial berbasis *website*. Pada tahap ini, Manajer SDM dan Organisasi LPIS akan memasang informasi lowongan pekerjaan dengan cara menempel informasi lowongan pekerjaan di papan pengumuman di tempat-tempat yang strategis di masing-masing unit pendidikan. Di samping itu melalui kepala sekolah (unit) akan menyampaikan informasi secara lisan kepada seluruh guru dan karyawan serta menggunakan jasa media masa untuk memasang info lowongan pekerjaan untuk mengisi suatu posisi yang dibutuhkan oleh LPIS Purbalingga.

Dalam tahap ini pihak manajer bidang SDM dan organisasi tidak menggunakan media cetak atau koran untuk memasang info lowongan

---

<sup>450</sup>Tujuan perencanaan SDM adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perencanaan SDM harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Melalui perencanaan SDM ini manajemen berusaha untuk mendapatkan orang yang tepat, dalam jumlah yang tepat, pada tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat serta manajemen berusaha untuk melakukan hal-hal yang menghasilkan kepuasan maksimum jangka panjang baik bagi organisasi maupun individu. Erni Widajanti, "Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif; Strategi mencapai Keunggulan Kompetitif," *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* 7, no. 2 (2012): 105–14.

<sup>451</sup> H. Aras Solong, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas* (Sleman: Deepublish, 2020), 108.

pekerjaan. Hal tersebut dilakukan karena perkembangan media sosial yang sudah tidak terbendung lagi. Hal ini disadari dan dimanfaatkan betul oleh manajemen LPIS Purbalingga untuk iklan secara gratis sebagaimana pendapat Barber bahwa informasi lowongan pekerjaan bisa didistribusikan melalui iklan, internet, agen pelatihan tenaga kerja, atau *outsourcing*.<sup>452</sup>

Penggunaan instrumen atau perangkat rekrutmen tenaga pendidik di LPIS Purbalingga lebih banyak menggunakan *platform* media iklan sosial media dengan memakai pamflet *online*. Forum media yang disasar yaitu perguruan tinggi untuk menysar *fresh graduate*. Selain itu jejaring sosial media yang digunakan oleh LPIS Purbalingga dalam pelaksanaan *open rekrutmen* adalah dengan media group *Facebook* dan akun *Whatts Apps* masing-masing SDM.<sup>453</sup> Untuk media berbayar lainnya, manajemen LPIS Purbalingga masih belum menggunakan karena dirasa masih dapat dilakukan di ruang lingkup internal jejaring LPIS Purbalingga. Selain itu, penggunaan media sosial terbukti ampuh dan efektif untuk menjaring calon tenaga pendidik yang mendaftar di LPIS Purbalingga.

---

<sup>452</sup> Lihat Monappa and Saiyadain dalam Bilal Khan, Ayesha Farooq, dan Zareen Hussain, "Human resource management: an Islamic perspective," *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2010.

<sup>453</sup> Strategi dan media yang tepat dapat berpengaruh terhadap berbagai aspek perusahaan atau organisasi, salah satunya dalam hal membangun dan mempertahankan citra perusahaan atau organisasi di mata khalayak eksternal. Menurut Kriyanto, Citra adalah gambaran tentang objek dalam pikiran khalayak atau konsumen. Hari ini instansi ataupun organisasi sudah mulai masuk ke ranah media sosial. Memanfaatkannya sebagai salah satu strategi dalam pembentukan citra mereka di hadapan khalayak. Ihsanira Dhevina Enggarratri, "Peran Media Massa Sebagai Pendukung Citra Organisasi," *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi* 16, no. 1 (2017): 43–56; Muhammad Firdaus, "Peranan Media Sosial Instagram@IPM Kalsel dalam membangun Citra Organisasi" (PhD Thesis, Universitas Islam Kalimantan MAB, 2020).

Penggunaan iklan melalui media sosial atau media internet berbasis *website* sangat efektif untuk meninformasikan lowongan pekerjaan.<sup>454</sup> Menurut Barber, banyak keuntungan yang didapatkan dari model rekrutmen dan seleksi berbasis internet di antaranya adalah mempercepat proses, lebih hemat pembiayaan, memperluas akses, serta memperbaiki reputasi dan citra perusahaan.<sup>455</sup> Menurut A. Rusdiana, penggunaan media-media yang dapat digunakan dalam kelengkapan rekrutmen pegawai yaitu memanfaatkan media iklan, baik media elektronik maupun media cetak, yang memiliki efektivitas tinggi dalam menjaring pegawai.<sup>456</sup> Hal tersebut memiliki banyak keuntungan antara lain organisasi mempunyai kesempatan yang lebih luas untuk memilih calon pegawai.

Menurut peneliti, karakteristik kelembagaan di LPIS Purbalingga yang mempunyai disposisi lekat dengan nuansa spiritual (*religius*) atau *islamic branding* sangat bagus menarik para calon pelamar yang tidak hanya berasal dari perguruan tinggi Islam saja, tetapi dari perguruan tinggi umum pun menjadi magnet tersendiri. Hal ini sesuai pendapat Sofyandi, dalam implementasi perekrutan tenaga pendidik terdapat salah satu faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan proses rekrutmen tenaga pendidik yaitu citra sekolah yang baik. Menurutny apabila para pelamar yakin dan sangat percaya bahwa lembaga

---

<sup>454</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>455</sup> Linda Barber, *E-recruitment Developments* (Institute for Employment Studies Brighton, 2006), 8; Aurélie Girard dan Bernard Fallery, *E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study*, 2009.

<sup>456</sup> A. Rusdiana, *Manajemen Operasi*, Cetakan Pertama (Bandung: Pustaka Setia, 2014).

pendidikan tersebut akan memperhatikan serta memperlakukan para tenaga pendidik secara baik, secara otomatis akan mendapatkan dukungan yang sangat penting bagi lembaga pendidikan.<sup>457</sup> Proses pembentukan citra sekolah yang baik dapat membantu terciptanya kredibilitas lembaga pendidikan di mata para calon tenaga pendidik. Sementara itu menurut Ogilvy noor, *islamic branding* merupakan suatu konsep yang masih baru. Dalam praktiknya *islamic branding* merupakan merk yang mempunyai kesesuaian dengan prinsip-prinsip Islam di antaranya dengan menghadirkan *value-value* Islam.<sup>458</sup>

Menurut peneliti, corak atau karakteristik kelembagaan di LPIS Purbalingga sangat mempengaruhi corak desain dan implementasi sistem rekrutmen tenaga pendidik yaitu unggul, inovatif dan Islami, lebih *simple* dalam prosesi rekrutmen pegawai. Organisasi lain yang kurang memperhatikan *corporat branding* atau citra lembaganya dalam promosi dari dalam hierarki hanya bergantung pada iklan, penggunaan agen tenaga kerja, dan perekrutan dari kampus sehingga kurang efisien dalam pendanaan rekrutmen. *Brand* atau citra LPIS Purbalingga yang sangat baik dengan berbagai torehan prestasi ditambah dengan pengelolaan sekolah-sekolah di bawah naungan LPIS Purbalingga yang

---

<sup>457</sup> Lihat Sofyandi dalam Ayuan Nova Listanti, "Rekrutmen dan Seleksi Guru Di SMA AL-Islam Krian," *Inspirasi Manajemen Pendidikan* 4, no. 4 (2014).

<sup>458</sup> Dwi Wahyu Pril Ranto, "Menciptakan Islamic Branding Sebagai Strategi Menarik Minat Beli Konsumen," *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi* 1, no. 2 (2016). Dalam perkembangannya penggunaan *Islamic branding* sudah banyak digunakan oleh Lembaga-lembaga Pendidikan Islam dari tingkat TK sampai dengan Universitas misalnya munculnya brand sekolah Islam terpadu yang menawarkan internalisasi nilai Islam dalam Pendidikan dan pengajaran.

tertata dengan rapi dan baik menjadi salah satu magnet kelembagaan bagi para pelamar kerja.

Poin tersebut menjadi salah satu magnet dari LPIS Purbalingga untuk para pencari kerja, khususnya ketika pelaksanaan *open recruitment* sehingga tanpa terlalu banyak promosi iklan pun para pelamar sudah banyak yang berdatangan. Hal tersebut sejalan dengan teori *corporat branding* bahwa pencitraan (baik citra yang negatif ataupun citra yang positif, baik atau buruk) organisasi atau lembaga (baik perusahaan maupun lembaga pendidikan) berpengaruh besar terhadap persepsi pelamar kerja.<sup>459</sup>

Tahap selanjutnya dari proses rekrutmen adalah melakukan seleksi berkas lamaran yang sudah masuk untuk mendapatkan calon pelamar yang terbaik. Lamaran yang sudah masuk dan diterima oleh panitia rekrutmen harus disaring sesuai dengan persyaratan yang sudah ditentukan dengan menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi pekerjaan. Untuk itu, diperlukan kriteria khusus untuk orang yang merekrut para pelamar di mana dia harus orang yang benar-benar tahu serta menguasai tugas dan kewajiban karyawan yang akan direkrut.

---

<sup>459</sup> Farid Farid dan Syarifah Faridha, "Pengaruh *Corporate Branding* Terhadap Keputusan Pembelian dengan Ekuitas Merek Sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Kota Banda Aceh," *Jurnal Manajemen Inovasi* 8, no. 2 (2018); Singgih Purnomo dan Farida Indriani, "Analisis Pengaruh *Brand Image* dan *Corporate Branding* Terhadap *Brand Equity* serta Dampaknya pada Loyalitas Pelanggan Operator Seluler Telkomsel Di Kota Semarang" (PhD Thesis, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, 2018); Farid Syarifah Faridha, "Pengaruh *Corporate Branding* Terhadap Keputusan Pembelian dengan Ekuitas Merk Dagang sebagai Variabel Media," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 2, no. 1 (2017): 1–16.

Menurut Okiwati, setelah proses informasi tentang lowongan kerja dibuka sampai batas waktu tertentu maka akan dilakukan seleksi berkas lamaran yang sudah masuk.<sup>460</sup> Menurut Snell dan Bohlander menyatakan proses seleksi merupakan proses pemilihan seseorang yang memiliki kualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.<sup>461</sup> Proses rekrutmen yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga adalah dengan menyeleksi surat lamaran pekerjaan yang sudah terkumpul beserta CV pelamar dalam beberapa waktu terakhir (seleksi administrasi).

Proses seleksi administrasi merupakan proses untuk mendapatkan informasi-informasi mengenai calon pegawai baik, Formulir maupun surat lamaran kerja yang sudah diterima oleh lembaga kemudian dicek dan dibandingkan dengan spesifikasi pekerja yang dibutuhkan oleh Lembaga; kemudian informasi tersebut lebih lanjut dikaji kelengkapan, kebenaran fakta yang dimiliki, serta kesesuaiannya dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh LPIS Purbalingga. Hal tersebut dilaksanakan oleh manajer SDM dan organisasi dengan membuat kebijakan tentang calon guru maupun karyawan harus memberikan surat lamaran yang ditujukan kepada Direktur LPIS Purbalingga dengan tujuan agar terdapat bukti fisik calon pegawai yang berminat dan ingin bergabung di LPIS Purbalingga.

---

<sup>460</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>461</sup> Snell, Bohlander, dan Bohlander, *Principles of human resource management*; Mohammad, "Employee Recruitment, Selection, and Retention in Saudi Arabian Family Owned Small and Medium Scale Enterprises (SME'S)."

Menurut Priyono, salah satu langkah dalam seleksi adalah seleksi surat lamaran atau berkas lamaran.<sup>462</sup> Proses ketentuan penyeleksian surat lamaran dan *curriculum vitae* (CV) yang diajukan oleh pelamar dilihat dari beberapa aspek di antaranya adalah pengalaman berorganisasi, pengalaman kerja, surat keterangan berkelakuan baik, asal perguruan tinggi, dan indeks Prestasi Kumulatif (IPK) pelamar, dan juga berdasarkan keahlian (*spesialisasi*) yang tertera pada CV pelamar. Jika terdapat lamaran yang tidak memenuhi kriteria dari apa yang dibutuhkan oleh LPIS Purbalingga, maka secara otomatis akan dinyatakan gagal untuk sampai ke tahap selanjutnya. Faktor agama juga menjadi penentu kriteria seleksi berkas lamaran calon pegawai.

Menurut peneliti, model seleksi yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga menganut sistem *successive-hurdles*<sup>463</sup> atau sistem gugur. Artinya proses seleksi dilakukan berdasarkan urutan tes, yaitu apabila pelamar dinyatakan tidak lolos pada suatu tes maka pelamar tersebut tidak bisa melanjutkan tes selanjutnya. Secara otomatis dinyatakan gagal.

Pihak manajemen LPIS Purbalingga menjelaskan proses rekrutmen yang harus dijalankan oleh lembaga mempersyaratkan kriteria islami berupa dapat

---

<sup>462</sup> Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008, 61.

<sup>463</sup> Lawrence J. Gitman dkk., "Employee Selection," *Introduction to Business*, 2018; Wasilatun Nikmah dan Henny Armaniah, "Effect of Employee Selection and Work Placement on Employee Work Achievement," *Journal of Economics and Business Letters* 1, no. 1 (30 Juni 2021): 5–12. Menurut Badriyah dalam proses seleksi terdapat dua sistem atau filosofi, yaitu sistem gugur (*successive hurdles*) dan sistem kompensasi (pendekatan kompensasi)". Dalam sistem gugur, seorang peserta mengikuti tahapan seleksi satu per satu secara bertahap. Jika tidak lolos pada satu tahap, maka peserta dinyatakan tidak lulus dan tidak dapat mengikuti seleksi tahap selanjutnya. Sedangkan untuk sistem kompensasi, peserta mengikuti seluruh tahapan seleksi atau seluruh tes yang diberikan. Kelulusan peserta ditentukan dengan mengevaluasi nilai atau hasil dari semua tahapan atau tes yang diambil.



membaca *Al Qur'an* dengan baik dan benar serta tidak merokok. Menurut Okiwati, pada saat rekrutmen tenaga pendidik LPIS Purbalingga sudah mencantumkan kriteria islami sebagai syarat pendaftaran. Syarat tersebut berupa pelamar diwajibkan beragama Islam, dapat membaca *Al Qur'an*. Hal tersebut juga menjadi standar tenaga pendidik di LPIS Purbalingga sebagaimana tercantum dalam dokumen ISO LPIS Purbalingga.<sup>464</sup>

Berdasarkan data di atas, tampak jelas bahwa dalam persyaratan lowongan kerja di LPIS Purbalingga mensyaratkan calon pegawai beragama Islam, dapat membaca *Al Qur'an* dan berkepribadian baik. Menurut peneliti, syarat tersebut merupakan sebuah kewajaran karena LPIS Purbalingga adalah lembaga Islam dan bergerak di dunia pendidikan, maka tenaga pendidiknya harus beragama Islam dan menjadi *qudwah* bagi peserta didik dengan mencantumkan sejumlah syarat diatas.

Berkas-berkas lamaran pekerjaan yang sudah diterima, selanjutnya akan diperiksa (*verifikasi*) satu per satu oleh manajer SDM. Hal-hal yang diperiksa misalnya formasi posisi yang dilamar calon pegawai, pendidikan, usia, jenis kelamin, kualifikasi pelamar. Kemudian dipisahkan antara surat lamaran yang memenuhi persyaratan dan yang tidak memenuhi persyaratan.<sup>465</sup> Dari berkas-berkas lamaran pekerjaan yang masuk akan diperoleh informasi mengenai pendidikan, usia, jenis kelamin, kualifikasi pelamar, dan referensi pekerjaan yang

---

<sup>464</sup> Lihat dokumen leflet rekrutmen SDM, lihat juga dalam standar kompetensi guru dalam dokumen ISO LPIS Purbalingga

<sup>465</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

dilamar. Bagi pelamar yang sudah memenuhi seluruh persyaratan dan sudah melalui tahap verifikasi berkas calon pegawai, maka akan dinyatakan lolos untuk mengikuti tahap berikutnya yaitu tahap seleksi.

#### **b. Seleksi Tes Tertulis**

Kajian manajemen SDM setelah, proses rekrutmen SDM tahap selanjutnya adalah melakukan seleksi SDM. Seleksi SDM dilakukan untuk memilih calon pegawai tertentu dari sekelompok tenaga kerja yang sudah melamar di LPIS Purbalingga untuk melaksanakan jabatan tertentu. Tahapan seleksi ini bertujuan untuk mendapatkan SDM atau calon guru yang memiliki kompetensi dan potensi. Pelaksanaan seleksi tenaga pendidik, pihak LPIS Purbalingga tentu memiliki beberapa tahapan sesuai dengan kebutuhan LPIS Purbalingga.

Tahapan-tahapan dalam seleksi SDM tersebut yaitu wawancara pendahuluan, mengisi formulir, memeriksa referensi, tes psikologi, wawancara, persetujuan atasan langsung, pemeriksaan kesehatan, serta induksi atau orientasi, berkaitan dengan pengenalan dan penyesuaian guru baru dengan organisasi.<sup>466</sup> Menurut Okiwati, seleksi calon tenaga pendidik yang dilakukan di LPIS Purbalingga terdapat beberapa tahapan, yaitu tahap tes tertulis di antaranya adalah tes tulis, *micro teaching* (praktik mengajar), kemudian *interview*, selanjutnya penandatanganan komitmen dan kesiapan bergabung dengan lembaga selama 2 tahun 2 bulan.<sup>467</sup>

---

<sup>466</sup> Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2017, 43.

<sup>467</sup> Wawancara dengan Ichwandi Arifin (Direktur LPIS Purbalingga) tanggal 9 Desember 2021. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Nurlaila Okiwati. Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

Implementasi proses seleksi yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga sejalan dengan pendapat Schuler dan Jackson yang menyatakan bahwa teknik penilaian pelamar meliputi riwayat pribadi pelamar, pemeriksaan referensi dan latar belakang, tes tertulis, simulasi kerja, pusat penilaian, wawancara, dan tes kesehatan.<sup>468</sup> Tahapan tersebut merupakan proses untuk mendapatkan kriteria kandidat yang sesuai dengan kebutuhan di LPIS Purbalingga. Mendapatkan tenaga pendidik yang baik dari proses seleksi tentu LPIS Purbalingga akan lebih mudah untuk menjalankan program dan menyukseskan visi, misi, dan tujuan LPIS Purbalingga.

Tahap awal yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga setelah melakukan seleksi berkas adalah melakukan tes tertulis. Tes tertulis merupakan serangkaian tes yang dilaksanakan LPIS Purbalingga dalam rangka mengukur kompetensi akademik, keagamaan (spiritual), pedagogic, dan wawasan kebangsaan yang dimiliki oleh pelamar. Tes tulis tentunya diadakan atau dilaksanakan di kantor LPIS Purbalingga dan diperiksa oleh bidang SDM LPIS Purbalingga. Berdasarkan hasil dokumentasi dan wawancara, materi tes tertulis di LPIS Purbalingga peneliti klasifikasikan menjadi lima bagian. Kelima bagian tersebut meliputi Pertama dasar-dasar keislaman, kedua tes tertulis yang berkaitan dengan Intelegensi umum (tes akademik sesuai dengan formasi), ketiga adalah tes yang berkaitan dengan kepribadian atau karakter pribadi. Keempat adalah tes tulis

---

<sup>468</sup> Nila Mardiah, "Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan dalam perspektif Islam."

yang berkaitan dengan didaktik metodik, dan kelima adalah tes tulis yang berhubungan dengan wawasan kebangsaan.<sup>469</sup>

Adapun tes tertulis yang berhubungan dengan dasar-dasar keislaman terlihat dalam instrument-instrumen; *pertama*; pertanyaan-pertanyaan tentang keimanan yang meliputi makna iman, macam-macam rukun iman, iman kepada yang ghaib, makna syahadah. *Kedua*; Keislamanyang meliputi rukun Islam, makna syahadah, rukun wudhu dan salat, puasa dan rukunnya, macam-macam salat sunnah, perbedaan Nabi dan Rasūl, perbuatan syirik serta pengetahuan tentang ayat-ayat Al Qur'an yang familier (urutan surat pendek, surat yang pertama kali turun).

Tes tertulis yang dilakukan dengan intelegensi. Tes tersebut meliputi soal-soal yang berhubungan dengan tes potensi akademik (TPA).<sup>470</sup> Sementara itu, soal-soal yang berhubungan dengan karakter pribadi di antaranya adalah soal-soal yang berkaitan dengan sikap pegawai di LPIS Purbalingga. Soal-soal tersebut meliputi: bagaimana sikap bawahan terhadap atasannya, adab mengajukan

---

<sup>469</sup> Lihat dokumen naskah soal tertulis tes masuk (rekrutmen) di LPIS Purbalingga. Peneliti juga mengkonfirmasi melalui wawancara dengan Peneliti juga mewawancarai dengan beberapa guru yaitu wawancara dengan Muklis, Putut, Erna Ma'rifah dan Fahrul Nurhidayah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 mei 2021

<sup>470</sup> Tes Potensi Akademik (TPA) adalah sebuah tes yang bertujuan untuk mengetahui bakat dan kemampuan seseorang di bidang keilmuan (akademis). Tes ini juga sering dihubungkan dengan kecerdasan seseorang. Tes Potensi Akademik (TPA) telah menjadi tes standar penyaringan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), rekrutmen karyawan swasta, serta karyawan BUMN. Bahkan kenaikan jabatan setingkat manajer di berbagai perusahaan juga mempersyaratkan karyawannya mencapai TPA dengan skor minimum tertentu. Tes Potensi Akademik juga umum dipakai sebagai tes penerimaan mahasiswa untuk jenjang S1, S2 dan S3. Ndaru Adi Pratama dan Catur Hermawan, "Aplikasi Pembelajaran Tes Potensi Akademik Berbasis Android," *Jurnal Penelitian Dosen FIKOM (UNDA)* 6, no. 1 (2016); Devita Rulyana dan Rohmat Indra Borman, "Aplikasi Simulasi Tes Potensi Akademik Berbasis Mobile Platform Android," dalam *Seminar Nasional FMIPA-Universitas Terbuka. DKI Jakarta*, 2014.

usulan dan bagaimana jika usulan tersebut belum diterima, sikap profesionalitas kerja (misal: saat orang tua sakit tetapi pegawai mempunyai kewajiban berangkat ke kantor), sikap (adab) atasan terhadap bawahan, sikap dan respons pegawai saat diberikan tugas dan tanggung jawab, sikap pegawai pada saat dalam satu tim, komitmen terhadap lembaga (misal: pegawai yang bersangkutan sudah mempunyai janji dengan orang lain, sementara pekerjaan kantor belum selesai dan butuh waktu lembur), sikap dan komitmen saat di kantor sedang bermasalah dengan keuangan, dan terakhir adalah harapan dari calon pegawai yang bekerja di LPIS Purbalingga.

Sedangkan soal tes tertulis selanjutnya adalah tes tertulis kepegawaian. Pada tes ini meliputi soal-soal yang berkaitan dengan layanan kepada pelanggan, tugas, dan fungsi, struktur manajemen, tugas pokok tata usaha sekolah, alur kerja kearsipan, komponen yang harus ada dalam buku tamu, sikap kedisiplinan seluruh pegawai, tugas dan fungsi keamanan sekolah, kegiatan pelaporan semua kegiatan, serta pelaporan penggunaan dana bantuan operasional sekolah (BOS).

Tes tulis terakhir adalah tes tulis wawasan kebangsaan (nasionalisme). Dalam tes tulis ini meliputi pertanyaan tentang; sejarah kebangkitan nasional, kongres pemuda, Badan Penyelidik Usaha Persiapan Kemerdekaan Indonesia (BPUPKI), dekrit presiden, tinggah laku yang sesuai dengan sila-sila di dalam Pancasila, makna Bhineka Tunggal Ika, Pancasila sebagai pandangan hidup, kelembagaan negara, GBHN, amandemen undang-undang, kurikulum sekolah,

serta undang-undang sistem pendidikan nasional (Sisdiknas).<sup>471</sup> Penggunaan tes tertulis tersebut dilakukan untuk mengetahui kemampuan pengetahuan para calon pegawai. Namun, dalam realitasnya tidaklah menjadi gambaran tentang kemampuan dan prestasi seseorang. Menurut Sinurat, hasil tes tertulis belum menggambarkan realitas yang sesungguhnya.<sup>472</sup>

### c. Wawancara (*Interview*)

Wawancara (*interview*) merupakan bagian dari salah satu jenis seleksi pegawai<sup>473</sup> yang dilakukan dengan cara tanya jawab langsung yang bersifat formal dan mendalam untuk mengetahui data pribadi calon pegawai serta mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak diterimanya seorang pelamar.<sup>474</sup> Pada tahap ini, pelamar akan diwawancarai oleh atasannya langsung guna mendapatkan informasi yang lebih lengkap mengenai si pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepada si pelamar.<sup>475</sup>

Pelaksanaan wawancara dalam proses seleksi yang dilaksanakan di LPIS Purbalingga tidak langsung diwawancarai oleh atasan langsung, tetapi

---

<sup>471</sup> Lihat dokumen soal-soal tertulis dalam proses rekrutmen di LPIS Purbalingga tahun 2020

<sup>472</sup> Sahala P Sinurat, *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi* (Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2018), 59–60. Ini merupakan salah satu jawaban mengapa banyak pengamat, manajer dan lain sebagainya yang mempunyai pengetahuan yang baik, tetapi pada saat diberikan kesempatan menjadi pimpinan banyak yang mengalami kegagalan.

<sup>473</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 20014, 229.

<sup>474</sup> Ridwan Mawala Kurnia dan Meilanny Budiarti Santoso, “Proses Rekrutmen dan Seleksi Pekerja K3L UNPAD,” *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial* 1, no. 2 (2018): 108–18. Tujuan utama wawancara adalah untuk menghimpun informasi bagi pembuat keputusan seleksi. Bila wawancara dikembangkan secara cermat maka dapat membuatnya mungkin untuk mencapai tingkat keandalan yang dapat diterima.

<sup>475</sup> M. Setiadi Hartoko, “Rekrutmen Calon Karyawan Tetap,” *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* 1 4, no. 2 (2016): 122–27.

dilaksanakan oleh tim yang dibentuk oleh LPIS Purbalingga untuk melaksanakan rangkaian proses rekrutmen SDM.<sup>476</sup> Implementasi wawancara calon pegawai di LPIS Purbalingga dilaksanakan setelah para pelamar dinyatakan lolos dalam tes tertulis. Pada tahap ini, bagi pelamar yang dinyatakan telah lulus dalam proses tes tertulis nantinya akan dipanggil untuk tes *interview* atau wawancara. Penggunaan instrument atau materi *interview* terbagi ke dalam beberapa *interview* yaitu; wawancara bidang agama, wawancara bidang umum, wawancara bidang kependidikan, dan wawancara bidang bahasa.

### **1) Wawancara Bidang Keagamaan.**

Pada tahap wawancara ini terdapat pertanyaan-pertanyaan terkait pengenalan diri, motivasi, visi dan misi pelamar, pengalaman kerja, keterampilan khusus, tes baca *Al Qur'an* dan dasar-dasar keislaman. Dalam proses wawancara keislaman, pertanyaan yang diajukan oleh tim bisa di masukan di kalimat sebelumnya sebab ini pembahasan yang sama antara lain seputar pengetahuan agama atau hal-hal yang mendasar seputar rukun iman dan Islam, ketauhidan, muamalah, praktik keagamaan, kepribadian dan akhlak pelamar (sikap), aqidah yang dimiliki, *amaliah harian*, tujuan bekerja, dan lain-lain. Selanjutnya adalah wawancara di bidang *Al Qur'an* dan Bahasa Arab yang meliputi *makhārijul huruf*, *tajwīd*, kelancaran dan seputar dasar-dasar bahasa arab sederhana.

---

<sup>476</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

## 2) Wawancara Bidang Umum.

Materi wawancara di bidang umum meliputi niat bekerja, latar belakang, penampilan (*performa*) kepribadian, komitmen, dan kependidikan. Aspek komitmen terhadap lembaga lebih menekankan pada aspek kesiapan bergabung dengan lembaga yang meliputi, tujuan bekerja, bekerja adalah ibadah, dan pendidikan bukanlah bisnis dan kependidikan.<sup>477</sup>

## 3) Wawancara Bidang Kependidikan

Wawancara bidang kependidikan meliputi aspek wawasan tentang kependidikan dan dihubungkan dengan tujuan pendidikan Islam. Sikap diamati melalui penampilan calon pegawai pada saat wawancara, kerapian, adab-adab selama wawancara serta profil *qudwah* saat wawancara dilakukan. Dalam proses wawancara, calon pegawai juga diuji dengan wawancara bidang bahasa Inggris untuk mengetahui kemampuan berbahasa bagi calon pegawai.<sup>478</sup>

Menurut peneliti, wawancara yang dilaksanakan oleh tim rekrutmen LPIS Purbalingga untuk memadukan data (*cross check*) data yang diperoleh dari hasil tes tertulis di atas dengan menanyakan langsung kepada para kandidat yang lolos. Pertanyaan-pertanyaan yang di ajukan tentang seputar pengetahuan dilakukan untuk mengukur pengetahuan umum (aspek pengetahuan dan kompetensi) dan pengetahuan khusus pelamar yang meliputi

---

<sup>477</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021

<sup>478</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.



pengetahuan keagamaan, aspek keyakinan, dan aspek ritual (pengalaman dan pengamalan) ibadah para kandidat. Cek data tersebut bertujuan untuk mengetahui sampai dimana pengalaman dan pengetahuan keislaman dari kandidat, khususnya pada pengetahuan dan pengalaman Islam untuk sehari-hari.

Hal ini dilakukan oleh LPIS Purbalingga untuk mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh lembaga yaitu kandidat yang mempunyai *skill*, kompetensi serta berkepribadian Islam. Berbagai tes wawancara di atas dilaksanakan untuk memperoleh informasi data yang objektif dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya. Wawancara tersebut meliputi bidang keagamaan, bidang kependidikan, baca dan hafalan Al Qur'an, *skill* dan kompetensi tentang bahasa (baik bahasa Arab maupun bahasa Inggris).

#### 4) Wawancara Bidang Al Qur'an

Wawancara bidang Al Qur'an merupakan wawancara yang bertujuan untuk mengetahui kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh calon tenaga pendidik mengenai kemampuan baca dan tulis Al- Qur'an.<sup>479</sup> Pada

---

<sup>479</sup> Beberapa perusahaan atau Lembaga Pendidikan sudah menggunakan tes Al Qur'an dalam proses rekrutmen. Diantaranya dapat dilihat dalam beberapa Jurnal/tesis antara lain, Fathur Rahman, "Analisis proses rekrutmen karyawan pada bank syariah mandiri kantor cabang Pulo Brayan Medan" (Thesis, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2017); Maulana Alfiansyah, "Sistem Pendukung Keputusan Penerimaan Pegawai di LPF Surabaya Menggunakan Metode *Simple Additive Weighting* Berbasis Android," *Ubiquitous: Computers and its Applications Journal* 3, no. 2 (2020): 107–12; Fitri Siskasari, "Proses Rekrutmen Guru di SDIT Nur Hidayah Surakarta" (Thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2016); Abd Qohin, "Pola

proses seleksi wawancara ini, setiap tenaga pendidik pada semua mata pelajaran diharuskan untuk memiliki kompetensi ini. Kemampuan membaca Al Qur'an merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh semua tenaga pendidik di LPIS Purbalingga dan tidak terbatas pada tenaga pendidik di bidang ilmu agama saja. Penetapan syarat tersebut didasari alasan bahwa LPIS Purbalingga merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki visi dan misi sejalan dengan visi dan misi yayasan. Salah satu turunan dari visi dan misi tersebut adalah ditetapkannya standar SDM di LPIS Purbalingga yaitu seluruh SDM minimal hafal juz 30.<sup>480</sup> Oleh karena itu, wajar jika dalam rekrutmen memasukkan unsur wawancara khusus bidang Al Qur'an.

Menurut peneliti, tes *interview* menjadi salah satu tes yang memiliki kelebihan yaitu dapat mengetahui serta mendapatkan lebih banyak informasi dari para pelamar. Informasi tersebut antarlain dapat mengetahui secara langsung kemampuan para pelamar, kepribadiannya, komitmen, *akhlaq al karimah* dan dapat dimanfaatkan untuk mengecek informasi-informasi yang ditulis sesuai atau tidak. Sebagaimana pendapat Rivai Ustanti yang menyatakan bahwa *interview* dipergunakan sebagai media mendapatkan informasi dan penjelasan yang lebih lengkap serta detail mengenai informasi data pribadi yang dicantumkan para pelamar.<sup>481</sup> Selain itu, *interview* juga dapat digunakan sebagai cara untuk

---

Pengembangan Kompetensi Guru di Lajnah Pendidikan dan Pengajaran (LPP) Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto” (Thesis, IAIN Purwokerto, 2015).

<sup>480</sup> Lihat dokumen persyaratan kompetensi guru dan karyawan LPIS Purbalingga dalam prosedur mutu tahun 2020.

<sup>481</sup> Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Gramedia, 2016).

memperoleh informasi lebih lanjut yang belum didapatkan dalam proses seleksi. Sementara itu, penilaian tes *interview* diperoleh dari gaya penyampaian para calon tenaga pendidik dalam berkomunikasi dan berbicara, cara mengungkapkan jawaban serta dilihat dari performa (penampilan).

Metode *interview* yang dilaksanakan oleh LPIS Purbalingga menggunakan metode *One-one-one interview*.<sup>482</sup> Metode ini merupakan percakapan yang dilakukan oleh seorang pewawancara dengan seorang pelamar. Kelebihan penggunaan metode wawancara ini adalah para pelamar akan merasa tenang karena hanya diwawancarai oleh satu orang dan informasi yang diberikannya akan lebih terbuka sehingga terjadinya proses pertukaran informasi.

Dari penjelasan tersebut, wawancara kependidikan merupakan wawancara yang sangat penting bagi LPIS Purbalingga. Dalam wawancara kependidikan akan menanyakan tentang karakter calon guru. Kepribadian merupakan faktor penting yang harus ditanyakan, Guru akan menjadi panutan bagi siswanya, maka kepribadian guru harus baik terlebih dahulu. Aspek kepribadian ini meliputi identitas, moralitas, dan komitmen guru di masa depan. Pewawancara memiliki cara untuk mengetahui dan mengukur tentang kepribadian calon guru, yaitu bagaimana mereka berbicara, bagaimana mereka berkomunikasi, dan bagaimana

---

<sup>482</sup> Ada beberapa metode dalam wawancara selain *one-one-one interview*. Metode-metode tersebut yaitu : *Group interview* merupakan wawancara yang dilakukan satu atau beberapa interviewer dengan beberapa pelamar yang dilakukan secara bersamaan. *Board interview* merupakan wawancara yang dilakukan dengan beberapa interviewer dengan seorang pelamar. *Stress interview* merupakan interview dengan menciptakan dan menekan terhadap pelamar. Eric Grosse, *Interview Skills for Managers* (London: American Society for Training and Development, 2002), 11–12. Lihat juga dalam Patty Wolfe, *Job Task Analysis: Guide to Good Practice* (London: Educational Technology, 1991), 111–12.

mereka menjawab pertanyaan. *Interview* berikutnya adalah *interview* tentang keislaman, untuk mengungkap dan mengetahui pemahaman tentang Islam dan keyakinan agama calon tenaga pendidik. Sekolah-sekolah Istiqomah Sambas merupakan lembaga pendidikan Islam, tenaga pendidik yang bergabung di sekolah atau madrasah Istiqomah Sambas harus unggul dan tangguh. LPIS Purbalingga memiliki cara untuk melihat dan mengukur keislaman seseorang. Metode kuncinya adalah dengan menguji secara langsung membaca Al Qur'an, membaca surat, dan membaca doa saat wawancara.

#### **d. Tes Praktik (Komputer dan *Micro Teaching*)**

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan, terdapat dua tes praktik yang dilaksanakan dalam proses seleksi tenaga pendidik di LPIS Purbalingga yaitu tes praktik komputer dan tes praktik kegiatan belajar dan mengajar (*micro teaching*). Tes praktik komputer dilaksanakan bersamaan dengan tes wawancara pegawai. Materi tes praktik komputer yaitu kemampuan dasar penguasaan skill komputer calon pegawai antara lain, kemampuan *microsof word*, *Ms. exel*, *Ms. power point*, dan lain-lain. Tes praktik komputer dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi dan *skill* kandidat dalam kemampuan mengoperasikan komputer.<sup>483</sup>

Tes *micro teaching* bertujuan untuk mengetahui kemampuan proses belajar mengajar (KBM) para calon guru yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga demi kelancaran dalam menentukan rekrutmen tersebut sesuai dengan perencanaan. Selain itu, untuk melihat *performance* dan *attitude* yang dimiliki para kandidat.

---

<sup>483</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

Guru pada masa mendatang, bukanlah sekadar lapangan kerja dan pegawai negeri, tetapi guru adalah bentuk pengabdian tidak hanya di dalam kelas tetapi juga di dalam masyarakat.<sup>484</sup> Pelaksanaan tes *micro teaching* dilaksanakan pada waktu terpisah. Tes praktik mengajar (*micro teaching*) untuk menilai aspek kecakapan mengajar dan berbagai aspek keterampilan dasar mengajar. Menurut Balassi, aspek kecakapan dan keterampilan dasar mengajar berupa *skill* membuka dan menutup kegiatan belajar mengajar (KBM), *skill* menjelaskan dan menggunakan metode dalam KBM dan lain sebagainya.<sup>485</sup> Selain menerapkan aspek-aspek tersebut, LPIS Purbalingga juga menerapkan aspek lain yang digunakan untuk menilai *micro teaching* di antaranya antara lain performa (penampilan Islami: salam, adab berpakaian, dan lain-lain), komunikasi dengan siswa, gaya bahasa, dan penguasaan konsep materi.

Hamalik mengatakan bahwa pengajaran *micro* merupakan teknik baru dan menjadi bagian dalam pembaruan. Penggunaan pengajaran *micro* dalam rangka mengembangkan keterampilan mengajar calon guru atau sebagai usaha peningkatan, adalah suatu cara baru terutama dalam sistem pendidikan guru di

---

<sup>484</sup>Mewujudkan guru yang tidak hanya memenuhi kualifikasi keilmuan, tetapi juga mendukung guru yang memenuhi kompetensi dasar baik profesional, sosial, keperibadian dan paedagogik, maka guru perlu mahir dalam *Micro Teaching*. Nurseha Gazali, “*Micro Teaching* pada Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan/Keguruan,” *Shautut Tarbiyah* 20, no. 1 (2014): 127 – 143.

<sup>485</sup> Uswatun Khasanah, *Pengantar Microteaching* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 2–3. Keterampilan dasar lainnya yaitu *skill* memberikan stimulus kepada para peserta didik, mengelola KBM, memberikan umpan balik dan penguatan, menggunakan media yang tepat agar materi mudah dipahami.

negara kita.<sup>486</sup> Teknik ini digunakan oleh LPIS Purbalingga dengan tujuan untuk mengetahui kemampuan dan keilmuan peserta dalam pembelajaran sekaligus *performance* yang menyangkut keterampilan dalam mengajar atau latihan mengelola interaksi belajar mengajar dengan siswa.

Menurut peneliti, penggunaan tes *micro teaching* dalam proses rekrutmen di LPIS Purbalingga dalam rangka untuk melihat kualitas kompetensi mengajar para kandidat mestinya mendapatkan perhatian yang serius. Menurut Hobson, dkk. menyatakan bahwa mekanisme penerimaan tenaga pendidik hendaknya mendapat perhatian yang serius karena pada tahap penerimaan ini dapat memilih dan menyeleksi para calon tenaga pendidik yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan dan tujuan pendidikan yang dicapai.<sup>487</sup>

Tes praktik kegiatan belajar dan pembelajaran (*micro teaching*) juga harus memperhatikan aspek-aspek dalam KBM. Di antara aspek kompetensi mengajar tersebut di antaranya adalah kemampuan penguasaan materi ajar, penggunaan bahan ajar, metode pengajaran dan lain-lain. Pelaksanaan tes *micro teaching* di LPIS Purbalingga tidak hanya untuk mengukur kompetensi saja tetapi juga melihat performa dari para kandidat. Aspek-aspek dalam performa antara lain penampilan Islami (salam, adab berpakaian, dan lain-lain), komunikasi dengan siswa, penggunaan gaya bahasa yang dipilih kandidat.

---

<sup>486</sup> Ade Kurniawan dan Masjudin Masjudin, "Pengembangan Buku Ajar Microteaching Berbasis Praktik untuk Meningkatkan Keterampilan Mengajar Calon Guru," dalam *Prosiding Seminar Nasional Pendidik dan Pengembang Pendidikan Indonesia*, 2018, 9–16.

<sup>487</sup> Andrew J. Hobson dkk., "International Approaches to Teacher Selection and Recruitment. OECD Education Working Papers, No. 47.," *OECD Publishing (NJI)*, 2010.

#### e. Penandatanganan Komitmen dan Keputusan

Tahapan terakhir dari proses seleksi di LPIS Purbalingga adalah tahap yang paling menentukan dari seluruh proses seleksi tenaga pendidik. Tahapan tersebut adalah keputusan menerima atau menolak lamaran dari para pelamar.<sup>488</sup> Dalam mengambil keputusan ini, Tony Keenan menyatakan bahwa tidak hanya sekadar berspekulasi apakah seseorang itu tepat atau tidak untuk suatu pekerjaan, melainkan berpegang pada spesifikasi yang telah dibuat sebelumnya.<sup>489</sup> Jika hal ini dilakukan dengan baik maka dapat dipastikan menempatkan orang secara obyektif dan harapan untuk memperoleh orang yang tetap bisa terwujud. Namun, dalam kode etik hubungan kemasyarakatan (*public relation*), bagi calon tenaga pendidik yang tidak terpilih atau tidak diterima harus diinformasikan kepada yang bersangkutan.

Dari seluruh proses-proses seleksi di LPIS Purbalingga, maka akan menghasilkan informasi dan mengenai pelamar. Sebagai bahan untuk memutuskan diterima atau tidaknya calon pelamar dengan cara mengumumkan melalui pengumuman di *website* kepada calon pelamar yang memenuhi spesifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh LPIS Purbalingga.

---

<sup>488</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>489</sup> Tony Keenan, "Graduate Recruitment in Britain: a Survey of Selection Methods Used by Organizations," *Journal of Organizational Behavior* 16, no. 4 (1995): 303–17; A. Keenan, "Graduate Recruitment, the Single European Market, and the Euromanager of the Future: Recruitment Practices of British and French Organizations," dalam *Work and Organizational Psychology: European Contributions of the Nineties: Proceedings of The Sixth European Congress of Work and Organizational Psychology* (Psychology Press, 1995), 135.

Setelah menandatangani kesiapan bergabung tahap selanjutnya adalah pembekalan (orientasi kerja) selama dua pekan. Salah satu materi pembekalan disampaikan langsung oleh ketua yayasan atau direktur yang menekankan aspek bahwa bekerja itu adalah ibadah dan *nggo sangu mati* (untuk bekal kematian).<sup>490</sup> Setelah pembekalan kerja selama dua pekan, calon pegawai akan ditetapkan sebagai pegawai dalam masa percobaan selama dua bulan. Setelah ditetapkan sebagai tenaga pendidik, pegawai yang bersangkutan dipanggil oleh manajer SDM untuk menandatangani komitmen kerja.<sup>491</sup> Menurut Budi Santoso, komitmen atau perjanjian kerja bersifat individual karena perjanjian kerja hanya mengikat pihak pemberi kerja dan pekerja sebagai individu perseorangan.<sup>492</sup>

Menurut peneliti, ada dua hal atau proses yang terlewati dalam proses rekrutmen di LPIS Purbalingga. Dua proses tersebut yaitu manajemen LPIS Purbalingga tidak menggunakan instrumen atau tes psikologi dan tes kesehatan (*medical chek up*) bagi calon pegawainya. Pada hal keduanya merupakan hal yang sangat penting dalam proses rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan SDM yang terbaik.

---

<sup>490</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>491</sup> Perjanjian kerja atau komitmen pada dasarnya merupakan perjanjian atau kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja. Keberadaannya menjadi penting karena ia merupakan sarana untuk mempertemukan kepentingan, pandangan, nilai, tujuan yang berbeda untuk kemudian disesuaikan dalam satu wadah bersama. Ahmad Rizki Sridadi, *Pedoman Perjanjian Kerja Bersama: Perjanjian Kerja Bersama Antara Pengus dan Serikat Pekerja dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: Empat Dua Media (CV. Cita Intrans Selaras), 2016), 6.

<sup>492</sup> Budi Santoso, *Hukum Ketenagakerjaan Perjanjian Kerja Bersama: Teori, Cara Pembuatan, dan Kasus* (Universitas Brawijaya Press, 2012), 4.



Jika lembaga akan melakukan rekrutmen dan seleksi, hal pertama yang dilakukan adalah melakukan tes psikologi.<sup>493</sup> Menurut Heidjrahman, penggunaan tes psikologi merupakan hal yang penting. Hal ini untuk memperkirakan apa yang akan dilakukan seseorang di masa yang akan datang.<sup>494</sup> Penggunaan tes psikologi minimal mempunyai tiga manfaat, ketiga manfaat tersebut meliputi: Pertama, dapat membantu lembaga atau organisasi untuk mendapatkan dan memilih SDM. Hal ini dapat meminimalisir terjadinya ketidaksesuaian pada bidang SDM yang dipilihnya. Penggunaan tes psikologi nantinya lembaga akan mendapatkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan lembaga; kedua, mengukur kecerdasan dan potensi para kandidat atau calon guru. Kecerdasan berhubungan dengan tingkat intelegensi seseorang. Dengan diadakannya tes psikologi tentunya dapat mengukur adanya potensi yang diberikan. Selain itu, dapat pula mengukur kecerdasan emosi dan spiritual seseorang. Posisi yang kosong yang akan ditempati merupakan posisi yang penting dan tinggi seperti; manager, hal ini tentu akan sangat dibutuhkan tes psikologi yang bisa mengetahui kecerdasan emosi dan juga spiritualnya. Dimana peran psikologi dalam manajemen SDM juga bisa kita dapatkan dengan baik; ketiga, dapat mengenal kepribadian pegawai

---

<sup>493</sup> Berdasarkan beberapa riset penggunaan tes psikologi, di beberapa sekolah sudah menerapkan penggunaan tes psikologi dalam proses rekrutmen tenaga pendidik diantaranya adalah, Ainur Rofiq, "Pengelolaan Rekrutmen Guru di Sekolah Dasar Islam Baitunnur Blora" (Thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012); Aurellesia Warsito dkk., "Arsitektur Sistem Kecerdasan Pengambilan Keputusan di Sekolah," *ILKOMNIKA: Journal of Computer Science and Applied Informatics* 2, no. 3 (2020): 288–98; Indah Eka Wahyuningrum, "Pengadaan Guru yang Bermutu di SMA Al Hikmah Surabaya," 2013; Erni Susiyawati, "Pengadaan Guru Sekolah Dasar di Yayasan Hang Tuah Cabang Surabaya," *Inspirasi Manajemen Pendidikan* 5, no. 5 (2014).

<sup>494</sup> Ranupandojo Heidjrahman dan Suad Husnan, "Manajemen Personalia, Edisi 4," Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta, 2008, 55.

karena tes psikologi dalam dunia kerja berfungsi dalam penyeleksian SDM, khususnya ketika melakukan tes dalam penerimaan SDM. Penerimaan SDM dilakukan beberapa tahap yaitu wawancara (*interview*) kemudian tes psikologi, tes *interview* untuk mengetahui lebih dari kepribadian calon pegawai, tetapi lembaga juga tidak hanya bisa menilai para kandidat dari cara bicaranya saja ketika melakukan tes wawancara, untuk itu memang sangat penting melakukan tes psikologi. Inilah pentingnya melakukan tes psikologi dalam melakukan rekrutmen dan seleksi SDM.

Selain tidak menggunakan tes psikologi dalam rekrutmen dan seleksi SDM di LPIS Purbalingga. LPIS Purbalingga juga tidak menggunakan tes kesehatan (*medical chek up*) dalam rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik. Tes kesehatan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik.<sup>495</sup> Tes kesehatan dilakukan untuk mengetahui kondisi fisik pada calon SDM baru yang akan bekerja di lembaga atau organisasi tersebut, dan dilakukan oleh dokter atau rumah sakit yang telah di tunjuk sesuai dengan tes kesehatan standar. Manajemen LPIS Purbalingga pada saat melakukan rekrutmen dan seleksi tidak melakukan tes kesehatan pada calon tenaga pendidik baru. Tentu ini akan berakibat fatal untuk pihak lembaga dan calon kandidat. Apabila terdapat suatu pekerja yang mempunyai riwayat penyakit tertentu hal ini

---

<sup>495</sup> Di beberapa lembaga pendidikan sudah menggunakan instrument tes kesehatan. Di antaranya dapat dilihat dalam A'yun, Imron, dan Arifin, "Rekrutmen Tenaga Pendidik di SMA"; Hamam Saifil, "Rekrutmen dan Seleksi Guru di Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto" (Thesis, IAIN Purwokerto, 2016); Walid Fajar Antariksa, "Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar Islam Terpadu," *Madrasah: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar* 10 (2017): 47-56.

akan berdampak pada pekerjaannya, kemungkinan akan bekerja dengan tidak profesional (lambat dan tidak totalitas). Hal ini yang menyebabkan kinerja dan kualitas SDM dinilai kurang baik bahkan dianggap buruk.

Menurut peneliti, saat tidak menggunakan tes Kesehatan dapat berpotensi merugikan lembaga tersebut terutama tanggung jawab terhadap resiko sewaktu-waktu penyakitnya kambuh kembali. Menurut peneliti, langkah antisipatif manajemen LPIS Purbalingga hendaknya mengetahui tentang riwayat penyakit calon tenaga pendidik agar kejadian yang tidak diinginkan tidak terjadi dikemudian hari.

Sementara itu, menghadapi situasi di tengah pandemi Covid-19 yang melanda dunia menyebabkan banyak organisasi dituntut untuk beradaptasi<sup>496</sup> dengan menerapkan kebiasaan baru (*new normal*).<sup>497</sup> Camacho menyatakan bahwa Covid-19 telah berdampak kepada manajemen perusahaan terutama struktur organisasi dan manajemen SDM.<sup>498</sup> Sementara itu menurut Carnevale dan Hatak, sebagai akibat dari pandemi global covid-19, perusahaan atau

---

<sup>496</sup> Menurut Denison, teori adaptasi merupakan teori yang menekankan kepada penggunaan kemampuan organisasi dalam melakukan penyesuaian diri terhadap lingkungan, menerima, menafsirkan serta menerjemahkan gangguan ataupun perubahan dari eksternal ke dalam norma-norma internal organisasi yang berdampak terhadap keberlangsungan dan ketahanan sebuah organisasi. Daniel R. Denison dan Aneil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science* 6, no. 2 (1995): 204–223.

<sup>497</sup> *New normal* merupakan sebuah pembiasaan dan perilaku-prilaku baru yang berbasis kepada proses adaptasi dengan cara membudayakan perilaku-prilaku hidup sehat serta bersih. Metode *new normal* dengan melakukan mencuci tangan memakai sabun secara rutin, memakai masker pada saat keluar rumah, menjaga jarak (*social distancing*) serta menghindari kerumunan. Dipna Videlia Putsanra, "Arti New Normal Indonesia: Tatanan Baru Beradaptasi dengan COVID-19," *tirto.id*, diakses 3 Oktober 2021, <https://tirto.id/arti-new-normal-indonesia-tatanan-baru-beradaptasi-dengan-covid-19-fDB3>.

<sup>498</sup> Camacho dalam Luba Tomcikova, Nella Svetozarovova, dan Jana Coculova, "Challenges and Priorities in Talent Management During the Global Pandemic Caused by COVID–19," *Marketing and Management of Innovations*, no. Issue 2 (2021): 95.

organisasi di seluruh dunia saat ini beroperasi di lingkungan yang sangat *fluktuatif*. Pandemi covid-19 telah menciptakan dan menuntut bagi manajer SDM untuk segera beradaptasi dengan perubahan.<sup>499</sup> Dalam konteks perubahan, organisasi perlu merespons dan beradaptasi dengan perubahan dan mengelola SDM dengan sebaik mungkin.

Dengan kondisi tersebut memaksa para pemangku kebijakan organisasi untuk mengambil keputusan dan yang cepat agar tetap *survive*. Salah satunya adalah dimungkinkan terjadinya pergantian pegawai atau *turnover* yang terjadi saat organisasi dalam keadaan yang tidak menentu akibat pandemi. Dengan demikian maka organisasi perlu melakukan antisipasi untuk melakukan dan mempersiapkan SDM dengan melakukan perekrutan. Menurut Yawson, organisasi harus mempertimbangkan dengan cara mengatur ulang strategi dalam perekrutan dan pengadaan SDM agar dapat memberikan keuntungan dan peningkatan produktivitas dan efisiensi kinerja mereka. Keberhasilan sistem kerja jarak jauh telah membuka jalan baru untuk melakukan perekrutan secara alternatif dengan menggunakan berbagai sumber strategi seperti melakukan seluruh proses perekrutan mulai dari perencanaan dan pencarian bakat hingga penilaian, seleksi, perekrutan, dan orientasi dengan berbasis virtual.<sup>500</sup>

---

<sup>499</sup> Joel B. Carnevale dan Isabella Hatak, "Employee Adjustment and Well-Being in The Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management," *Journal of Business Research* 116 (2020): 183 – 87.

<sup>500</sup> Robert Yawson, "Strategic Flexibility Analysis of HRD Research and Practice Post COVID-19 pandemic," *Human Resource Development International* 23, no. 4 (2020): 406 – 17. Teknologi yang muncul, seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *Virtual Reality (VR)*, *Augmented*

Dalam praktiknya, pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik di LPIS Purbalingga di saat masa pandemi Covid-19 dilakukan dengan memanfaatkan teknologi dari proses informasi lowongan pekerjaan secara *on line* baik media sosial maupun *website*. Menurut Al Zagheer, menawarkan pekerjaan dengan memposting lowongan pekerjaan secara *online* lebih murah daripada iklan di koran, tidak ada perantara, ada pengurangan waktu perekrutan (lebih dari 65% waktu perekrutan).<sup>501</sup> Sementara itu, seleksi administrasi dilakukan dengan memverifikasi berkas yang masuk melalui *google form*. Seleksi tertulis dilakukan dengan memanfaatkan teknologi aplikasi *google form*. Sedangkan wawancara atau *interview* dan tes praktik (*micro teaching*) dilaksanakan dengan menggunakan *zoom meeting*. Menurut Okiwati, selama pandemi Covid-19 masih berlangsung, maka proses perekrutan tenaga pendidik dilaksanakan secara *virtual* atau *on line* Dengan menggunakan berbagai *platform digital*. Di antara penggunaan *platform digital* yaitu penggunaan *google form* untuk pendaftaran dan pegajuan berkas lamaran, penggunaan *zoom meeting* untuk wawancara dan *micro teaching*. Sementara itu, proses orientasi calon tenaga pendidik dilakukan secara tatap muka.<sup>502</sup> Menurut Nurzaman, dkk. penggunaan berbagai teknologi baru seperti *artificial intelligence (AR)* telah membuka pintu untuk berbagai jenis

---

*Reality (AR)*, dan *Blockchain*, bersama dengan ilmu data, mendorong otomatisasi dan digitalisasi fungsi SDM yang berpotensi membuat lebih banyak keputusan tanpa implisit dan bias serta meletakkan dasar untuk proses pengambilan keputusan yang sangat adil di seluruh organisasi.

<sup>501</sup> Hanady Al-Zagheer dan Samer Barakat, "E-Recruitment as Application Solution during Corona Pandemic," *Annals of the Romanian Society for Cell Biology* Vol. 25, no. Issue 5 (2021): 5052.

<sup>502</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Manajer Organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal Senin, 6 September 2021.

aplikasi di bidang SDM. Teknologi ini akan membantu meningkatkan semua fungsi SDM termasuk perekrutan, orientasi, pelatihan, dan lainnya.<sup>503</sup>

Menurut peneliti, perubahan yang sangat cepat memaksa organisasi untuk tetap *survive* (bertahan) di tengah perubahan global akibat pandemi dengan melakukan manajemen resiko. Realitas dampak pandemi covid-19 memaksa LPIS Purbalingga melaksanakan manajemen risiko (*risk manajemen*) dengan baik. Menurut Maralis dan Triyono manajemen resiko merupakan implementasi dari fungsi-fungsi manajemen dalam menaggulangi risiko yang terjadi dalam organisasi.<sup>504</sup> Manajemen risiko merupakan upaya yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga sebagai upaya untuk meraih kesuksesan beradaptasi. LPIS Purbalingga dituntut memiliki respons dan reaksi cepat terhadap perubahan yang terjadi. Bagi organisasi yang salah satu tujuannya adalah memperoleh *return* dari kegiatannya. Dengan demikian, organisasi atau lembaga akan menanggung semua risiko-risiko yang terjadi oleh kondisi dan situasi tertentu.

Ketahanan untuk *survive* dalam sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan beradaptasi dengan tuntutan situasi dan kondisi serta perubahan yang begitu cepat dan serta mendadak karena banyak organisasi yang tidak siap

---

<sup>503</sup> E. Nurzaman AM dkk., "Implementation of Human Resource Management in The Adaptation Period for New Habits," *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2020, 19–26.

<sup>504</sup> Reni Maralis dan Aris Triyono, *Manajemen Risiko*, Edisi Pertama (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 8. Menurut Ferry N. Idroes, Manajemen resiko diartikan sebagai sebuah metode yang sistematis serta logis dalam mengidentifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi, serta melakukan monitor dan pelaporan yang berlangsung pada setiap aktivitas atau proses.

menghadapi kondisi pandemi Covid-19.<sup>505</sup> Segala proses manajemen termasuk di dalamnya manajemen rekrutmen harus tetap dilaksanakan meskipun dilakukan dengan tidak melalui tatap muka (*on line*). Menurut peneliti, penggunaan berbagai platform digital setidaknya telah membantu organisasi dalam meningkatkan sebagian fungsi dan peran manajemen SDM termasuk rekrutmen SDM. Dalam pelaksanaannya, proses perekrutan secara *online* bukan berarti tanpa adanya kendala atau tantangan. Secara umum, tantangan hadir disebabkan kurangnya sarana prasarana penunjang. Manajer SDM akan mengalami kesulitan dalam menyaring jumlah lamaran yang masuk karena dilakukan secara *on line*. Problem yang kedua adalah masalah kesiapan para calon atau pelamar dalam penggunaan teknologi platform digital yang menjadi tantangan dan problem sendiri. Hal ini disebabkan kemungkinan para pelamar yang tidak siap dengan penggunaan platform digital dalam rekrutmen *online*. Selain itu juga kendala ketersediaan jaringan *signal* juga menjadi masalah tersendiri.

#### **4. Rekrutmen SDM Berbasis Modal Spiritual di LPIS Purbalingga**

##### **a. Modal Spiritual dalam Rekrutmen SDM**

Berdasarkan teori yang peneliti pakai dan juga hasil dari wawancara dan studi dokumentasi yang peneliti lakukan, ada beberapa poin yang sangat penting untuk melihat rekrutmen dengan menggunakan modal spiritual sebagai basisnya. Poin ini menjadi pembeda LPIS Purbalingga dengan lembaga lain dalam

---

<sup>505</sup> Duta Mustajab dkk., "Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership?," *Fiscaoeconomia* 4, no. 2 (2020): 483 –497.

melakukan proses rekrutmen tenaga pendidik. Hal ini tentu memberikan hasil yang jauh lebih baik dalam rekrutmen tenaga pendidik.

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga dengan menggunakan pendekatan modal spiritual, oleh karena itu LPIS mendapatkan SDM-SDM yang berkualitas, sehingga dengan tenaga pendidik terbaik tersebut berdampak pada peningkatan mutu dan prestasi sekolah atau madrasah di LPIS Purbalingga. Sekolah atau madrasah yang berada di bawah naungan LPIS Purbalingga juga telah mampu menunjukkan prestasi akademik maupun non akademik. Menurut Sumanto, penggunaan pendekatan tersebut akan berpengaruh positif terhadap kinerja para SDM yang pada akhirnya dapat mendukung efektivitas organisasi.<sup>506</sup> Dengan hasil tersebut, tentu tidak bisa dilepaskan peran guru dari hasil proses rekrutmen yang baik dan profesional. Rekrutmen ini merupakan salah satu upaya untuk membangun perilaku kerja para tenaga pendidik untuk peningkatan efektivitas mencapai tujuan melalui pendekatan spiritual (modal spiritual).

Konsep modal spiritual yang dikembangkan oleh LPIS Purbalingga dalam rekrutmen SDM mengubah pandangan selama ini tentang modal yang sebelumnya cenderung bersifat materialistik menjadi lebih bermakna. Menurut Woodberry, modal spiritual itu berbeda dengan modal lainnya yang memiliki sumber daya bersifat material.<sup>507</sup> Pandangan materialistik tentang *capital* (modal)

---

<sup>506</sup> Sumanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Memasuki Revolusi Industri 4.0* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2020), 327.

<sup>507</sup> Robert D. Woodberry, "Researching Spiritual Capital," 2003.



selama ini diartikan sebagai sesuatu yang memberikan kekayaan, laba, keuntungan, atau kekuasaan. Dalam konteks rekrutmen tenaga pendidik yang dilakukan oleh manajemen LPIS Purbalingga dengan menggunakan pendekatan modal spiritual tersebut setidaknya sedikit merubah pandangan (*mindset*) tentang modal yang tidak hanya sekadar material *an sich*.

Modal dalam pandangan *modal spiritual* yang dikembangkan oleh LPIS Purbalingga dalam rekrutmen dan seleksi SDM dengan menggali potensi-potensi yang terpendam pada calon tenaga pendidik. Potensi-potensi tersebut tidak hanya bersifat material saja seperti kemampuan mengajar (*micro teaching*), performa, wawasan kependidikan, dan lain-lain, tetapi juga menggali dan memadukan dimensi-dimensi yang bersifat transendental. Hal tersebut sangat berbeda dengan modal spiritual (*spiritual capital*) yang memiliki filosofi makna, visi, misi, tujuan, dan pandangan yang kita miliki bersama tentang sesuatu yang sangat bermakna dalam hidup manusia.<sup>508</sup> Dengan demikian, penggunaan modal spiritual dalam rekrutmen tenaga pendidik di LPIS Purbalingga menjadi kekuatan yang besar dan dengan penggunaan potensi atau modal-modal yang ditingkatkan dengan memanfaatkan sumber-sumber daya dalam jiwa (*spiritual*) calon tenaga pendidik yang mendaftar di LPIS Purbalingga. Hal tersebut sesuai dengan teori Berger yang mengatakan bahwa modal spiritual merupakan potensi

---

<sup>508</sup> Danah Zohar dan Ian Marshall, *Spiritual Capital; Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*, (Bandung: Mizan, 2007)

kekuatan, pengaruh, pengetahuan, dan keadaan yang diciptakan oleh tradisi religius tertentu.<sup>509</sup>

Bentuk-bentuk penggunaan modal spiritual dalam rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di LPIS Purbalingga tentu kembali dan tidak jauh dari ajaran Islam itu sendiri. Bentuk-bentuk penggunaan modal spiritual dalam rekrutmen tenaga pendidik di LPIS Purbalingga antara lain terlihat dalam penggunaan aspek-aspek pengetahuan (*knowledge*) tentang ajaran agama Islam, keyakinan (*belief*), *amaliah* harian (*practice*), dan aspek-aspek lainnya. Aspek-aspek inilah yang mendorong SDM pada saat menjadi pegawai akan melakukan sesuatu yang terbaik dan berbuat baik kepada masyarakat. Hal tersebut menurut Bourdieu didorong dan disemangati oleh modal spiritual (*spiritual capital*) yang muncul dalam dan dari *religious capital* (kekuatan dari ajaran dan tradisi agama tertentu) yang membuat karyawan itu terdorong untuk berbuat yang terbaik bagi lembaga.<sup>510</sup> Keyakinan inilah yang dirasakan oleh seluruh SDM di LPIS Purbalingga mengenai pentingnya nilai agama (Islam) untuk menguatkan para pegawai agar bekerja secara maksimal.

Proses rekrutmen di LPIS Purbalingga berpedoman pada prosedur-prosedur yang telah ditetapkan serta kebijakan-kebijakan mutu yang telah dibuat

---

<sup>509</sup> Peter L Berger dan Robert W Hefner, "Spiritual Capital In Comparative Perspektif," *Institute for the Study of Economic Culture, Institute on Religion and World Affairs, Boston University*, 2003, 6.

<sup>510</sup> Dalam pendapat Bordieu ini terlihat titik tolak yang dipakai ialah pandangan yang dikaitkan dengan agama sebagai sumber *spiritual capital*. Bele Antonius, *Nurani Suku Buna Spiritual Capital dalam Pembangunan.*, Disertasi (Salatiga: Universitas Kristen Satya Wacana, 2011), 16.

oleh LPIS Purbalingga,<sup>511</sup> seperti analisis SDM, prosedur pelaksanaan rekrutmen, dan seleksi SDM. Menurut peneliti dalam melakukan proses rekrutmen, di LPIS Purbalingga menggunakan modifikasi teori rekrutmen diintegrasikan dengan *spiritual capital* (modal spiritual). Diantara penggunaan modal spiritual dalam proses rekrutmen SDM dengan melibatkan modal spiritual yang dimiliki. Di antaranya dengan melibatkan unsur-unsur *spiritual knowledge*, *spiritual practice* dan *spiritual belief*. Untuk lebih detailnya peneliti menggunakan analisis dengan model penelitian yang dilakukan Alghorani. Menurut Alghorani, modal spiritual terbagi dalam tiga dimensi yaitu, *spiritual knowledge*, *spiritual belief* dan *spiritual practice*.<sup>512</sup>

Selain itu, pandangan peneliti juga didasarkan pada pendapat Alex Liu dan kawan-kawan yang mengatakan bahwa modal spiritual dengan merujuk pada kekuatan, pengaruh dan keadaan yang diciptakan oleh kepercayaan (*spiritual belief*), pengetahuan (*spiritual knowledge*) dan praktik rohani (*spiritual practice*) dari seseorang atau suatu organisasi.<sup>513</sup> Dalam Bahasa lain Holt, dkk. lebih menyederhanakan konsep modal spiritualitas menjadi sedikitnya dua bentuk dimensi dari spiritualitas, yaitu; pertama, dimensi keimanan (*the beliefs*

---

<sup>511</sup> Lihat dalam prosedur Mutu pengajuan usulan rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan LPIS Purbalingga

<sup>512</sup> *Spiritual knowledge* adalah aspek yang berhubungan dengan pengetahuan spiritual, *spiritual practice* adalah aspek yang berhubungan dengan praktek spiritual dan *spiritual belief* merupakan aspek yang berhubungan dengan keyakinan spiritual. Mohammad Adnan Alghorani, "Knowledge-Practice Measure of Islamic Religiosity (KPMIR): A Case of High School Muslim Students in The United States," *Journal of Muslim Mental Health* 3, no. 1 (2008): 25–36.

<sup>513</sup> Alex Liu, "Measuring Spiritual Capital as a Latent Variable," *The Research Methods Institute* 2008 (2007): 2010; Imran H. Nawaz dan Syed Nisar Hussain Hamdani, *Spiritual human capital*, 2009.

*dimension*) yang melibatkan keyakinan spiritual dari aktivitas yang tak kasat mata. Misalnya, merasakan hubungan yang dekat dengan Tuhan; kedua, dimensi amal atau perilaku (*the behavioral dimension*) yang bisa diamati dengan aktivitas-aktivitas atau kegiatan spiritual serta melibatkan materi-materi religius atau menghadiri peribadatan agama.<sup>514</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, proses rekrutmen tenaga pendidik di LPIS Purbalingga sudah menggunakan modal spiritual. Penggunaan modal spiritual dalam rekrutmen SDM dimulai sejak seleksi administrasi sampai dengan orientasi *job*. Berikut peneliti jelaskan hasil temuan mengenai rekrutmen SDM berbasis modal spiritual.

### **1. Seleksi Administrasi**

Hal tersebut terlihat dari penggunaan atau melibatkan unsur-unsur spiritual dalam proses rekrutmen dari mulai seleksi berkas pelamar, tes tertulis maupun wawancara calon pegawai. Berdasarkan temuan peneliti, proses rekrutmen di LPIS Purbalingga dimulai dengan proses seleksi administrasi yang berisi tentang persyaratan-persyaratan yang sudah ditentukan oleh lembaga. Sebelum peneliti memaparkan temuan mengenai persyaratan-persyaratan calon pegawai, terlebih dahulu akan peneliti paparkan data mengenai rekrutmen selama tiga tahun terakhir:

---

<sup>514</sup> Ralph L. Piedmont, "Spiritual Transcendence and The Scientific Study of Spirituality.," *Journal of Rehabilitation* 67, no. 1 (2001).

No	Proses Rekrutmen	Jumlah		
		2019	2020	2021
1	Data Pelamar	51	150	224
2	Lulus Seleksi Administrasi	38	63	203
3	Lulus tes tulis dan wawancara	12	40	203
4	Lulus <i>micro teaching</i> dan computer	5	19	18
5	Penandatanganan surat pernyataan	5	19	15

Tabel 5. Rekrutmen 3 tahun terakhir

Menurut Sudiro, agar pegawai baru yang akan direkrut dapat bekerja kepada lembaga sesuai dengan harapan, maka terlebih dahulu perlu ditentukan kriteria-kriteria SDM yang berfungsi sebagai pembandingnya.<sup>515</sup> Kriteria-kriteria tersebut merupakan bagian dari syarat minimum yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pendidik agar dapat melaksanakan pekerjaan. Menurut peneliti, standar minimal ini diperlukan untuk mengetahui kriteria yang dimiliki oleh calon tenaga pendidik dan akan memudahkan lembaga untuk menyeleksi data-data yang masuk apakah sudah sesuai dengan standar atau belum.

---

<sup>515</sup> Achmad Sudiro, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 2; Sundari dan Taufik, "Sistem Pendukung Keputusan Penerimaan Pegawai Baru dengan Menggunakan Metode Simple Additive Weighting (saw)." Sering kali organisasi mendapatkan karyawan yang baru saja direkrut sebuah lembaga atau organisasi tidak bertahan dalam jangka waktu yang lama. Sebab yang paling utama biasanya yaitu adanya kesalahan dalam proses rekrutmen karyawan baru. Setelah diterima sebagai pegawai, ternyata mereka tidak mempunyai kompetensi dan *skill* serta kualifikasi yang dibutuhkan oleh lembaga. Fenomena ini terjadi disebabkan belum atau tidak adanya metode yang standar dan sistematis dalam menilai layak atau tidaknya calon pegawai, termasuk di dalamnya penentuan standar atau kriteria calon pegawai saat melamar pekerjaan.

Dalam praktiknya, LPIS Purbalingga menerapkan beberapa standar administrasi atau kriteria yang harus dipenuhi oleh para pelamar. Kriteria atau standar tersebut yaitu:

No	Persyaratan	Berkas
1	Bependidikan minimal S1	Surat Lamaran
2	Indek prestasi kumulatif (IPK) minimal 3.00	Fotokopi ijazah dan transkrip nilai
3	Usia maksimal 35 tahun	Surat berkelakuan baik
4	Dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar	Fotokopi KTP dan Kartu keluarga
5	Bekepribadian yang baik	Berkas-berkas pendukung (sertifikat, piagam, surat pengalaman, dan lain sebagainya)

Tabel 6. Persyaratan calon pegawai di LPIS Purbalingga

Menurut Okiwati, pada saat rekrutmen tenaga pendidik LPIS Purbalingga sudah mencantumkan kriteria islami sebagai syarat pendaftaran. Syarat tersebut berupa mewajibkan pelamar beragama Islam dan dapat membaca Al Qur'an. Hal tersebut juga menjadi standar tenaga pendidik di LPIS Purbalingga sebagaimana tercantum dalam dokumen ISO LPIS Purbalingga.<sup>516</sup> Berdasarkan data, peneliti menemukan bahwa kriteria calon pegawai di LPIS Purbalingga sesuai dengan kriteria *'aqidah* yaitu beragama Islam dan dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar. Kriteria tersebut merupakan pondasi karena menyangkut keimanan (keyakinan) serta kesucian jiwa. Semua pegawai yang direkrut harus

<sup>516</sup> Lihat dokumen *leaflet* rekrutmen SDM, lihat juga dalam standar kompetensi guru dalam dokumen ISO LPIS Purbalingga

memenuhi kriteria yang menjadi syarat yaitu beragama Islam dan mampu membaca Al Qur'an dengan baik dan benar.

Kriteria tersebut merupakan kriteria yang mutlak dan menjadi penentu dalam tahap rekrutmen berikutnya. Kriteria ini merupakan syarat yang wajar mengingat LPIS Purbalingga adalah lembaga pendidikan Islam yang mempunyai visi dan misi keislaman yang kuat. Untuk mencapai keberhasilan pencapaian visi dan misi tersebut maka dibutuhkan SDM yang memiliki kesamaan akidah. Pencantuman kriteria khusus berupa muslim atau muslimah serta dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar mempunyai tujuan agar para calon atau pelamar dapat memahami karakter LPIS Purbalingga. Dengan demikian, para pelamar akan mempersiapkan dirinya dan menentukan pilihan melanjutkan untuk melamar pekerjaan di LPIS Purbalingga atau tidak. Proses yang demikian, secara tidak langsung sebenarnya sudah terjadi proses seleksi secara alamiah di fase yang paling awal sebelum para pelamar mengikuti proses seleksi di fase selanjutnya.

Menurut Hafidhuddin & Hendri Tanjung, perilaku dalam sebuah organisasi harus mempunyai berbagai nilai keimanan dan ke-*tauhid*-an, sebab dengan memiliki kesamaan dalam keimanan dan aqidah akan memiliki kenyamanan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan akan merasakan kehadiran Allah setiap waktu sehingga ia merasa akan diawasi dalam melakukan segala sesuatu yang dikerjakannya.<sup>517</sup> Dengan demikian, pencantuman kriteria tersebut muslim

---

<sup>517</sup> Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen syariah dalam praktik*, 2003, 5.

atau muslimah dan dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar bertujuan untuk menyeleksi para calon pegawai sedini mungkin. Para kandidat pegawai yang merasa belum memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh LPIS Purbalingga tidak perlu mengajukan lamaran pekerjaan sehingga memudahkan manajer HRD dalam melakukan proses seleksi pada fase berikutnya.

Pihak manajemen LPIS Purbalingga menjelaskan proses rekrutmen yang harus dijalankan oleh lembaga mensyaratkan kriteria Islami berupa dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar serta memiliki kepribadian yang baik. Menurut Okiwati, pada saat rekrutmen tenaga pendidik LPIS Purbalingga sudah mencantumkan kriteria Islami sebagai syarat pendaftaran. Syarat tersebut berupa pelamar diwajibkan beragama Islam dan dapat membaca Al Qur'an. Hal tersebut juga menjadi standar tenaga pendidik di LPIS Purbalingga sebagaimana tercantum dalam dokumen ISO LPIS Purbalingga.<sup>518</sup>

Berdasarkan data di atas, nampak jelas bahwa dalam persyaratan lowongan kerja di LPIS Purbalingga mensyaratkan calon pegawai adalah beragama Islam, dapat membaca Al Qur'an, dan berkepribadian yang baik. Menurut peneliti, syarat tersebut merupakan sebuah kewajaran karena di LPIS Purbalingga adalah lembaga Islam dan bergerak di dunia pendidikan. Oleh karena itu, tenaga pendidiknya harus beragama Islam dan menjadi *qudwah* bagi peserta didik dengan memenuhi syarat kepada guru di dalam LPIS Purbalingga agar dapat membaca Al Qur'an dan memiliki kepribadian yang baik. LPIS Purbalingga

---

<sup>518</sup> Lihat dokumen leflet rekrutmen SDM, lihat juga dalam standar kompetensi guru dalam dokumen ISO LPIS Purbalingga



merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai basis Islam, maka dalam merekrut para pegawai memiliki dua persyaratan yaitu persyaratan umum dan persyaratan khusus. Persyaratan umum antara lain berpendidikan minimal S-1, memiliki Indeks prestasi kumulatif (IPK) minimal 3.00 dan usia maksimal 35 tahun. Adapun persyaratan yang khusus meliputi dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar serta mempunyai kepribadian yang baik.

Dalam konteks yang sama, Cupian, dkk. menggunakan istilah analisis syariah.<sup>519</sup> Analisis syariah merupakan instrumen untuk mengetahui lamaran ditujukan manajer bidang SDM dalam melakukan langkah awal untuk mengetahui informasi mengenai aspek syariah yang dimiliki calon tenaga kerja dapat menggunakan analisis syariah dengan instrumen syariah tersebut. Di sini bidang SDM dan tim seleksi dapat memeriksa CV mengenai aspek syariah (Islam) yang dimiliki oleh kandidat. Contohnya para kandidat mampu membaca Al Qur'an, aktif pada kegiatan organisasi keagamaan dan keislaman, aktif pada pengajian-pengajian atau kajian-kajian keislaman, dan lain-lain. Bagi pelamar yang sudah terpenuhi seluruh persyaratan dan sudah melalui tahap verifikasi berkas calon pegawai, maka akan dinyatakan lolos untuk mengikuti tahap berikutnya yang lolos yaitu tahap seleksi tertulis dan wawancara.

---

<sup>519</sup> Cupian dkk., "Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Berdasarkan Perspektif Islamic Human Capital," *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen* 1, no. 1 (2020): 50–63.

## 2. Tes Tertulis

Tes tertulis merupakan serangkaian tes yang dilaksanakan LPIS Purbalingga dalam rangka mengukur kompetensi akademik, keagamaan (spiritual), pedagogis, dan wawasan kebangsaan yang dimiliki oleh pelamar. Tes tulis tentunya diadakan atau dilaksanakan di kantor LPIS Purbalingga dan diperiksa bidang SDM LPIS Purbalingga. Berdasarkan hasil dokumentasi dan wawancara, materi tes tertulis di LPIS Purbalingga peneliti klasifikasikan menjadi lima bagian yaitu:

No	Materi	Poin-Poin
1	Dasar-dasar keislaman	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dasar-dasar keimanan yang meliputi makna iman, macam-macam rukun iman, iman kepada yang gaib, makna syahadah.</li><li>2. keislaman yang meliputi rukun Islam, makna syahadah, rukun wudhu dan salat, puasa dan rukunnya, macam-macam salat sunnah, perbedaan Nabi dan Rasul, perbuatan syirik serta pengetahuan tentang ayat-ayat Al Qur'an yang familier (urutan surat pendek, surat yang pertama kali turun)</li></ol>
2	Intelegensia umum	soal-soal yang berhubungan dengan tes potensi akademik (TPA)
3	Kepribadian atau karakter pribadi ( <i>Akhlaq</i> )	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Akhlaq</i> bawahan terhadap atasannya.</li><li>2. Adab mengajukan usulan dan bagaimana jika usulan tersebut belum diterima,</li><li>3. Sikap profesionalitas kerja,</li><li>4. Adab atasan terhadap bawahan, sikap, dan respons pegawai saat diberikan tugas dan tanggung jawab</li><li>5. <i>Akhlaq</i> pegawai pada saat dalam satu tim</li><li>6. Komitmen terhadap lembaga</li></ol>

No	Materi	Poin-Poin
4	Didaktik metodik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dasar-dasar mendidik</li> <li>2. Tri pusat pendidikan</li> <li>3. Komponen pendidikan dan pembelajaran</li> <li>4. Administrasi kelas, kurikulum, dan metode dalam pengajaran</li> <li>5. Prinsip-prinsip mengajar</li> </ol>
5	Wawasan kebangsaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejarah kebangkitan nasional: kongres pemuda, badan penyelidik usaha persiapan kemerdekaan Indonesia (BPUPKI), Dekrit Presiden</li> <li>2. Tinggah laku yang sesuai dengan sila-sila di dalam Pancasila dan makna Bhineka Tunggal Ika</li> <li>3. Pancasila sebagai pandangan hidup</li> <li>4. Undang-undang sistem pendidikan nasional (sisdiknas).</li> </ol>

Tabel 7. Materi tes tertulis

Menurut peneliti, dari data tersebut terlihat adanya keseimbangan tes tertulis yang bersifat *knowledge* dan kompetensi dengan aspek-aspek yang bersifat pengetahuan agama serta *akhlaq al karimah*. Artinya, tidak hanya aspek pengetahuan umum dan kompetensi saja yang dijadikan alat tes, tetapi tes pengetahuan agama dapat disertakan sebagai standar tes tertulis. Tujuannya tidak lain ingin mendapatkan karyawan yang mempunyai kompetensi baik serta mempunyai pemahaman dan pengamalan agama yang baik (*akhlaq al karimah*). Guru yang memiliki *akhlaq al karimah* yaitu guru yang memiliki tingkah laku baik.<sup>520</sup> Menjalankan tugas dengan baik tanpa ada unsur paksaan, tekanan dari atasan karena hal tersebut merupakan dorongan secara dari dalam dirinya. Tidak

<sup>520</sup> Nila Mardiah, "Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan dalam Perspektif Islam."

hanya itu saja, pegawai yang ber-*akhlaq al karimah* akan menjalin hubungan baik antar sesama rekan kerja sehingga tercipta *team work* yang kuat dan tercipta lingkungan organisasi yang kondusif. Selain itu, dengan memiliki tingkat pemahaman agama yang tinggi sehingga guru tersebut memiliki pondasi agama yang kuat yang tidak mungkin melakukan hal yang merugikan organisasi dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Tenaga pendidik yang memiliki kompetensi dan pengalaman merupakan guru yang pernah menggeluti, sehingga telah mengetahui seluk beluk dunia kerja dalam suatu organisasi. Kompetensi maksudnya yaitu guru yang memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas perintah Allah dan menjauhi larangan Allah. Dalam dunia kerja, guru yang bertaqwa akan bertindak sesuai aturan kerja yang berlaku dalam organisasi, tidak melanggar peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

Berdasarkan temuan, penilaian tertulis didasarkan kepada kelima aspek materi tes tertulis tersebut di atas. Masing-masing aspek memiliki prosentase skor yang sama. Apabila terjadi kesamaan nilai antar calon pegawai atau ada nilai yang selisihnya tidak terlalu jauh maka akan dipilih calon peserta yang memiliki nilai aspek keagamaan yang tertinggi. Menurut peneliti, aspek tertulis lebih menitiktekan pada aspek kemampuan kognisi semata. Menurut Sinurat, hasil tes tertulis belum menggambarkan realitas yang sesungguhnya.<sup>521</sup>

---

<sup>521</sup> Sahala P Sinurat, *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi*, 59–60. Ini merupakan salah satu jawaban mengapa banyak pengamat, manajer, dan lain sebagainya yang mempunyai pengetahuan yang baik, tetapi pada saat diberikan kesempatan menjadi pimpinan banyak yang mengalami kegagalan.

Penggunaan tes tertulis tersebut dilakukan untuk mengetahui kemampuan pengetahuan para calon pegawai. Namun dalam realitasnya tidaklah menjadi gambaran tentang kemampuan dan prestasi seseorang. Menurut Sinurat, hasil tes tertulis belum menggambarkan realitas yang sesungguhnya. Menurut peneliti, dari data tersebut terlihat adanya keseimbangan tes tertulis yang bersifat *knowledge* dan kompetensi dengan aspek-aspek yang bersifat pengetahuan agama serta *akhlaq al karimah* (spiritual). Artinya, tidak hanya aspek pengetahuan umum dan kompetensi saja yang dijadikan alat tes, tetapi juga tes pengetahuan agama juga di jadikan sebagai standar tes. Tujuannya tidak lain ingin mendapatkan karyawan yang mempunyai kompetensi baik serta mempunyai pemahaman dan pengamalan agama yang baik (*akhlaq al karimah*). Guru yang memiliki *akhlaq al karimah* yaitu guru yang memiliki tingkah laku baik.<sup>522</sup> Menjalankan tugas dengan baik tanpa ada unsur paksaan, tekanan dari atasan karena hal tersebut merupakan dorongan secara dari dalam dirinya. Tidak hanya itu saja karyawan yang ber-*akhlaq al karimah* akan menjalin hubungan baik antar sesama rekan kerja sehingga tercipta *team work* yang kuat dan tercipta lingkungan organisasi yang kondusif. Selain itu, dengan memiliki tingkat pemahaman agama yang tinggi sehingga guru tersebut memiliki pondasi agama yang kuat yang tidak mungkin melakukan hal yang merugikan organisasi dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

---

<sup>522</sup> Nila Mardiah, “Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan dalam perspektif Islam.”

Menurut peneliti, tes tertulis yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga ini bertujuan untuk mengetahui sampai dimana pengalaman dan pengetahuan keislaman (*spiritual knowledge*) dari kandidat, khususnya pada pengetahuan dan pengalaman dan pengamalan keislaman kandidat (*spiritual practice*) untuk sehari-hari. Di samping itu, tes ini dilakukan dengan menjawab lembar pertanyaan-pertanyaan seputar pengetahuan keagamaan seseorang maupun pengetahuan umum. Untuk memastikan jawaban dari hasil tes tertulis mengenai wawasan keislaman (baik yang berupa *spiritual knowledge*, *spiritual belief*, dan *spiritual practice*) maka proses selanjutnya adalah wawancara (*interview*) keislaman dari kandidat yang akan peneliti analisis berdasarkan data di bawah ini. Tujuannya tidak lain adalah untuk mengetahui apakah kandidat sudah sesuai dengan kriteria keislaman yang diharapkan dan diinginkan oleh lembaga.

### 3. Tes Wawancara (*Interview*)

Dalam praktiknya, setelah dinyatakan lulus dalam tes tertulis oleh LPIS Purbalingga. Para peserta yang dinyatakan lulus dalam tes tertulis akan mengikuti tes wawancara calon pegawai. Dalam tes ini terdapat 4 jenis wawancara, yaitu :

No	Jenis wawancara	Materi Wawancara
1	Wawancara keagamaan bidang	Dasar-dasar keislaman dan pengetahuan agama yaitu <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rukun iman dan Islam,</li> <li>2. Ketauhidan (syahadat tauhid dan Rasul)</li> <li>3. Muamalah dan praktik keagamaan</li> <li>4. Akidah yang dimiliki</li> <li>5. <i>Amaliah harian</i></li> <li>6. Konsep Rosul dalam mendidik anak</li> </ol>

No	Jenis wawancara	Materi Wawancara
		7. Keterlibatan dalam organisasi 8. Doa dhuha dan salat dhuha 9. Bacaan salat
2	Wawancara bidang Al Qur'an dan Bahasa Arab	1. <i>Makhārijul huruf</i> 2. <i>Tajwid</i> 3. Kelancaran 4. Seputar dasar-dasar Bahasa Arab 5. <i>Maharah Kalam</i> 6. <i>Tarkib</i> kalimat
3	Wawancara bidang umum /kependidikan	1. Latar belakang 2. Pengenalan diri 3. Niat atau motivasi, 4. Kepribadian 5. Penguasaan keahlian 6. Didaktif dan pedagogi 7. Kurikulum 8. Keterampilan khusus.
4	Wawancara bidang Bahasa Inggris	1. <i>Listening</i> 2. <i>Understanding</i> 3. <i>Intonation</i> 4. <i>Pronunciation</i> 5. <i>Fluency</i>

Tabel 8. Jenis dan materi wawancara calon pegawai

Menurut peneliti, penggunaan aspek modal spiritual dari data di atas terlihat dari adanya wawancara yang khusus tentang keislaman calon pegawai. Proses wawancara inilah yang membedakan dengan lembaga lain. Menurut Okiwati, wawancara keagamaan atau keislaman menjadi sangat penting bagi LPIS Purbalingga karena lembaga dapat memilih para calon pegawai sesuai dengan karakteristik praktik keagamaan di lingkungan LPIS Purbalingga.<sup>523</sup> Wawancara yang dilaksanakan oleh tim rekrutmen LPIS Purbalingga untuk

<sup>523</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

memadukan data (*cross check*) data yang diperoleh dari hasil tes tertulis di atas dengan menanyakan langsung kepada para kandidat yang lolos. Pertanyaan-pertanyaan yang di ajukan mengenai pengetahuan dan pengamalan keagamaan. Hal ini dilakukan untuk mengukur aspek pengetahuan umum (*aspek knowledge dan kompetensi*) dan pengetahuan khusus pelamar yang meliputi pengetahuan keagamaan, aspek keyakinan, dan aspek ritual (pengalaman dan pengamalan) ibadah para kandidat. Cek data tersebut bertujuan untuk mengetahui sampai dimana pengalaman dan pengetahuan keislaman dari kandidat, khususnya pada pengetahuan, dan pengalaman Islam sehari-hari.

Hal ini dilakukan oleh LPIS Purbalingga untuk mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh lembaga yaitu kandidat yang mempunyai *skill*, kompetensi serta berkepribadian Islam. Berbagai tes wawancara di atas dilaksanakan untuk memperoleh informasi data yang objektif dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

Dalam wawancara ini terdapat pertanyaan-pertanyaan terkait pengenalan diri, kemudian motivasi, visi dan misi pelamar, pengalaman kerja, keterampilan khusus, juga tes baca Al Qur'an dan dasar-dasar keislaman. Dalam proses wawancara keislaman, pertanyaan yang diajukan oleh tim pewawancara antara lain seputar pengetahuan agama atau hal-hal yang mendasar seputar rukun iman dan Islam, ke-*tauhid*-an, muamalah, praktik keagamaan, kepribadian dan *akhlāq* pelamar (sikap), '*Aqīdah* yang dimiliki, *amaliah harian*, tujuan bekerja dan lain-lain.



Selain wawancara keislaman, terdapat pula wawancara khusus bidang Al Qur'an. Wawancara bidang Al Qur'an merupakan wawancara yang bertujuan untuk mengetahui kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh calon tenaga pendidik mengenai kemampuan baca dan tulis Al Qur'an.<sup>524</sup> Dalam proses seleksi wawancara ini, setiap tenaga pendidik pada semua mata pelajaran diharuskan untuk memiliki kompetensi ini. Kemampuan membaca Al Qur'an merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh semua tenaga pendidik di LPIS Purbalingga dan tidak terbatas pada tenaga pendidik di bidang ilmu agama saja. Penetapan syarat tersebut didasari alasan bahwa LPIS Purbalingga merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki visi dan misi tentu tidak jauh dari visi dan misi tersebut. Salah satu turunan dari visi dan misi tersebut adalah ditetapkannya standar SDM di LPIS Purbalingga yaitu seluruh SDM minimal hafal juz 30.<sup>525</sup> Untuk itu wajar jika dalam rekrutmen memasukkan unsur wawancara khusus bidang Al Qur'an.

Penggunaan *interview* tentang keislaman dan Al Qur'an bertujuan untuk mengungkap dan mengetahui pemahaman tentang Islam dan keyakinan agama calon tenaga pendidik serta untuk mengetahui kemampuan Al Qur'an dari para kandidat. Sekolah-sekolah Istiqomah Sambas merupakan lembaga pendidikan

---

<sup>524</sup> Beberapa perusahaan atau Lembaga Pendidikan sudah menggunakan tes Al Qur'an dalam proses rekrutmen. Diantaranya dapat dilihat dalam beberapa jurnal antara lain : Rahman, "Analisis proses rekrutmen karyawan pada bank syariah mandiri kantor cabang pulo brayan Medan"; Alfiansyah, "Sistem Pendukung Keputusan Penerimaan Pegawai di LPF Surabaya Menggunakan Metode *Simple Additive Weighting* Berbasis Android"; Siskasari, "Proses Rekrutmen Guru Di SDIT Nur Hidayah Surakarta"; Qohin, "Pola Pengembangan Kompetensi Guru di Lajnah Pendidikan dan Pengajaran (LPP) Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto."

<sup>525</sup> Lihat dokumen persyaratan kompetensi guru dan karyawan LPIS Purbalingga dalam Prosedur mutu tahun 2020.

Islam, sehingga tenaga pendidik yang bergabung di di sekolah atau madrasah Istiqomah Sambas harus unggul dan tangguh. LPIS Purbalingga memiliki cara untuk melihat dan mengukur keislaman seseorang. Metode kuncinya adalah dengan menguji secara langsung membaca Al Qur'an, membaca surat, dan membaca doa saat wawancara.

Untuk penilaian dalam wawancara menggunakan empat aspek wawancara tersebut di atas. Untuk prosentasenya disamakan antar bidang. Hal yang cukup menarik dalam tes wawancara tersebut adalah apabila terjadi skor yang sama atau selisih antar peserta tidak terlalu jauh, maka dalam rapat tim rekrutmen akan ditentukan berdasarkan kepada skor wawancara keagamaan dan Al Qur'an. Dengan demikian, skor untuk wawancara keagamaan menjadi penentu dalam wawancara calon pegawai.

#### **4. Tes *Micro Teaching* dan Orientasi Kerja**

Tes *micro teaching* bertujuan untuk mengetahui kemampuan proses belajar mengajar (KBM) para calon guru yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga demi kelancaran dalam menentukan rekrutmen tersebut sesuai dengan perencanaan. Selain itu tes tersebut untuk melihat *performance* dan *attitude* yang dimiliki para kandidat. Guru pada masa mendatang, bukanlah sekadar lapangan kerja dan pegawai negeri, tetapi guru adalah segalanya sebagai bentuk pengabdian tidak hanya didalam kelas tetapi juga didalam masyarakat.<sup>526</sup> Dalam pelaksanaan tes

---

<sup>526</sup>Mewujudkan guru yang tidak hanya memenuhi kualifikasi keilmuan, tetapi juga mendukung guru yang memenuhi kompetensi dasar baik profesional, sosial, kepribadian dan paedagogik, maka guru perlu mahir dalam micro teaching. Gazali, "Micro Teaching pada Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan/Keguruan."

*micro teaching* dilaksanakan pada waktu terpisah. Tes praktik mengajar (*micro teaching*) untuk menilai aspek kecakapan mengajar dan berbagai aspek keterampilan dasar mengajar. Menurut Balassi, aspek-aspek tersebut berupa *skill* membuka dan menutup KBM, *skill* menjelaskan dan menggunakan metode dalam KBM dan-lain.<sup>527</sup>

Selain menerapkan aspek-aspek tersebut, LPIS Purbalingga juga menerapkan aspek lain yang digunakan untuk menilai *micro teaching* di antaranya adalah antara lain performa (penampilan Islami: salam, adab berpakaian dan lain-lain), komunikasi dengan siswa, gaya bahasa dan penguasaan konsep materi. Selain itu, dalam penilaian *micro teaching* berkenaan dengan penyampaian materi yang dikaitkan dengan nilai keislaman (internisasi nilai keislaman) atau dalam istilah lain sering disebut interkoneksi.<sup>528</sup> Menurut Okiwati, *micro teaching* yang Islami berarti para kandidat harus mampu mencari dan menampilkan berbagai ayat Al Qur'an dan hadis-hadis Nabi yang berkaitan

---

<sup>527</sup> Khasanah, *Pengantar Microteaching*, 2–3. Keterampilan dasar lainnya yaitu skill memberikan stimulus kepada para peserta didik, mengelola KBM, memberikan umpan balik dan penguatan, menggunakan media yang tepat agar materi mudah dipahami.

<sup>528</sup> Pemikiran tentang model integrasi dan interkoneksi antara ilmu pengetahuan agama dan umum, bukan merupakan fenomena baru dalam khazanah epistemologi keilmuan Islam. Hal ini dikarenakan ajaran Islam memang tidak mendikotomikan antara ilmu agama dan ilmu umum. Struktur bangunan keilmuan harus diletakkan di atas fondasi Alquran dan Hadist, karena akhirnya akan menjadi sebuah profetik seperti ilmu alam profetik, ilmu sosial profetik dan humaniora profetik. Apabila ditelusuri lebih jauh, gagasan terkait dengan integrasi-interkoneksi antara ilmu agama dan ilmu umum itu tidak lepas dari rangkaian panjang pergaulatan aktualisasi diri umat Islam terhadap proses modernisasi dunia yang telah berlangsung dalam skala globalisasi. Muhammad Fahmi, "Tantangan Interkoneksi Sains dan Agama di IAIN Sunan Ampel," *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)* 1, no. 2 (2013): 319–37.

dengan topik pelajaran, kemudian memasukkan berbagai nilai Islam yang dimaksud ke dalam mata pelajaran sesuai dengan topik pembahasan.<sup>529</sup>

Selain menyisipkan nilai-nilai Islam dalam materi, apersepsi (pembukaan) juga dilakukan dengan cara menghubungkan topik pelajaran dengan contoh yang riil yang di dalamnya terdapat nilai-nilai Islam, misalnya ketika calon guru menyampaikan materi tentang “hujan”, calon guru memulai sedikit bercerita tentang proses terjadinya hujan dalam Al Qur’an dan menyisipkan makna syukur atas turunnya hujan.

Menurut peneliti, penggunaan tes *micro teaching* dalam proses rekrutmen di LPIS Purbalingga dalam rangka untuk melihat kualitas kompetensi mengajar para kandidat mestinya mendapatkan perhatian yang serius. Menurut Hobson, dkk. bahwa mekanisme penerimaan tenaga pendidik hendaknya mendapat perhatian yang serius karena pada tahap penerimaan ini dapat memilih dan menyeleksi para calon tenaga pendidik yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan dan tujuan pendidikan yang dicapai.<sup>530</sup>

Dalam melakukan penilaian tes praktik kegiatan belajar dan pembelajaran (*micro teaching*), LPIS Purbalingga juga harus memperhatikan aspek-aspek dalam KBM termasuk di dalamnya nilai-nilai Islam dalam pembelajaran. Di antara aspek kompetensi mengajar tersebut di antaranya adalah kemampuan penguasaan materi ajar, penggunaan bahan ajar, metode pengajaran, dan lain-

---

<sup>529</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati, Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>530</sup> Hobson dkk., “International Approaches to Teacher Selection and Recruitment. OECD Education Working Papers, No. 47.”

lain. Pelaksanaan tes *micro teaching* di LPIS Purbalingga tidak hanya untuk mengukur kompetensi saja tetapi juga melihat performa dari para kandidat. Aspek-aspek dalam *performa* antara lain penampilan Islami (salam, adab berpakaian, dan lain sebagainya), internalisasi nilai Islam dalam pembelajaran, komunikasi dengan siswa, penggunaan gaya bahasa yang dipilih kandidat.

Keseluruhan aspek penilaian tersebut menjadi penentu kelulusan untuk mengikuti tahap berikutnya. Uniknya aspek keislaman dalam proses *micro teaching* menjadi penentu apabila terdapat nilai yang sama antar peserta *micro teaching*. Apabila ada nilai yang sama antar peserta *micro teaching*, maka LPIS Purbalingga akan menentukan aspek keislaman sebagai penentu dalam memutuskan. Setelah dinyatakan lulus *micro teaching* calon guru yang lulus akan diberikan pembekalan selama dua pekan. Dalam masa orientasi calon pegawai, salah satu materi pembekalan yang paling penting adalah mengenai dasar atau pondasi prinsip bekerja di LPIS Purbalingga. Materi ini disampaikan langsung oleh ketua yayasan atau direktur dengan menekankan aspek bahwa bekerja itu adalah ibadah dan *nggo sangu mati* (untuk bekal kematian).<sup>531</sup> Menurut Ichwandi, konsep bekerja sebagai ibadah dan *nggo sangu mati* merupakan konsep yang menjadi dasar bagi seluruh SDM dalam menjalankan tugasnya. Artinya, kalau

---

<sup>531</sup>Konsep bekerja merupakan ibadah adalah salah satu konsep dan tuntunan dalam agama Islam karena merupakan perintah khususnya kepada laki-laki yang berkeluarga untuk menghidupi kehidupan keluarganya dalam menjaga kelangsungan hidup. Agar kerja bukan sekedar kerja maka perlu dibarengi dengan keterlibatan Allah dalam segala aktivitas agar bernilai ibadah. Pemahaman terhadap kerja ibadah akan mengarahkan kepada karyawan bahwa dengan bekerja sekaligus juga menjadi tempat untuk menumpuk ladang pahala agar mendapat Rahmat dari Allah SWT. Syamsuddin Syamsuddin dan Muhammad Wahyuddin Abdullah, "Makna Kerja Ibadah (Studi Pada Perusahaan Kalla Group di Makassar)," *AkMen JURNAL ILMIAH* 17, no. 1 (2020): 1–11.

mencari pekerjaan tujuannya selain itu, sebaiknya tidak mendaftar menjadi pegawai di LPIS Purbalingga.<sup>532</sup> Menurut Okiwati, materi tersebut menjadi pengikat tenaga pendidik mau bekerja di lingkungan LPIS Purbalingga. Pendapat ini juga diperkuat oleh Eluh Sabekti bahwa pembekalan yang menekankan aspek bekerja adalah ibadah dan ibadah untuk bekal kematian ini dirasakan berdampak terhadap meningkatnya motivasi bekerja di LPIS Purbalingga.<sup>533</sup> Hal ini sejalan dengan penelitian Ima Amaliah, dkk. yang meneliti tentang pengaruh nilai Islam terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa nilai agama Islam berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai usaha kecil melalui implementasi etika kerja Islam.<sup>534</sup> Dalam konteks manajemen lembaga pendidikan Islam, pemahaman kepada nilai-nilai agama Islam akan terealisasi dan terwujud dalam etika kerja seorang muslim yang akan mempengaruhi pada hasil kinerja para pegawai dalam hal ini tenaga pendidik. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja para guru, manajemen LPIS Purbalingga harus melihat secara menyeluruh (*holistic*), tidak hanya melihat dari satu aspek material semata tetapi juga harus mulai mempertimbangkan aspek moral dan spiritual sebagai upaya untuk membangun pribadi guru yang berkarakter Islam sesuai dengan visi, misi LPIS Purbalingga.

---

<sup>532</sup> Wawancara dengan Ichwandi Arifin (Direktur LPIS Purbalingga), tanggal 9 Desember 2021

<sup>533</sup> Wawancara dengan Nurlaila Okiwati (Manajer SDM dan Organisasi) dan Eluh Subekti (Direktur penelitian dan pengembangan) LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>534</sup> Westi Riani Ima Amaliah dan Aan Julia, "Pengaruh Nilai Islam terhadap Kinerja Kerja," *jurnal Mimbar* Vol. 29 No. 2 (Desember 2013).156-174

## **b. Dimensi Modal Spiritual dalam Rekrutmen SDM**

Penggunaan modal spiritual dalam proses rekrutmen di LPIS Purbalingga memberikan dampak yang signifikan yaitu setelah masuk menjadi tenaga pendidik sudah memiliki modal spiritual yang berimplikasi terhadap keyakinan, kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen dan lain sebagainya.

Penggunaan modal spiritual di LPIS Purbalingga dalam rekrutmen menggunakan tiga unsur. Ketiga unsur tersebut yaitu dimensi *spiritual knowledge dan belief*, serta *practice*.<sup>535</sup>

### **1. Dimensi *Spiritual Knowledge* dan *Belief* dalam Rekrutmen SDM**

Penggunaan unsur atau dimensi *spiritual knowledge* dan *belief* dalam proses rekrutmen di LPIS Purbalingga terlihat dalam soal-soal tes tertulis. Pertama, aspek keyakinan dan keislaman yang berisis tentang pertanyaan-pertanyaan tentang keimanan yang meliputi makna iman, rukun iman, iman kepada yang ghaib. Keislaman yang meliputi rukun Islam, makna sahadah, tentang perbuatan syirik serta pengetahuan tentang ayat-ayat Al Qur'an yang mudah (urutan surat pendek, surat yang pertama kali turun).<sup>536</sup> Untuk wawancara calon pegawai, pewawancara juga akan menanyakan tentang pemahaman *syahadah at tauhid* dan *syahadah ar rasul*; kedua, Aspek pengetahuan ibadah dapat di lihat dari soal-soal tes tertulis berupa pertanyaan-pertanyaan tentang

---

<sup>535</sup> Dalam bahasa lain Piedmont menggunakan istilah dimensi keimanan (*the beliefs dimension*) yang melibatkan keyakinan spiritual dari aktivitas yang tak kasat mata. Misalnya, merasakan hubungan yang dekat dengan Tuhan. Piedmont, "Spiritual transcendence and the scientific study of spirituality."

<sup>536</sup> Lihat dalam dokumen dan Instrumen soal-soal tes tertulis dalam rekrutmen di LPIS Purbalingga.

wudhu dan rukunnya, salat dan rukunnya, salat sunnah, puasa ramadhan. Menurut peneliti, penggunaan alat tes berupa tes tertulis bidang keagamaan (keislaman) di atas bertujuan untuk mengetahui sampai dimana pengetahuan keislaman (*spiritual knowledge*), pengalaman keislaman (*spiritual practice*) dari kandidat, khususnya pada pengetahuan dan pengalaman dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut peneliti, konsep rekrutmen SDM di LPIS Purbalingga terlihat adanya konsep seimbangan hidup<sup>537</sup> antara kehidupan dunia (material) dan kehidupan akherat (*ukhrāwī*) yang dibangun di LPIS Purbalingga. Keseimbangan itu menurut peneliti lebih menitikberatkan pada aspek ibadah yang harus dilakukan manusia untuk meraih kebahagiaan hidup di akhirat. Artinya, kebahagiaan hidup yang menjadi impian manusia di akhirat kelak mutlak didukung oleh faktor kualitas dan kadar ibadah yang telah dilakukan semasa hidup di dunia ini. Dengan demikian aspek kehidupan yang bersifat ritual harus ditunjang oleh aspek duniawi yaitu aspek *muamalah* di antaranya adalah meniatkan diri bahwa bekerja adalah bagian dari aspek ibadah. Aspek ibadah ini merupakan aspek yang sangat esensial dalam kehidupan manusia. Pondasi inilah yang sejak awal menjadi *starting point* pada saat SDM atau tenaga pendidik

---

<sup>537</sup> Pengertian keseimbangan hidup dalam uraian ini, adalah tidak terdapatnya penonjolan pada satu sisi dalam kehidupan manusia, seperti yang masih dominan terjadi dalam kehidupan masyarakat Islam dewasa ini. Di satu pihak cenderung hidup hanya semata-mata memusatkan perhatiannya pada segi kehidupan materil. Bahkan hal seperti ini paling banyak terjadi dan di lain pihak masih terdapatnya golongan umat Islam yang hanya memperhatikan duniawi semata-mata, dan melupakan kewajibannya kepada Allah SWT yang akan dipertanggung jawabkan di akhirat kelak. M. Ma'ruf, "Konsep Mewujudkan Keseimbangan Hidup Manusia dalam Sistem Pendidikan Islam," *Jurnal Al Makrifat Vol 4*, no. 2 (2019).



masuk dan bergabung di LPIS Purbalingga senantiasa ditanamkan dan selalu ditekankan oleh manajemen LPIS Purbalingga tentang pentingnya aspek ini.

Konsep bekerja adalah ibadah merupakan sebuah konsep dan tuntunan dalam Islam<sup>538</sup> karena merupakan perintah khususnya kepada laki-laki yang berkeluarga untuk menghidupi kehidupan keluarganya dalam menjaga kelangsungan hidup. Supaya kerja bukan sekadar kerja maka perlu dibarengi dengan keterlibatan *transenden* (spiritual) dalam setiap aktivitas agar bernilai ibadah.<sup>539</sup> Menurut Shallehuddin, konsep bekerja merupakan ibadah adalah pilar-pilar dari *spiritual capital*.<sup>540</sup> Menurut peneliti, pemahaman mengenai konsep bekerja adalah ibadah akan mengarahkan kepada seluruh tenaga pendidik di lingkungan LPIS Purbalingga dengan bekerja sekaligus juga menjadi tempat untuk mencari pahala sekaligus sebagai tempat untuk mengumpulkan ladang pahala agar mendapat *rahmah* dari Allah.

Dalam konteks ini, Islam menempatkan posisi kerja sebagai suatu aktivitas yang tidak dapat dipisahkan dari manusia selama hidupnya.<sup>541</sup> Artinya, pencapaian kebahagiaan hakiki sebagai tuntutan terakhir, hanyalah dapat dicapai melalui aktivitas kerja yang diiringi dengan nilai-nilai *trasendental-spiritual*.

---

<sup>538</sup> Islam memposisikan konsep bekerja sebagai ibadah dalam rangka untuk melaksanakan tugas kekhalfihannya di muka bumi seperti bekerja untuk menjalankan kegiatan produksi. Ridwan Nurdin dan Muslina Muslina, "Konsep dan Teori Manajemen Aset dalam Islam," *Media Syari'ah: Wahana Kajian Hukum Islam dan Pranata Sosial* 19, no. 2 (2017): 364.

<sup>539</sup> Syamsuddin dan Abdullah, "Makna Kerja Ibadah (Studi Pada Perusahaan Kalla Group di Makassar)."

<sup>540</sup> Boni Shallehuddin, *Spiritual Capital* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016).

<sup>541</sup> Budimansyah Budimansyah, "Etos Kerja dalam Al-qur'an," *Al-Dzikra: Jurnal Studi Ilmu al-Qur'an dan al-Hadits* 10, no. 2 (2016).

Menurut peneliti konsep bekerja sebagai sebuah ibadah merupakan tuntunan dalam Islam. Al Qur'an sebagai pedoman hidup umat Islam mengatur seluruh aspek kehidupan umat manusia, menganjurkan kepada manusia untuk menjadi *'abdullah* yang memiliki semangat *trasendental* (ibadah dan ikhlas) dan sportivitas (kesungguhan) dalam bekerja.

Bekerja dalam pandangan Islam merupakan suatu ibadah dalam pengertiannya yang luas dan sebagai sarana dalam mencapai kebahagiaan akhirat sebagaimana tujuan *spiritual capital*. Dasar kerja atau amal adalah niat yang akan membedakan suatu tindakan itu berupa kebajikan atau tidak.<sup>542</sup> Konsep tersebut berangkat dari fungsi umat Islam sebagai *khalifah fil ardhi* dan pembawa *rahmatan lil 'ālamīn* inilah maka perlulah seorang muslim bertanggung jawab terhadap pengelolaan isi bumi dan segala isinya. Oleh karena itu proses mengelola isi bumi menjadi penting bagi seorang muslim demi tercukupi keperluan hidupnya. Bekerja merupakan ibadah, sebagai seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan salah satu ilmunya Allah yang telah diberikan kepada manusia. Islam menganjurkan dan mendorong proses bekerja/produksi mengingat pentingnya kedudukan produksi dalam menghasilkan sumber-sumber kekayaan. Bekerja juga merupakan bagian penguat sekaligus sumber yang mencukupi kebutuhan masyarakat. Allah Swt. berfirman dalam surat al Mulq 15:

---

<sup>542</sup> Armansyah Walian Walian, "Konsepsi Islam Tentang Kerja Rekonstruksi Terhadap Pemahaman Kerja Seorang Muslim," *An Nisa'a* 7, no. 1 (2012): 65–80.

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

“Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”

Dengan demikian peneliti tegaskan bahwa bekerja merupakan sebuah kewajiban kepada setiap manusia untuk melakukan yang terbaik dalam memikul amanah dan tanggungjawab. Dengan demikian bekerja dalam Islam mempunyai dan menempati posisi sebagai suatu ibadah dalam pengertian luas, yaitu semua aktivitas manusia yang dianjurkan dalam Islam dengan landasan moral kepada Allah. Hal ini yang selalu ditegaskan dan ditekankan oleh pemilik maupun Direktur LPIS Purbalingga pada saat orientasi SDM baru. Sementara itu materi orientasi lainnya meliputi pendidik dan pendidikan dalam Islam, kompetensi dalam Islam, profil guru dalam Islam (*qudwah*).<sup>543</sup>

Selain aspek keyakinan dan ibadah, terdapat aspek lain yaitu pengetahuan tentang hukum Islam terlihat dalam pertanyaan wawancara tentang konsep hubungan pria dan wanita (mengenai batasan-batasan hubungan pria dan wanita), keterlibatan dalam organisasi Islam dan konsep Rasul dalam mendidik anak). Selain pertanyaan pada saat wawancara, pada masa orientasi calon pegawai juga

---

<sup>543</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

diberikan pemahaman tentang pendidik dan pendidikan dalam Islam, kompetensi dalam Islam, profil guru dalam Islam (*qudwah*).<sup>544</sup>

Dengan demikian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa penggunaan unsur-unsur *spiritual knowledge & belief* dalam proses rekrutmen di LPIS Purbalingga terlihat dari penggunaan aspek-aspek keislaman dalam proses seleksi, tes tertulis, wawancara serta dalam orientasi atau pembekalan calon pegawai. Materi-materi dalam proses rekrutmen tersebut meliputi berbagai aspek yaitu aspek keimanan, pengetahuan Ibadah dan aspek pengetahuan tentang hukum Islam.

## **2. Dimensi *Spiritual Practice* dalam Rekrutmen SDM**

Penggunaan unsur atau dimensi dalam *spiritual practice* terlihat dari aktivitas-aktivitas atau kegiatan spiritual serta melibatkan materi-materi religius atau menghadiri peribadatan agama.<sup>545</sup> Aspek ini meliputi beberapa aspek; terutama, praktik syahadah: mencakup ‘aqidah Islam, seperti tindakan yang meniadakan iman, tindakan yang menggambarkan hubungan seseorang dengan Tuhan, malaikat, dan kitab suci, dan sebagainya.<sup>546</sup> Dalam rekrutmen di LPIS purbalingga, salah satunya menggunakan wawancara dalam proses seleksi. Dalam proses wawancara, pewawancara menanyakan dan menggali lebih dalam mengenai praktik pelaksanaan syahadah bagi calon pegawai yang meliputi

---

<sup>544</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>545</sup> Ralph L. Piedmont, “Spiritual Transcendence as A Predictor of Psychosocial Outcome From an Outpatient Substance Abuse Program.,” *Psychology of Addictive Behaviors* 18, no. 3 (2004): 213; June M. Como, “Spiritual Practice: A Literature Review Related to Spiritual Health and Health Outcomes,” *Holistic Nursing Practice* 21, no. 5 (2007): 224 – 236. Menurut Como, *Spiritual practice* mengacu pada praktik apa pun tradisi atau ritual memelihara spiritualitas

<sup>546</sup> Lihat dalam dokumen dan Instrumen soal-soal tes tertulis dalam rekrutmen di LPIS Purbalingga.

*syahadah at tauhid* dan *syahadah ar rasul*; kedua, praktik ibadah yang mana pada saat wawancara dengan pelamar, pewawancara menanyakan tentang *amaliah-amaliah* ibadah harian kepada calon pegawai di antaranya pelaksanaan salat 5 waktu, salat dhuha, dan salat *ba'diyah*, pelaksanaan puasa ramadhan, kebiasaan membaca Al Qur'an. Dalam wawancara bidang Al Qur'an dan bahasa Arab, calon pegawai juga tes bacaan Al Qur'an yang meliputi *makhārijul hurūf*, *tajwid*, kelancaran, dan seputar dasar-dasar bahasa arab sederhana.

Menurut peneliti, aktifitas-aktivitas tersebut merupakan pengejawantahan dari dimensi *spiritual practice* dalam proses rekrutmen SDM. Kegiatan-kegiatan *spiritual practice* tersebut juga mengacu kepada aktivitas-aktivitas di mana individu terlibat secara teratur agar lebih sadar akan spiritualitas mereka atau untuk memperkaya dan tumbuh dalam kehidupan spiritual mereka. Menurut Wuthnow, spiritualitas menunjukkan keadaan transenden atau aspek realitas yang tak terlukiskan, *spiritual practice* merupakan bentuk yang lebih aktif atau disengaja dari perilaku.<sup>547</sup> Misalnya, orang sering menganggap doa atau membaca buku-buku agama sebagai praktik spiritual, sementara yang lain menekankan meditasi, nyanyian, atau partisipasi dalam ritual kelompok.

Penggunaan perangkat-perangkat spiritual dalam rekrutmen tersebut tidak lain dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan para calon tenaga pendidik tentang pemahaman dan pengamalan nilai-nilai spiritual dalam kehidupan sehari-hari. Sebab, menurut standar tenaga pendidik di LPIS Purbalingga mensyaratkan

---

<sup>547</sup> Robert Wuthnow, "Spirituality and Spiritual Practice," *The Blackwell companion to sociology of religion*, 2001, 309

setiap tenaga pendidik minimal memiliki modal berupa dasar-dasar agama sebagai bekal untuk melakukan dakwah kepada peserta didik dan orang tua siswa. Untuk itulah dibutuhkan perangkat-perangkat spiritual yang diperlukan oleh lembaga. Meminjam istilah Abu Fahmi diperlukan rekomendasi syari'ah<sup>548</sup> untuk meyakinkan keputusan tentang diterima atau tidaknya. Dalam praktiknya, LPIS Purbalingga belum menerapkan penggunaan rekomendasi syariah dalam rekrutmen SDM.

Ketiga, praktik penampilan (*performa*) dimana pada saat seleksi wawancara, pewawancara mengamati tentang performa dari calon pegawai. Pengamatan tersebut antara lain model berpakaian, kerapian, dan kebersihan pakaian, model rambut (bagi yang putra), model kerudung (jilbab), raut muka pelamar. Pada saat *micro teaching*, tim seleksi juga akan melihat penampilan pelamar di antaranya adalah salam, adab berkomunikasi, model berpakaian, kerapian, model rambut, penampilan, kepercayaan diri, gaya bahasa, penguasaan konsep materi.<sup>549</sup> Keempat, praktik hukum Islam. Pada masa orientasi calon pegawai, selain diberikan materi tentang ibadah juga akan dilatih dan dibiasakan dengan kebiasaan-kebiasan yang Islami di antaranya adalah perbaikan salat 5 waktu, pembiasaan salat sunnah (contoh salat dhuha), kebiasaan membaca Al

---

<sup>548</sup> Zainal Abidin dan Rudy Haryanto, "Problematika Liberalisasi Rekrutmen Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah di Sampang Madura," *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 11, no. 2 (2017): 373 – 390. Rekomendasi Syariah merupakan surat yang dibuat oleh HRD kepada ulama, ustadz atau orang-orang yang mempunyai kompetensi memberikan rekomendasi. Isi surat diantaranya tentang akhlak calon pegawai, aktivitas sehari-hari di masyarakat, serta aktivitas yang bersifat keagamaan calon pegawai dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat.

<sup>549</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021

Qur'an, puasa sunnah, dan lain-lain.<sup>550</sup> Penghayatan dan pelaksanaan spiritual tersebut sangat berhubungan erat dengan interaksi pribadi yang dapat terjadi antara pribadi-pribadi dengan *realitas transenden*<sup>551</sup> yang dipercayai dalam konteks religius tertentu.

Penggunaan aspek-aspek spiritual dalam proses seleksi yang dilaksanakan oleh LPIS Purbalingga menerapkan model seleksi dengan meminjam istilah Abu Fahmi seleksi syari'ah. Dalam seleksi *syari'ah*, terdapat empat alat yang dipakai dalam proses seleksi yaitu analisis syari'ah, tes tertulis berwawasan syari'ah, *interview* berbasis syari'ah dan rekomendasi syari'ah.<sup>552</sup> Penerapan penggunaan alat-alat dalam seleksi syariah dalam tes wawasan syariah terlihat jelas dalam penggunaan soal-soal berupa tes tertulis serta *interview* syariah yang pelaksanaannya terpisah dalam beberapa tahap. Dengan demikian, dapat peneliti simpulkan bahwa penggunaan unsur-unsur *spiritual practice* dalam proses rekrutmen di LPIS Purbalingga, terlihat dari penggunaan instrumen di antaranya yaitu praktik syahadah, praktik ibadah, praktik penampilan (*performa*) dalam *interview*, tes praktik, *orientation*.

---

<sup>550</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021

<sup>551</sup> Menurut Piedmont, Spiritual merupakan orientasi seseorang kepada realitas yang bersifat transenden yang jauh lebih besar. Ralph L. Piedmont, "Does Spirituality Represent The Sixth Factor of Personality? Spiritual Transcendence and The Five-Factor Model," *Journal of personality* 67, no. 6 (1999): 985–1013; Sementara itu menurut Dy-Liacco dkk menyatakan bahwa Spiritualitas juga berarti orientasi internal seseorang menuju realitas transenden yang bersifat mengikat keseluruhan hal-hal untuk menjadi sebuah kesatuan yang harmonis Gabriel S. Dy-Liacco dkk., "Spirituality and Religiosity as Cross-Cultural Aspects of Human Experience.," *Psychology of Religion and Spirituality* 1, no. 1 (2009): 35.

<sup>552</sup>Lihat Abu Fahmi sebagaimana dikutip Zainal Abidin, "Liberalisasi Rekrutmen Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah," 2018, 59.

Menurut peneliti, penggunaan instrumen dalam proses rekrutmen tenaga pendidik yang dilakukan oleh LPIS telah memadukan keseimbangan pengetahuan umum dan keislaman. Dalam konteks lembaga pendidikan yang tidak memakai embel-embel agama di dalamnya, nilai ataupun poin tentu tidak terlalu penting bagi lembaga pendidikan. Tetapi bagi lembaga pendidikan Islam menjadi sangat penting untuk membedakan tenaga pendidik di lembaga pendidikan umum dengan lembaga pendidikan Islam. Dalam lembaga pendidikan Islam tentu membutuhkan tenaga pendidik yang tidak hanya memiliki pengetahuan (*knowledge*) yang bagus saja, melainkan juga pengetahuan atau wawasan keislaman (*ṣaqāfah islāmiyyah*)<sup>553</sup> atau agama, karena dalam praktiknya guru atau karyawan merupakan pribadi yang menjadi teladan (*qudwah hasanah*) bagi siswa di sekolah atau madrasah. Berdasarkan data yang peneliti dapatkan, terdapat serangkaian tes keagamaan atau keislaman dalam proses seleksinya, di antaranya pada saat wawancara keislaman, kemudian tes tertulis, dan juga ada tes baca Al Qur'an.

Selain itu, menurut peneliti bahwa mengangkat seseorang yang berkualitas untuk menjadi pegawai atau guru merupakan salah satu fase yang krusial dan kritis dalam lembaga pendidikan dan menjadi elemen penting dalam rekrutmen

---

<sup>553</sup> Makna *tsaqofah* adalah saling berdekatan, yakni berupa *sekumpulan sifat etika* dan *nilai-nilai sosial* yang diterima individu *semenjak lahirnya* yang membentuk *watak* dan *kepribadian* seseorang. *Tsaqofah* merupakan *Gambaran hidup* bagi umat, yang *membentuk karakter* kepribadiannya dan keberlangsungan *eksistensinya*, yang mengatur perjalanan hidup dan *orientasi hidupnya*. Sehingga *saqofah* akan menjadi semacam *akidah* yang dipercayai, *prinsip-prinsip* yang dijaga, *perilaku* yang dipegang, *tradisi* yang selalu dijaga kelestariannya, dan *pemikiran* yang diharapkan *selalu berkembang* tanpa batas. Abdul Jalil, "Makna Tsaqofah Dalam Konteks Kontemporer," *Jurnal Studi Al-Qur'an* 8, no. 1 (2012): 36–49.



dan seleksi, karena suatu lembaga pendidikan tentu membutuhkan guru yang berkualitas. Dalam konteks ini, manajemen LPIS Purbalingga memilih calon guru yang berkualitas, yang tidak hanya berkualitas secara performa dan pengetahuan saja. Tetapi juga berdasarkan kemampuan keagamaannya baik yang bersifat *spiritual knowledge* (aspek pengetahuan agama dan keimanan) maupun yang bersifat *spiritual practice* (aspek pengamalan ibadah harian).<sup>554</sup> Hal ini menurut peneliti adalah ikhtiar dari manajemen LPIS Purbalingga untuk mendapatkan kualitas calon guru yang terbaik dan memilih individu yang berkualitas dengan mempertimbangan keseimbangan pengetahuan (*knowledge*) dan unsur agama.

Tidak cukup dengan pengetahuan umum dan juga keislaman, etika, moral, dan perilaku guru juga dilihat dalam tolak ukur guru yang berkualitas. Menurut Octavia, etika, moral, dan *akhlāq al karīmah* adalah aturan serta prinsip hidup seseorang untuk melihat kualitas harkat serta martabat sisi kemanusiaannya.<sup>555</sup> Dalam rekrutmen di LPIS Purbalingga, etika dan perilaku calon guru juga dapat dilihat ketika proses wawancara, dimana akan dilihat sopan santun calon tenaga pendidik, kemudian kejujuran dapat dilihat juga dalam proses wawancara.

---

<sup>554</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021

<sup>555</sup> Shilphy A. Octavia, *Etika Profesi Guru* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 5. Relasi antara moral, etika serta akhlak mempunyai kesamaan, diantaranya adalah bahwa ketiganya mengacu pada ajaran mengenai aktivitas perbuatan, sifat, karakter, tingkah laku. Ketiganya juga merupakan aturan hidup manusia serta ketiganya adalah bukan merupakan sesuatu yang dapat diwariskan. relasi ketiganya juga mempunyai persamaan mengenai perikehidupan seseorang yang berkaitan dengan relasi dengan sesama manusia, dengan alam serta dengan Tuhan yang menciptakannya.

Berdasarkan hasil uraian pembahasan di atas, maka peneliti berkesimpulan bahwa dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi tenaga pendidik di LPIS Purbalingga tidak hanya berfokus pada keahliannya (*skill*) saja tetapi juga perlu mempertimbangan aspek-aspek spritual para kandidat, seperti kepribadiannya, kemampuan dalam pelaksanaan ibadah harian, pengetahuan tentang dasar-dasar dan wawasan keislaman, dan lain-lain. Begitu juga dalam pemilihan pegawai dengan cara lebih banyak menggunakan sumber-sumber dari luar (eksternal) dilakukan untuk menghindari nepotisme<sup>556</sup> dan mendapatkan kualitas tenaga pendidik yang tidak hanya berorientasi pada kemampuan kompetensi semata, tetapi juga kualitas tenaga pendidik yang memiliki spiritual yang ada dalam dirinya. Tanpa adanya proses rekrutmen tenaga pendidik yang baik, tentu akan berdampak pada perkembangan lembaga itu sendiri, karena dipegang oleh orang yang tidak kompeten dan layak untuk menempati posisi dan jabatan tertentu dalam LPIS Purbalingga. Sebab kualitas tenaga pendidik berdampak pada perkembangan lembaga. Apabila tenaga pendidik berkualitas namun tidak diimbangi dengan dengan kepribadian (spiritual) maka akan terjadi ketimpangan

---

<sup>556</sup> *“Barang siapa yang mempekerjakan orang karena ada unsur nepotisme, padahal di sana terdapat orang yang lebih baik dari pada orang tersebut, maka ia telah mengkhianati amanah yang diberikan Allah, Rasul-Nya, dan kaum muslimin.”* Hadis lain juga memperingatkan tentang bahaya nepotisme: *“Barang siapa mempekerjakan satu orang diantara 10 orang, dan ia tahu bahwa diantara mereka terdapat yang lebih utama (patut dan layak) maka ia telah mengkhianati Allah, Rasul-Nya, dan kaum muslimin.”* Hadist di atas juga menerangkan bahwa seleksi yang dilakukan karena ada unsur nepostisme merupakan perbuatan mengkhianati Allah, Rasul-Nya, dan kaum muslimin pada umumnya, sama artinya dengan melanggar ketentuan Allah yang tentu saja hal ini merupakan perbuatan yang mengundang dosa bagi organisasi yang melakukan proses seleksi. Nila Mardiah, “Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan dalam perspektif Islam”; Sri Harmonika, “Hadits-hadits tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM),” *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2017): 1–14.

dan tidak akan berjalan dengan baik. Begitu sebaliknya, jika lembaga pendidikan Islam mampu mengintegrasikan konsep keseimbangan tersebut, maka lembaga pendidikan akan berjalan dengan baik juga akan mendapat keberkahan. Banyak ayat Al Qur'an dan hadis yang bisa dijadikan pedoman dalam proses tersebut.<sup>557</sup>

Dari keseluruhan proses rekrutmen tenaga pendidik di atas, peneliti mengambil sebuah kesimpulan bahwa rekrutmen tenaga pendidik berbasis modal spiritual yang diterapkan LPIS Purbalingga merupakan sebuah konsep yang memadukan (*integral*) antara konsep rekrutmen dengan memadukan unsur-unsur modal spiritual Islam. Unsur-unsur spiritual dalam proses rekrutmen tersebut yaitu unsur atau dimensi keimanan (*the beliefs dimension*) diantaranya *spiritual belief, spiritual knowledge dan spiritual practice*. Selain dimensi keimanan, terdapat juga unsur atau dimensi amal atau perilaku (*the behavioral dimension*). Dengan demikian, rekrutmen tenaga pendidik yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga dengan berbasis modal spiritual tidak hanya menjanjikan pencerahan yang bersifat individual namun juga dapat dijadikan alat (*tool*) untuk meraih keuntungan atau kebahagiaan baik dunia maupun akherat sebagaimana tujuan *spiritual capital*. Jika implementasi modal spiritual ini berhasil ditanamkan ke dalam konsep rekrutmen tenaga pendidik, maka suatu lembaga

---

<sup>557</sup> Misalkan surat Al-Qashash ayat 26 :“ Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata: “Wahai Ayahku! Jadikanlah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja(pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya. Begitu juga misalkan hadist Nabi yang artinya “Ketika menyia-nyiaakan amanah, maka tunggulah kehancuran. Dikatakan, hai Rosulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rosulullah bersabda: “ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya.”

pendidikan akan menunjukkan wajahnya yang lebih spiritual bukan lagi bersifat kapitalis.<sup>558</sup>

Dalam rekrutmen guru berbasis *spiritual capital*, motif yang di bangun adalah orientasi bekerja bernilai ibadah. Hal ini tampak dari awal orientasi SDM baru yang disampaikan langsung oleh Direktur LPIS Purbalingga atau ketua Yayasan Istiqomah Sambas mengenai pentingnya dan tujuan bekerja tidak lain adalah untuk ibadah *nggo sangu mati*.<sup>559</sup> Konsep inilah yang melekat dan menjadi spirit kuat seluruh tenaga pendidik dan seluruh SDM yang berada di LPIS Purbalingga untuk bekerja sebaik mungkin dan semaksimal mungkin.

Konsep tersebut juga mengarahkan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga kepada *spirit* sehingga melahirkan kepribadian-kepribadian tenaga pendidik yang Islami sebagaimana visi dan misi LPIS Purbalingga. Sekaligus melahirkan karakter-karakter yang terbaik dari dalam diri guru yang berlandaskan kesadaran yang selalu mengaitkan dengan pencipta-Nya (Allah) sehingga tercapai kebahagiaan sejati sebagaimana tujuan *spiritual capital*. Selain itu, penggunaan konsep modal spiritual dalam proses rekrutmen tenaga pendidik ini telah mengubah persepsi kita selama ini tentang modal (*capital*) yang sebelumnya

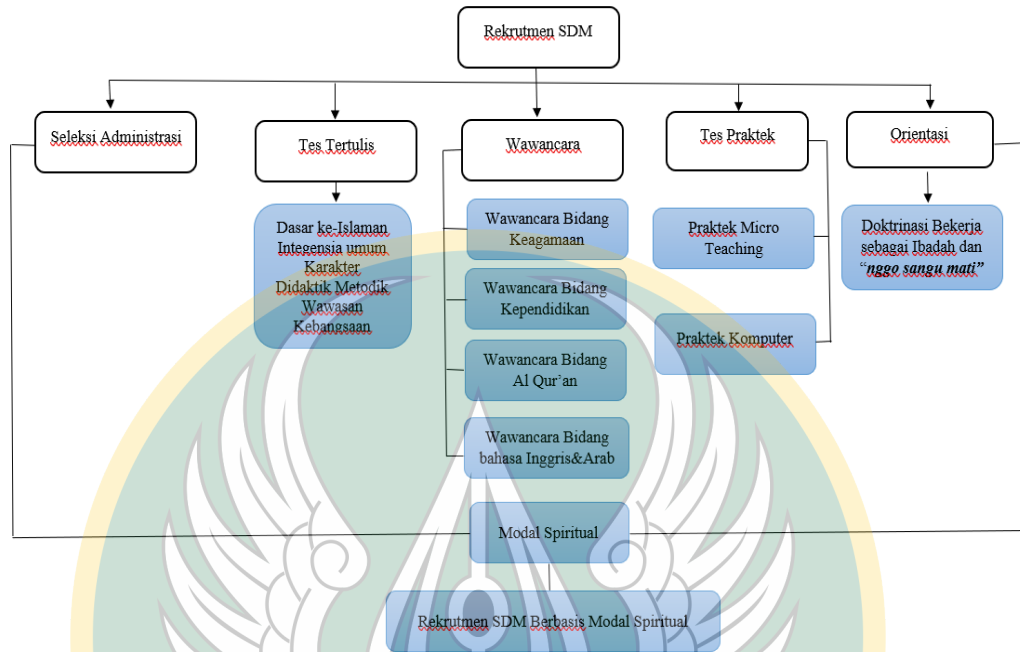
---

<sup>558</sup> Ketika motif-motif spiritual bisa disuntukkan ke dalam perusahaan atau organisasi, demikian menurut Zohar dan Marshall, maka kapitalisme akan menunjukkan wajahnya yang lebih spiritual. Semangat kapitalisme yang bekerja di dalam pengelolaan organisasi atau perusahaan memang melahirkan mentalitas kelangkaan (*scarce Mentality*) yang mendorong keserakahan serta eksploitasi alam dan manusia. Kesadaran spiritual membantu perusahaan membangun orientasi baru bisnis yang di tegakkan di atas kelapangan dada, kelimpahan jiwa, kearifan dan cinta sesama, keluasan pandangan, serta kemenyatuan manusia dengan alam. Sanerya Hendrawan, *Spiritual Managemen* (Bandung: PT Mizan Publika, 2009), 11.

<sup>559</sup> Wawancara dengan Ikhwandi Arifin, Direktur SDM LPIS Purbalingga, tanggal 9 Desember 2021

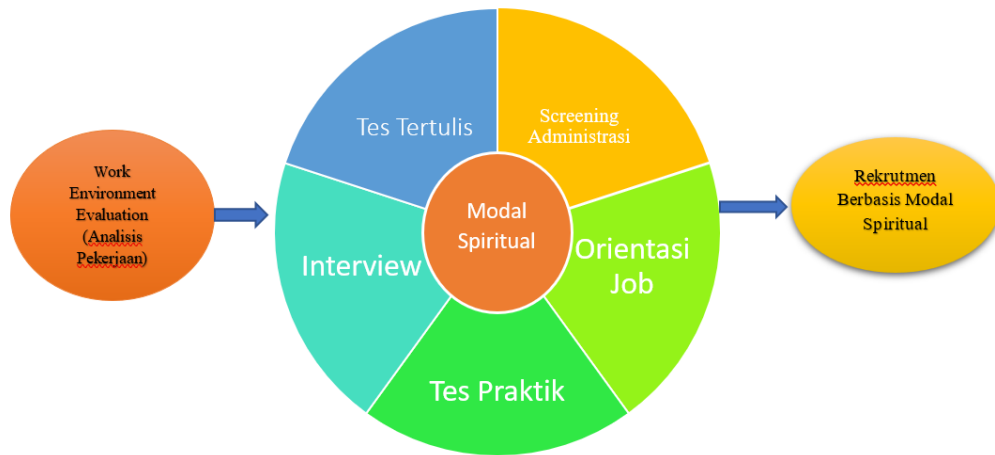
cenderung kepada hal yang bersifat *materialistik* dan *profit* kepada suatu yang lebih bermakna dan berarti dalam hidup berupa kesadaran dengan pencipta-Nya.

Berikut proses rekrutmen SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga:



Gambar 8. Bagan dan alur proses rekrutmen di LPIS Purbalingga

Dari keseluruhan pembahasan mengenai rekrutmen, peneliti menyimpulkan bahwa rekrutmen berbasis *spiritual capital* merupakan proses rekrutmen SDM yang melibatkan aspek-aspek *spiritual capital* di dalamnya. Aspek-aspek tersebut yaitu *spiritual belief*, *knowledge*, dan *practice*. Dengan demikian, secara konseptual rekrutmen SDM berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga peneliti gambarkan sebagai berikut:



Gambar 9. Konseptualisasi Rekrutmen SDM berbasis modal spiritual

### C. Pengembangan SDM Berbasis Modal Spiritual di LPIS Purbalingga

#### 1. Manajemen Pengembangan SDM di LPIS Purbalingga

Pembangunan suatu bangsa menuju bangsa yang bermartabat sesungguhnya memerlukan kekuatan sumber daya (*resources*) yang baik dan kompeten. Menurut Soekidjo Notoatmodjo bahwa sumber daya terbagi menjadi dua yaitu *natural resources* (sumber daya alam), dan *human resources* (sumber daya manusia).<sup>560</sup> Sumber-sumber *resource* tersebut merupakan faktor yang sangat penting serta faktor yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya pembangunan sebuah bangsa.<sup>561</sup> Kondisi tersebut dapat dilihat dari kesuksesan pencapaian pembangunan bangsa di negara-negara maju sebagai indikator keberhasilan pembangunannya.

<sup>560</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Rineka Cipta, 1992), 2.

<sup>561</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*, Edisi pertama (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), 5. Pengelolaan lebih difokuskan kepada manusia (*man*), mengingat manusia akan menjadi fokus dan aktor utama sebab manusialah yang akan membuat perencanaan, pengorganisasian, menggunakan, serta mengawasi berbagai sumber daya alam (SDA) yang dimiliki. Ketersediaan SDA yang melimpah akan kurang bermanfaat jika tidak dapat dikelola dengan baik oleh manusia. Untuk itulah, organisasi dituntut untuk membuat perencanaan dan pengembangan kualitas SDM secara kontinu.

Dengan melihat arti penting kedua *resource* tersebut, LPIS Purbalingga sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai perhatian terhadap pendidikan yang bermutu mau tidak mau harus menyiapkan *resource* yang terbaik berupa SDM yang terbaik. Menurut Nurbaya, keberadaan SDM dalam sebuah organisasi mempunyai peranan yang sangat penting.<sup>562</sup> Dalam konteks ini, LPIS Purbalingga dituntut menyiapkan guru-guru yang mempunyai kualitas dalam ikut serta memajukan bangsa. Karena kualitas tenaga pendidik dapat menjadi faktor dari sub sistem yang menjadi penentu kualitas pendidikan.<sup>563</sup> Selain itu, menjadi salah satu sasaran dari *sustainable development goals (SDG)* pada tahun 2015-2030.<sup>564</sup> Hal ini dipertegas oleh manajer penelitian dan pengembangan (litbang) LPIS Purbalingga tentang komitmen LPIS Purbalingga dalam pengembangan SDM melalui berbagai program peningkatan dan pengembangan SDM khususnya pengembangan kompetensi tenaga pendidik.

Menurut undang-undang, kompetensi merupakan sebuah perangkat pengetahuan, keterampilan, prilaku yang harus dimiliki, dikuasai serta dihayati

---

<sup>562</sup> Artinya keberadaan SDM merupakan kebutuhan untuk memajukan sebuah organisasi dan keberadaannya merupakan salah satu factor penentu keefektifan dan keberhasilan sebuah organisasi. Sitti Nurbaya, *Manajemen Sumberdaya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*, 16.

<sup>563</sup> Sunhaji, "Strategi Pengembangan Kualifikasi dan Kompetensi Guru (Menurut Undang-Undang Guru & Dosen dan Standar Nasional Pendidikan)," *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 17, no. 2 (2012). Tenaga pendidik adalah salah satu dari sub sistem yang menjadi faktor penentu kualitas pendidikan. Dalam hal ini, tenaga pendidik merupakan komponen *human* yang memiliki pengaruh kepada pembentukan serta pengembangan SDM.

<sup>564</sup> Amita Chudgar Thomas F. Luschei, *Teacher Distribution Developing Countries (Teacher of Marginalized Students in India, Mexico, and Tanzania)* (Michigan USA: Michigan State University, 2017), 4; William Rosa, ed., "Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development," dalam *A New Era in Global Health* (New York, NY: Springer Publishing Company, 2017).

oleh tenaga pendidik maupun dosen dalam menjalankan tugas keprofesionalan.<sup>565</sup> Dalam rangka melaksanakan tugas keprofesionalan tersebut maka diperlukan keseriusan upaya dari pengelola pendidikan untuk pengembangan kompetensi guru. Upaya yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga dalam peningkatan kemampuan (kompetensi) tenaga pendidik sangat bergantung dan ditentukan kepada tenaga pendidik serta strategi organisasi. Menurut Yunus, strategi tersebut dapat mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya serta penggunaan sumber daya tersebut secara efisien dan efektif.<sup>566</sup> Melalui penerapan manajemen tenaga pendidik dengan basis pada kebutuhan pengembangan kompetensi, maka LPIS Purbalingga dapat lebih efektif serta efisien dalam melaksanakan pengembangan kompetensi kepada para tenaga pendidiknya.

Standar kompetensi tenaga pendidik di LPIS Purbalingga telah diatur dalam prosedur mutu tentang persyaratan kompetensi dari kepala sekolah, guru dan karyawan. Kompetensi-kompetensi antar jenjang pendidikan sebagian besar sama. Hal tersebut dapat dilihat dari standar kompetensi kepala sekolah yaitu menguasai administrasi lembaga, menyusun program tahunan, menyusun rencana anggaran dan pembelanjaan, memiliki jiwa kepemimpinan, menyelesaikan permasalahan lembaga, mampu berkomunikasi dengan instansi terkait, bawahan dan pelanggan, mampu memotivasi bawahan, mengorganisir

---

<sup>565</sup> Lihat pasal 1 ayat 10 Nomor 14 Tahun 2005. “Undang-Undang nomor 14 tahun 2005,” *Jakarta: Depdiknas*, t.t.

<sup>566</sup> Eddy Yunus, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2016), 3. Besarnya peranan strategi ini banyak dipakai oleh organisasi saat ini jika dibandingkan dengan sebelumnya. Selain itu, dengan strategi tersebut juga memberikan pondasi fundamental bagi pengambilan keputusan. Strategi ini diciptakan untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi organisasi.



bawahan dalam melaksanakan tugas, mampu membaca Al Qur'an, memiliki hafalan 2 juz, dan menguasai bahasa Arab dan Inggris minimal pasif.<sup>567</sup>

Sementara itu, untuk kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga pendidik yaitu mampu menjalankan proses pembelajaran (KBM), mampu menguasai materi pelajaran dan administrasi guru, melaksanakan bimbingan dan konseling, dapat membaca Al Qur'an secara tartil dan memiliki hafalan satu juz yaitu juz 30. Program pengembangan SDM di LPIS Purbalingga direncanakan oleh manajer litbang (penelitian dan pengembangan) LPIS Purbalingga dengan menganalisis secara menyeluruh mengenai prioritas kebutuhan untuk pengembangan di LPIS Purbalingga. Hal ini sesuai dengan pandangan Heidjrahman bahwa pelaksanaan pengembangan SDM dilaksanakan oleh Direktur pengembangan karyawan.<sup>568</sup> Sejalan dengan Heidjrahman, Ayon Triyono mengemukakan bahwa pengembangan SDM melibatkan divisi-divisi SDM beserta para manajer<sup>569</sup> dengan membuat perencanaan pengembangan.

Menurut Ichwandi, perencanaan dilakukan untuk mencapai target pencapaian kompetensi yang sudah dituangkan dalam ISO.<sup>570</sup> Berdasarkan temuan, kompetensi-kompetensi yang dituangkan dalam dokumen ISO LPIS Purbalingga belum diiringi adanya perencanaan yang terdokumentasikan serta

---

<sup>567</sup> Lihat dalam dokumen prosedur mutu tentang persyaratan guru dan karyawan LPIS Purbalingga tahun 2020.

<sup>568</sup> Heidjrahman dan Husnan, "Manajemen Personalia, Edisi 4," 78.

<sup>569</sup> Ayon Triyono, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi dan Kepuasan Kerja* (Jogjakarta: Penerbit Oriza, 2012), 86.

<sup>570</sup> Wawancara dengan Ikhwandi Arifin, Direktur SDM LPIS Purbalingga, tanggal 9 Desember 2021

belum dijabarkan dalam *milestone*<sup>571</sup> yang konkret. Menurut peneliti, kompetensi-kompetensi yang sudah ditetapkan sebagai target yang akan dicapai tidak jelas dan tidak fokus. Target yang besar berupa capaian kesuksesan kompetensi-kompetensi tersebut semestinya menjadi target kesuksesan yang dituangkan dalam rencana ke depan berupa *milestone* yang dicapai dalam waktu tertentu. Untuk ketercapaian kompetensi-kompetensi yang sudah disepakati dapat diwujudkan, maka harus dibuat penahapan target pencapaian kompetensi pada setiap tahapannya. Tanpa dibuat *milestone* penahapan target pencapaian, maka akan sulit target pencapaian seluruh kompetensi-kompetensi tersebut diwujudkan. Apalagi melihat tantangan ke depan serta dinamika akselerasi perubahan-perubahan yang melahirkan berbagai kebaruan. Perkembangan teknologi yang semakin cepat memberikan berbagai kemudahan-kemudahan dalam kehidupan manusia. Di samping itu, perubahan-perubahan juga melahirkan ketidakpastian dan semakin sulit untuk diprediksi. Padahal perencanaan merupakan aktivitas yang pertama dilakukan oleh organisasi, termasuk di dalamnya perencanaan pencapaian target kompetensi.

Perencanaan (*planning*) merupakan kegiatan pertama untuk melakukan sebuah pekerjaan dengan cara berpikir secara menyeluruh mengenai sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan supaya hasilnya dapat maksimal.<sup>572</sup> Agar

---

<sup>571</sup> Istilah *Milestone* atau *timeline* merupakan istilah yang sering dipergunakan untuk manajemen proyek untuk mempermudah penghitungan waktu dalam menyelesaikan proyek. Atau dalam istilah lain milestone dapat diartikan sebagai proyeksi waktu pengerjaan. Lihat dalam <https://interogasi.com/>

<sup>572</sup> Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen syariah dalam praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2003), 77.

hasil aktivitas pengembangan tenaga pendidik yang akan dilakukan berhasil maksimal, maka LPIS Purbalingga membuat sebuah *planning* dengan baik terlebih aktivitas pengembangan untuk tenaga pendidiknya. Hal tersebut dilaksanakan agar program pengembangan tenaga pendidik sesuai dengan ketentuan dan pedoman yang telah dibuat sesuai dengan perencanaan.

Untuk perencanaan pengembangan pendidik (guru) telah diatur dalam prosedur mutu tersendiri. Prosedur tersebut memberikan pedoman dalam mengidentifikasi persyaratan keahlian, evaluasi kesadaran,<sup>573</sup> dan pelaksanaan pelatihan di LPIS Purbalingga. Untuk materi pelatihan dan pengembangan SDM disesuaikan dengan tuntutan tugas dan pekerjaan.<sup>574</sup>

Prosedur-prosedur yang dilakukan tersebut sejalan dengan konsep dari pengembangan SDM yang dikemukakan oleh banyak ahli dan teori-teori tentang pengembangan SDM.<sup>575</sup> Berdasarkan pendapat para ahli, pengembangan SDM adalah berbagai upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam organisasi untuk meningkatkan kemampuan para SDM-nya, karena secara prinsip aktivitas pengembangan adalah hak pegawai dalam organisasi tersebut. Aktivitas pengembangan SDM dibutuhkan demi terpenuhinya kebutuhan berupa

---

<sup>573</sup> Kesadaran yang dimaksud adalah kesadaran tentang mutu, lingkungan, Kesehatan, dan keselamatan kerja.

<sup>574</sup> Lihat dalam dokumen Prosedur Mutu tentang pelatihan dan pengembangan guru dan karyawan LPIS Purbalingga tahun 2020.

<sup>575</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006); Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen sumber daya manusia* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009); Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003); Handoko, "Manajemen edisi 2"; Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian* (Bandung: CV Alfa Beta, 2008).

pengembangan untuk meningkatkan *skill* para SDM.<sup>576</sup> Karena pengembangan SDM merupakan kebutuhan yang tertinggi dalam teori kebutuhan Maslow.<sup>577</sup> Pada hakikatnya pengembangan tenaga pendidik yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga merupakan sebuah ikhtiar dalam merealisasikan kebutuhan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga secara keseluruhan.

Sejalan dengan teori kebutuhan Maslow, maka LPIS Purbalingga dalam melaksanakan pemetaan kebutuhan pengembangan SDM dilakukan melalui berbagai cara. Cara-cara tersebut antara lain melalui *in house training*, *dauroh* guru secara berkala, studi banding, kajian pekanan, dan melakukan inovasi-inovasi lain di bidang pendidikan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan LPIS Purbalingga. Upaya lain dilakukan mengadakan pelatihan, pengembangan spiritual agar mendapatkan guru yang berkualitas dan profesional.

---

<sup>576</sup> Dengan memiliki *skill* yang baik, berarti tugas dan pekerjaan yang diberikan dapat dilakukan secara efisien serta efektif sesuai dengan tujuan organisasi. Jika terjadi ketidakseimbangan antara pekerjaan para SDM dengan *skill* yang dimiliki oleh para SDM, maka *skill* para SDM juga harus ditingkatkan.

<sup>577</sup> Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow, bahwa pada dasarnya tingkat kebutuhan manusia terbagi dalam tingkatan kebutuhan yang disebut dengan hierarki kebutuhan. Hierarki tersebut adalah pertama, kebutuhan yang bersifat *fisiologis* (makan, sandang, papan). Kedua, kebutuhan bersifat sosial (hubungan dengan sesama manusia). ketiga, kebutuhan akan rasa aman (fasilitas yang memadai, gaji yang layak, asuransi.). keempat, kebutuhan penghargaan (pujian hasil kerja, insentif kinerja, bonus). Dan terakhir atau kebutuhan tertinggi adalah berupa kebutuhan aktualisasi diri misalnya berperan aktif dalam kegiatan). Lihat dalam Saul McLeod, "Maslow's Hierarchy of Needs," *Simply Psychology* 1 (2007): 1–8; Eugene W. Mathes, "Maslow's Hierarchy of Needs as A Guide for Living," *Journal of Humanistic Psychology* 21, no. 4 (1981): 69–72; Amity Noltemeyer dkk., "The Relationship Among Deficiency Needs and Growth Needs: An Empirical Investigation of Maslow's Theory," *Children and Youth Services Review* 34, no. 9 (2012): 1862–67; Joseph E. Gawel, "Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs," *Practical Assessment, Research, and Evaluation* 5, no. 1 (1996): 11; Andrew Neher, "Maslow's Theory of Motivation: A critique," *Journal of Humanistic Psychology* 31, no. 3 (1991): 89–112.

Untuk mencapai hal tersebut, maka dibutuhkan proses pengembangan yang tidak sebentar serta diperlukan program pengembangan tenaga pendidik secara berkelanjutan. Program-program pengembangan tersebut dapat dilaksanakan dengan memberikan *training* dan pendidikan SDM dalam rangka mendapatkan para SDM yang berkualitas agar sesuai dengan tuntutan transformasi sosial.<sup>578</sup> Setidaknya terdapat tiga tuntutan terhadap SDM dalam transformasi sosial. Menurut Tilaar,<sup>579</sup> ketiga tuntutan tersebut adalah tuntutan memiliki SDM yang unggul, keberadaan SDM yang terus belajar, dan tuntutan para SDM yang mempunyai *indigeneous values*.<sup>580</sup> Ketiga tuntutan tersebut dapat tercapai dengan proses pengembangan tenaga pendidik yang profesional. LPIS Purbalingga juga berupaya sebaik mungkin untuk memenuhi ketiga tuntutan tersebut melalui berbagai program pengembangan kepada tenaga pendidiknya. Program-program pengembangan SDM tersebut misalnya program pelatihan guru, *program in house training*, program magang, dan studi banding serta program pengembangan kepribadian melalui *halaqah* dan lain-lain.

---

<sup>578</sup> Ernita Dewi, "Transformasi Sosial dan Nilai Agama," *Substantia: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin* 14, no. 1 (2012): 112 – 121; S. Wisni Septiarti, "Transformasi Sosial Masyarakat Dalam Perspektif Strukturalisme-Fungsionalisme Suatu Tinjauan Sosiologis," *Cakrawala Pendidikan*, 1994, 47.

<sup>579</sup> Lihat Tilaar dalam Monovatra Predy Rezky, dkk., "Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia," dalam *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (PROSNAMPAS)*, vol. 2, 2019, 1117–25; lihat juga dalam Epon Ningrum, "Pengembangan sumber daya manusia bidang pendidikan," *Jurnal Geografi Gea* 9, no. 1 (2016).

<sup>580</sup> Sulpi Affandy, "Penanaman Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Meningkatkan Perilaku Keberagamaan Peserta Didik," *Atthulab: Islamic Religion Teaching and Learning Journal* 2, no. 2 (2017): 201 – 225.

Orientasi program pengembangan SDM di LPIS Purbalingga selain mengembangkan profesionalitas tenaga pendidik, juga dilakukan dalam rangka membangun kepribadian (*attitude*) guru melalui program pembinaan atau strategi program *halaqah* dan *daurah*. Program ini memberikan makna dan nilai lebih dari sekadar pendidikan atau pelatihan. Selain untuk meningkatkan kualitas spiritual para pendidik, penggunaan metode atau strategi *halaqah* juga untuk mendapatkan para tenaga pendidik yang memiliki loyalitas tinggi (ketaatan) kepada LPIS Purbalingga dan semangat belajar para tenaga pendidik.

Menurut Eluh Subekti, bahwa menurut mereka penguatan spiritual keagamaan melalui pembekalan (orientasi), kegiatan kajian (*halaqah*) maupun *daurah* dengan menanamkan prinsip bekerja adalah ibadah dan sebagai bekal menghadap Allah. Hal ini menjadi kunci suksesnya pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga. Dari sini terbentuk komitmen dan loyalitas terhadap lembaga.<sup>581</sup> Pendapat tersebut juga diperkuat dengan pendapat para guru<sup>582</sup> dengan menggunakan model *daurah* dan *halaqah* memberikan penguatan dan bekal yang tidak hanya bersifat keduniawian semata, tetapi juga memberikan penguatan tentang aspek bekerja merupakan sebuah aktivitas yang bernilai ibadah serta menjadi bekal menghadap Allah (*ukhrāwī*). Dari sini terbentuk sikap dan komitmen para tenaga pendidik terhadap lembaga. Menurut Lubis dan Indra Jaya, tenaga pendidik yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi

---

<sup>581</sup> Wawancara dengan Eluh Subekti, Manajer Penelitian dan Pengembangan dan Okiwati Manajer SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>582</sup> Wawancara dengan Muklis, Fahrul, Puput, Erna Ma'rifah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 Mei 2021.

maka akan *survive* di dalam organisasi. Mereka akan menunjukkan sikap yang loyal terhadap lembaganya.<sup>583</sup>

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan, bahwa proses pengembangan di LPIS Purbalingga meliputi proses perencanaan program pengembangan SDM yang disusun oleh manajer SDM dan organisasi berdasarkan evaluasi dan masukan dari manajer litbang dan pihak unit sekolah. Langkah selanjutnya adalah menyusun dan mendesain program pelatihan dan pengembangan serta melaksanakan program pengembangan sesuai rencana. Tahap terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan yang sudah dijalankan.<sup>584</sup> Hal ini sesuai dengan teori-teori dalam manajemen pengembangan SDM. Menurut Mathis dan Jackson, proses pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan melalui empat tahap yaitu, menentukan kebutuhan pelatihan (perencanaan), menentukan *design* pelatihan dan pelaksanaan serta *assesmen* pelatihan.<sup>585</sup>

Berikut peneliti deskripsikan mengenai mengenai proses pengembangan SDM yang dilakukan di LPIS Purbalingga. Pengembangan tenaga pendidik dilakukan melalui tiga tahap yaitu:

---

<sup>583</sup> Joharis Lubis dan Indra Jaya, *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*, Edisi Revisi (Medan: Pusdikra Mitra Jaya, 2021), 65–66.

<sup>584</sup> Wawancara dengan Eluh Sebekti, Manajer Penelitian dan Pengembangan LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>585</sup> Wilson Bangun, “Manajemen Sumber Daya Manusia,” 2018, 203; Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resources Management 13th* (South-Western Cengage Learning, 2010). 267.

## 1. Tahap Perencanaan (*Planning*)

Tahap awal yang dilakukan adalah membuat *desain* perencanaan kebutuhan pengembangan para tenaga pendidik dengan melakukan beberapa hal antara lain membuat dan menentukan tujuan pengembangan tenaga pendidik. Tujuan pengembangan tidak lain adalah untuk memperbaiki kinerja para SDM yang diperoleh dari berbagai pengetahuan dan *skill* yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas diri para SDM.<sup>586</sup> Penentuan tujuan tersebut berdasarkan kepada standar SDM sebagaimana yang tertuang dalam dokumen ISO LPIS Purbalingga. Menurut Nugroho, tujuan pengembangan tersebut disusun sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.<sup>587</sup> Adapun tujuan pengembangan SDM LPIS Purbalingga secara ringkas adalah, *pertama*, pengembangan kompetensi profesional dan pedagogis guru untuk meningkatkan kemampuan serta *skill*. *Kedua*, pengembangan spiritual pendidik untuk membentuk karakter dan kepribadian para pendidik agar sesuai dengan standar SDM yang telah ditentukan oleh LPIS Purbalingga.

Tahap kedua adalah melakukan analisis kebutuhan. Pada tahap ini, diagnosis kebutuhan pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga. Menurut Castetter, tahap analisis kebutuhan berhubungan dengan kebutuhan

---

<sup>586</sup> Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2017), 50.

<sup>587</sup> Yohanes Arianto Budi Nugroho, *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi*, Cetakan Pertama (Jakarta: Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta, 2019), 1.



para SDM, kebutuhan kelompok serta organisasi.<sup>588</sup> Perencanaan pengembangan tenaga pendidik dituntut mampu menjawab kebutuhan secara menyeluruh dalam organisasi. Bakat dan potensi para SDM dapat dijadikan sebagai bekal untuk dikembangkan secara menyeluruh. Langkah perencanaan semestinya dimulai dengan mendiagnosis kebutuhan pengembangan untuk merencanakan kegiatan pengembangan tenaga pendidik. Dengan demikian, langkah tepat yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga adalah membuat analisis kebutuhan pengembangan tenaga pendidik. Menurut Bangun, analisis pekerjaan dilakukan untuk mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pengembangan SDM yang dibutuhkan oleh organisasi.<sup>589</sup>

Tahap ketiga adalah menyelenggarakan rapat atau pertemuan untuk menyusun rencana pengembangan tenaga pendidik. Pertemuan tersebut langsung dipimpin oleh Direktur LPIS Purbalingga. Adapun proses pembahasannya tetap melibatkan unsur-unsur manajemen sekolah. Sekolah membuat pengajuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik.<sup>590</sup> Tahap keempat adalah pembuatan program pengembangan tenaga pendidik yang didasarkan pada hasil diskusi dan analisis kebutuhan pengembangan tenaga pendidik yang diarahkan kepada pencapaian tujuan pengembangan tenaga pendidik.

---

<sup>588</sup> Rezky dkk., “Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia.”

<sup>589</sup> Bangun, “Manajemen Sumber Daya Manusia,” 204. Cara ini dilakukan untuk membandingkan pengetahuan, skill dan kemampuan SDM.

<sup>590</sup> Lihat dokumen Prosedur Mutu tentang pengajuan program pelatihan dan formulir program pelatihan LPIS Purbalingga tahun 2020.

## 2. Tahap Pelaksanaan (Implementasi)

Setelah membuat program perencanaan pengembangan tenaga pendidik, tahap berikutnya yaitu tahap implementasi. Menurut Muhdar, pada fase pelaksanaan pengembangan, ditentukan oleh tipe pengembangan dan pelatihan yang tepat.<sup>591</sup> Pada tahap ini, seluruh program yang telah buat dan direncanakan oleh LPIS Purbalingga dilaksanakan melalui aktivitas-aktivitas pengembangan tenaga pendidik. Tahap ini menurut Castetter di sebut dengan fase pelaksanaan. Setelah kegiatan pelatihan dan pengembanga tenaga pendidik yang dilakukan unit-unit pendidikan selesai maka akan dilaporkan kepada Direktur LPIS Purbalingga.<sup>592</sup> Menurut Castetter, tahap pelaksanaan program merupakan implementasi berbagai program pengembangan berdasarkan perencanaan yang sudah dibuat. Lebih lanjut menurut Castetter, fase implementasi program membutuhkan dukungan dari semua pihak yang berkepentingan dalam melakukan penilaian terhadap relevansi program pengembangan serta melakukan koordinasi dengan berbagai pihak agar pelaksanaanya sesuai dengan tujuan pengembangan yaitu mewujudkan tenaga pendidik yang profesional dan memiliki kepribadian yang baik.

Menurut peneliti, pada tahap implementasi pengembangan SDM perlu memperhatikan pengujian penggunaan metode-metode yang digunakan. Hal ini bertujuan untuk memastikan penggunaan metode tersebut sesuai dengan

---

<sup>591</sup> Muhdar, *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi Pada Bank Umum Syariah - Rajawali Pers* (Depok: Raja Grafindo Persada, 2020), 183.

<sup>592</sup> Lihat dokumen prosedur mutu tentang pelatihan dan pengembangan bagian lembar formulir data hasil pelatihan di LPIS Purbalingga tahun 2020.

kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM. Dalam pelaksanaan pengembangan juga harus mempertimbangkan faktor-faktor yang menunjang keberhasilan pengembangan di antaranya kemampuan pelatih, biaya, waktu, dan lain-lain.

### 3. Tahap Evaluasi

Tahap terakhir dari proses pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga adalah evaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik yang sudah dilaksanakan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat keefektifan pelaksanaan program pengembangan. Menurut Mangkunegara, kriteria keefektifan yang digunakan untuk melakukan evaluasi program pengembangan yang difokuskan kepada proses dan *outcome*.<sup>593</sup> Evaluasi ini berguna untuk mengetahui hasil proses pengembangan SDM, apakah sudah sesuai dengan tujuan atau belum. Untuk evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM lima indikator evaluasi. Kelima indikator tersebut yaitu; penguasaan ilmu atau teori, penguasaan praktik, peningkatan kerja sama dengan karyawan, peningkatan kinerja serta peningkatan kreativitas.<sup>594</sup> Dari hasil evaluasi tersebut, nantinya akan menghasilkan rekomendasi pengembangan tenaga pendidik untuk pengembangan tahap berikutnya.

---

<sup>593</sup> Safri Mangkunegara dalam Muhtar, *Manajemen SDM*, 184. Ada beberapa hal yang penting untuk melakukan evaluasi, yaitu; adanya reaksi dari para peserta tentang materi pengembangan, meningkatnya pengetahuan dan keterampilan dari pegawai, berubahnya sikap dan perilaku dari pegawai dan hasilnya berupa perbaikan yang terukur kepada para SDM dan organisasi.

<sup>594</sup> Lihat dokumen prosedur mutu tentang pelatihan dan pengembangan bagian lembar formulir evaluasi pelatihan di LPIS Purbalingga tahun 2020

Menurut peneliti, proses dan strategi pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalinga sesuai dengan pandangan Mathis & Jackson. Menurutnya pengembangan SDM akan berjalan dengan baik apabila dilaksanakan dengan menerapkan strategi antara lain menyusun rencana kebutuhan pengembangan SDM, mendesain dan menyusun program, melaksanakan program serta melakukan evaluasi program pengembangan SDM.<sup>595</sup>

Proses pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalinga juga sesuai dengan teori Castetter dan Wilson Bangun yang menyebutkan tentang tahapan atau fase dalam proses pengembangan SDM.<sup>596</sup> Tahapan tersebut yaitu; mendesain rencana kebutuhan pengembangan tenaga pendidik, mendesain program pengembangan tenaga pendidik, pelaksanaan program pengembangan guru, serta mengevaluasi program pengembangan tenaga pendidik. Dalam konteks ini LPIS Purbalinga secara tidak langsung telah menggunakan serta mengadopsi teori proses pengembangan tenaga pendidik dengan menyederhanakan dalam tiga fase yaitu; fase perencanaan (*planning*) pengembangan tenaga pendidik, pelaksanaan (*implementation*) dan program pengembangan serta evaluasi (*evaluation*) program pengembangan.

Berdasarkan data dan teori di atas, menurut peneliti secara garis besar, proses dan program pengembangan SDM di LPIS Purbalinga terdapat kesesuaian dua teori yang peneliti gunakan yaitu pandangan Mathius & Jackson

---

<sup>595</sup> Mathis dan Jackson, *Human Resources Management 13th*, 267.

<sup>596</sup> Bangun, "Manajemen Sumber Daya Manusia," 203; Cornelia J. Benny, "Manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 3, no. 2 (2005). 63

dan teori dari Castetter dengan hasil temuan peneliti. Akan tetapi terdapat perbedaan dalam hal implementasi teori dan hasil penelitian. Pada dasarnya substansinya sama, tetapi dalam hal teknis terdapat penyederhaan di lapangan. Dalam hal ini, peneliti menyederhanakan perbedaan-perbedaan praktik-praktik dan teori-teori serta temuan peneliti dengan menggunakan tabel sebagai berikut:

No	Teori Robert & John Jackson	Teori Castetter	LPIS Purbalingga
1	Membuat desain perencanaan terhadap kebutuhan pengembangan guru	Fase diagnostik	Perencanaan
2	Membuat program pengembangan guru	fase desain	
3	Mengimplimentasikan program pengembangan	fase implementasi/operasi	Pelaksanaan
4	Mengadakan evaluasi terhadap pengembangan guru	fase evaluasi	Evaluasi

Tabel 9. Perbedaan Teori Ahli dan Proses Pengembangan SDM serta Implementasi

## 2. Pengembangan Guru melalui *On the Job Training* Di LPIS Purbalingga

Menurut Armstrong pengembangan SDM mempunyai fokus kepada penyediaan kesempatan pembelajaran<sup>597</sup> dan pengembangan kepada SDM dengan cara melaksanakan dan memberikan *training* serta memberikan *planning* yang terarah, melakukan konsolidasi serta pengkondisian disertai dengan

<sup>597</sup> Pembelajaran adalah proses yang memberikan perubahan sikap SDM yang merupakan hasil dari praktek atau pengalaman mereka belajar. Sementara itu, pendidikan adalah pengembangan pengetahuan (*knowledge*), nilai (*value*), dan pemahaman serta kemampuan (*skill*) yang berkaitan aktivitas sehari-hari. Sementara itu, pengembangan merupakan realisasi dari potensi dan kompetensi personal dengan modal pendidikan serta pembelajaran. Sementara itu pelatihan merupakan aktivitas yang sudah dibuat rencana serta modifikasi secara baik melalui program kegiatan dan pembelajaran serta instruksi yang dimungkinkan para SDM mampu mencapai sebuah level dari pengetahuan, kemampuan, keterampilan supaya para SDM dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Michael Armstrong, *A handbook of human resource management practice* (Cambridge University Press: Kogan Page Publishers, 2006), 479.

mengevaluasi program. Karena hal tersebut adalah sesuatu yang urgen dan merupakan sebuah proses yang fokusnya kepada titik temu antara kebutuhan para pegawai dengan kebutuhan organisasi. Kegiatan pengembangan SDM terbagi menjadi empat model aktivitas yaitu pembelajaran, pendidikan, pengembangan serta pelatihan. Dan setiap aktivitas tersebut mempunyai fokus yang berbeda-beda untuk pengembangan profesionalitas para SDM.

Menurut Linda Evans yang dikutip oleh Mercer, dkk, pengembangan profesional SDM merupakan model pembelajaran *natural* dengan basis pengalaman yang dilaksanakan dengan kesadaran penuh. Selain itu, didasarkan pada rencana yang matang dan rencana tersebut dilaksanakan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, pengembangan SDM dapat bermanfaat secara personal, kelompok maupun lembaga serta dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan kualitas pendidikan di ruang kelas.<sup>598</sup> Senada dengan Day, Evans mengemukakan bahwa pengembangan tenaga pendidik merupakan sebuah proses untuk meningkatkan profesionalitas dan profesionalisme tenaga pendidik.<sup>599</sup>

---

<sup>598</sup> Proses tersebut dapat dilaksanakan baik secara mandiri maupun bersama-sama. Melalui proses tersebut para tenaga pendidik akan belajar serta berkembang baik keterampilannya, sikap kritis terhadap pengetahuan maupun berkembang kecerdasan emosionalnya. Hal tersebut merupakan substansi menjadi tenaga pendidik profesional baik dalam membuat perencanaan, fikiran serta praktek dengan peserta didik melalui proses dari kehidupan mengajar mereka. Justine Mercer, Bernard Barker, dan Richard Bird, *Human resource management in education: contexts, themes and impact* (New York: Routledge, 2010), 113.

<sup>599</sup> Profesionalitas dimaknai sebagai sebuah sikap, ideologi, pengetahuan maupun epistemologi yang dijadikan dasar secara personal, dalam kaitannya kepada praktek dari pekerjaan sebagaimana seharusnya serta mempengaruhi praktek pekerjaan itu. Linda Evans, "What is Teacher Development?," *Oxford review of education* 28, no. 1 (2002): 13.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam seperti di LPIS Purbalingga, kegiatan pengembangan tenaga pendidik sangat terkait dengan proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah. Lebih khusus lagi adalah pengembangan profesi tenaga pendidik yang fokusnya berupa meningkatnya empat kompetensi guru. Pengembangan keempat kompetensi tersebut yaitu pengembangan kompetensi profesional, pedagogis, kepribadian serta kompetensi sosial. Menurut Evans, selain pengembangan kompetensi-kompetensi tersebut, terdapat pengembangan dimensi profesi tenaga pendidik yaitu pengembangan dimensi yang mencakup *attitude*, fungsi, aturan, dan pengembangan kultur.<sup>600</sup>

Menurut Eluh Subekti, dalam mencapai tujuan pengembangan tenaga pendidik, maka manajemen LPIS Purbalingga mempunyai komitmen terhadap pengembangan para tenaga pendidik dengan menerapkan berbagai macam program unggulan untuk peningkatan serta pengembangan kemampuan para tenaga pendidiknya.<sup>601</sup> Hal ini juga dirasakan oleh para tenaga pendidik mengenai komitmen lembaga terhadap pengembangan para guru di LPIS Purbalingga.<sup>602</sup>

---

<sup>600</sup> Bentuk dimensi *attitude* berupa pengembangan motivasi serta intelektual. Hal ini dimaksudkan bahwa pengembangan dimensi intelektual pada seseorang dapat meningkatkan motivasi para tenaga pendidik. Adapun dimensi pengembangan fungsi cakupannya berupa peningkatan produktifitas serta perubahan prosedur. Sementara itu, Pengembangan dalam aturan diartikan sebagai sebuah proses yang didalamnya terdapat adanya peraturan, kriteria, ketentuan serta tanggungjawab yang masih dimungkinkan untuk dimaknai ulang. Terakhir adalah pengembangan budaya yang dimaknai sebagai sebuah proses pemaknaan budaya profesionalisme tenaga pendidik dimodifikasi ulang. Evans, "What is teacher development?"

<sup>601</sup> Hasil wawancara dengan Eluh Subekti, Manajer Litbang LPIS Purbalingga, Jum'at, 22 Oktober 2020.

<sup>602</sup> Wawancara dengan Muklis, Fahrul, Puput, Erna Ma'rifah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 Mei 2021.

Sebagai wujud komitmen tersebut, LPIS Purbalingga menyiapkan berbagai program unggulan berupa program pelatihan terencana melalui *on the job training* yang bertujuan untuk meningkatkan serta mengembangkan kemampuan tenaga pendidik di lingkungan LPIS Purbalingga. Upaya melalui program *on the job training* merupakan langkah untuk membekali para tenaga pendidik melalui berbagai *training* yang dilakukan di tempat kerja sesungguhnya yaitu di sekolah atau madrasah. Penggunaan metode ini sudah banyak digunakan oleh organisasi yang *concern* terhadap pengembangan SDM. Secara praktis para tenaga pendidik dibekali (*training*) dengan pemahaman dan pengetahuan tentang berbagai *job-job* baru dengan pengawasan langsung seorang *trainer* yang sudah mempunyai jam terbang yang tinggi (berpengalaman). Adapun metode atau tehnik digunakan oleh LPIS Purbalingga dengan *on the job training* adalah sebagai berikut :

**a. Orientasi Guru Baru melalui Magang dan Pembinaan**

Menurut Simamora, proses pengembangan (*development*) SDM dimulai dari orientasi dan *training* bagi para SDM yang baru direkrut dan bagi karyawan lama.<sup>603</sup> Setelah diterima sebagai tenaga pendidik, ada beberapa proses yang ditempuh oleh para calon guru sebelum diangkat menjadi guru tetap Yayasan Istiqomah Sambas Purbalingga. Beberapa proses pengembangan dan peningkatan kompetensi tenaga pendidik di LPIS Purbalingga dimulai dengan

---

<sup>603</sup> Orientasi atau pengenalan merupakan aktivitas pengenalan individu terhadap organisasi. Orientasi juga berfungsi sebagai pedoman dan landasan bagi para SDM baru agar mulai berperan secara aktif dalam pekerjaan yang baru. Rata-rata Corporat-corporat besar memiliki program orientasi yang bersifat formal. Tujuannya adalah untuk memberikan dan menjelaskan tentang profil perusahaan diantaranya mengenai sejarah, kebijakan dan peraturan perusahaan, produk dan jasa, struktur organisasi, dan lain sebagainya. Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*, 268.



program orientasi (pembekalan) tenaga pendidik baru. Aktivitas dan materi orientasi tenaga pendidik baru meliputi dua garis besar materi yaitu materi-materi yang bersifat umum (pendidikan dan pengajaran), dan materi yang khusus keagamaan (pembekalan Qur'an).<sup>604</sup> Kedua materi materi tersebut kemudian dirinci menjadi sangat spesifik dan lebih detail.<sup>605</sup> Dengan pembekalan materi tersebut sangat efektif untuk mempercepat sosialisasi dan integrasi SDM yang baru ke dalam organisasi. Menurut Dewi, dkk. beberapa riset mengatakan bahwa sosialisasi terhadap pegawai baru dan komitmen awal mereka kepada organisasi secara positif dipengaruhi oleh orientasi.<sup>606</sup>

Menurut peneliti, dengan kombinasi dan perpaduan dua materi tersebut terdapat titik temu antara tujuan orientasi tenaga pendidik baru dalam organisasi dengan di LPIS Purbalingga. Di dalam organisasi materi pembekalan disesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Sementara itu di LPIS Purbalingga di sesuaikan dengan kebutuhan di LPIS Purbalingga.

Berdasarkan temuan peneliti, pengembangan tenaga pendidik baru di LPIS Purbalingga pada tahap awal dilakukan melalui orientasi tenaga pendidik yang

---

<sup>604</sup>Hasil wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>605</sup> Wawancara dengan Muklis, Fahrul, Puput, Erna Ma'rifah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 Mei 2021.

<sup>606</sup> Vemmi Kesuma Dewi, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar* (Solok: Insan Cendekia Mandiri, 2021), 21. Beberapa penelitian tersebut diantaranya: Curt E. Allee, "New Employee Orientation: A Survey of Participant Experiences and Self-report Outcomes" (Thesis, The Chicago School of Professional Psychology, 2012). Minjung Kim, dkk. "New Employee Orientation: Cases of Korean Corporations," *Human Resource Development International* 18, no. 5 (2015): 481–498. Ricky Montolalu, Lotje Kawet, dan Olivia Nelwan, "Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 4, no. 1 (2016).

dilaksanakan selama dua minggu. Orientasi ini mempunyai tujuan untuk memberikan bekal pengetahuan, *skill* serta mengenalkan lembaga kepada tenaga pendidik baru untuk segera beradaptasi dengan kultur dan lingkungan LPIS Purbalingga. Hal ini sesuai dengan teori tentang tujuan orientasi SDM baru yaitu kegiatan pengenalan SDM baru terhadap aturan main organisasi baik sistem maupun budaya organisasi.<sup>607</sup> Menurut Simamora, organisasi atau perusahaan besar rata-rata memiliki program orientasi yang bersifat formal kepada pegawai baru. Tujuannya adalah untuk memberikan dan menjelaskan tentang profil perusahaan di antaranya mengenai sejarah, kebijakan, dan peraturan perusahaan, produk dan jasa, struktur organisasi, dan lain sebagainya.<sup>608</sup>

Melalui program pengembangan tenaga pendidik ini, LPIS Purbalingga terlihat sangat serius memperhatikan peningkatan kualitas tenaga pendidik sesuai dengan standar pendidik sebelum menjadi bagian dari LPIS Purbalingga. Hal tersebut disadari oleh manajemen LPIS Purbalingga, sebab tenaga pendidik yang berkualitas merupakan faktor yang esensial dan menjadi penentu dalam proses pendidikan secara utuh. Agar proses pendidikan berhasil, maka sejak dari awal masuk menjadi tenaga pendidik harus dibekali dengan pengenalan (orientasi).

---

<sup>607</sup> Berdasarkan hasil penelitian bahwa pelatihan, orientasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Risky Faldi Rompas, dan Irvan Trang, "Dampak Pelatihan, Orientasi dan Motivasi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai BPBD Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi* 6, no. 3 (2018); H. Edy Sutrisno, *Budaya organisasi* (Jakarta: Prenada Media, 2019). 2. Kultur atau Budaya organisasi merupakan seperangkat norma-norma, *value-value* yang dipatuhi dan dilaksanakan oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi juga digunakan sebagai norma perilaku untuk penyelesaian persoalan-persoalan yang terjadi dalam dalam organisasi. Selain itu, kultur organisasi sebagai kekuatan sosial untuk menggerakkan para anggotanya untuk melaksanakan pekerjaan meskipun tidak tampak.

<sup>608</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2014, 268.

Menurut Solahudin, orientasi berarti menyediakan berbagai informasi dasar mengenai organisasi.<sup>609</sup> Implementasi program orientasi guru baru di LPIS Purbalingga berupa pembekalan tenaga pendidik baru yang dilaksanakan selama dua pekan. Dengan pembekalan ini, calon tenaga pendidik akan lebih siap pada saat di tempatkan di unit-unit pendidikan.

Materi-materi umum selama pembekalan (orientasi)<sup>610</sup> meliputi dinamika perkembangan LPIS Purbalingga, mendidik sebagai ibadah, aturan kepegawaian, standar kompetensi guru di LPIS Purbalingga, sistem manajemen mutu, didaktik-metodik, strategi *active learning*, penyusunan perangkat pembelajaran, dan langkah-langkah pembelajaran, evaluasi pendidikan, *micro teaching*, dan *job description*. Materi orientasi ditutup dengan materi yang menjadi kunci tentang pemahaman terhadap organisasi Yayasan Istiqomah Sambas yang disampaikan langsung oleh Direktur LPIS Purbalingga.<sup>611</sup> Selama masa orientasi, calon tenaga pendidik juga diberikan pembekalan berupa materi keagamaan yaitu Al Qur'an. Untuk materi keagamaan dilaksanakan selama satu pekan. Materinya lebih ditekankan pada memperbaiki bacaan Al Qur'an. Target dari pembekalan Al

---

<sup>609</sup> Makmur Solahudin, *The Essential of Human Resources Management* (Banten: Bintang Visitama Publisher, 2021), 103. Berbagai informasi tentang organisasi tersebut dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang akan diembannya sehingga pekerjaan menjadi lebih maksimal. Informasi dasar tersebut meliputi fakta-fakta mengenai berbagai ketentuan dan aturan dalam organisasi, standar, nilai yang berlaku dalam organisasi dan lain sebagainya.

<sup>610</sup> Lihat dokumen Pembekalan Guru Baru, LPIS Purbalingga Tahun 2018/2019

<sup>611</sup> Wawancara dengan Muklis, Fahrul, Puput, Erna Ma'rifah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 mei 2021.

Qur'an selama proses pembekalan adalah tuntas enam jilid dalam metode *ummi*.<sup>612</sup>

Untuk memberikan pengalaman di lapangan, para peserta orientasi diberikan kesempatan untuk magang di sekolah-sekolah LPIS Purbalingga selama dua bulan. Selama magang, para tenaga pendidik diwajibkan membuat jurnal harian. Jurnal tersebut diverifikasi oleh guru pembimbing dan dievaluasi oleh bidang akademik. Manajemen unit melalui kepala sekolah wajib melaporkan perkembangan dan evaluasi SDM baru selama masa magang kepala Direktur LPIS Purbalingga.<sup>613</sup> Sebelum magang peserta membuat persiapan mengajar dan *micro teaching* yang dibimbing oleh instruktur. Dan dilakukan evaluasi dari hasil magang tersebut. Dalam pelaksanaan orientasi, para calon tenaga pendidik juga diberikan pembekalan atau materi tentang metode-metode pembelajaran di kelas.

Evaluasi pembinaan tenaga pendidik baru dilaksanakan pada akhir masa magang dan hasil tersebut menjadi dasar dalam penentuan pelaksanaan masa percobaan. Hasil pembinaan guru dan karyawan diakhir masa percobaan

---

<sup>612</sup> Banyak metode yang digunakan dalam mempelajari Al Qur'an. Metode-metode tersebut diantaranya metode *tartili*, *iqra'*, *qiroati*, *ummi*, *al baghdadi*, dan sebagainya. Dari beberapa pengamatan metode ummi yang banyak digunakan. Sri Belia Harahap, *Strategi Penerapan Metode Ummi dalam Pembelajaran Al-Qur'an* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020); 5. Didik Hernawan, "Penerapan Metode Ummi dalam Pembelajaran Al-Qur'an," *Profetika: Jurnal Studi Islam* 19, no. 1 (2019): 27–35. Metode *Ummi* merupakan metode membaca al-Qur'an yang menekankan kepada membaca Al Qur'an secara tartil. Adapun alat bantu metode ini menggunakan sebuah buku yang dibuat oleh Masruri dan Yusuf. Banyak lembaga pendidikan yang tertarik menggunakan metode yang didirikan pada tahun 2011 ini. Bahkan sampai saat ini penggunaan metode ini digunakan oleh lebih dari 1000 lembaga pendidikan baik formal maupun informal yang tersebar di 24 provinsi.

<sup>613</sup> Lihat dokumen Prosedur Mutu tentang Pembinaan Guru dan Karyawan Baru LPIS Purbalingga tahun 2015

nantinya akan menjadi dasar penentuan pelaksanaan masa pembinaan. Dan di akhir masa pembinaan menjadi dasar penentuan penetapan guru dan karyawan tetap.<sup>614</sup> Evaluasi ini bertujuan untuk memberikan masukan yang dijadikan sebagai dasar dalam penilaian kemampuan dan hasil yang diperoleh selama proses magang.<sup>615</sup>

Salah satu materi pembekalan guru baru yang menjadi *blue print* adalah materi tentang pemahaman terhadap organisasi Yayasan Istiqomah Sambas yang di dalamnya berisi materi tentang konsep bekerja di LPIS Purbalingga yang disampaikan langsung oleh ketua yayasan atau direktur. Materi tersebut menjadi ruh yang terimplementasi dalam tindakan para tenaga pendidik. Materi tersebut memberikan penekanan tentang filosofi dan konsep bekerja dalam lembaga yaitu bekerja merupakan bagian dalam ibadah serta sebagai bekal untuk kematian (*nggo sangu mati*). Sesudah dua pekan melaksanakan orientation job, para calon tenaga pendidik yang dinyatakan lolos orientasi akan diangkat menjadi guru masa percobaan. Masa percobaan ini berlangsung selama dua bulan dan akan diangkat menjadi guru tetap yayasan setelah menjalani masa percobaan.

---

<sup>614</sup> Lihat dokumen Prosedur Mutu tentang Pembinaan Guru dan Karyawan Baru LPIS Purbalingga tahun 2015

<sup>615</sup> Muhammad Yusril Helmi Setyawan, dan Munari Aip Suprpto, *Panduan Lengkap Membangun Sistem Monitoring Kinerja Internship Berbasis Web Dan Global Positioning sistem* (Bandung: Kreatif Industri Nusantara, 2020), 21–22. Selain di atas, program magang juga bertujuan untuk melakukan *asesmen* atas pencapaian kontribusi yang positif dalam aktivitas operasional perusahaan sekaligus memberikan rekomendasi kepada perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Tahap selanjutnya adalah calon tenaga pendidik yang akan dipanggil oleh bidang SDM untuk menandatangani komitmen kerja.<sup>616</sup>

Menurut peneliti, keberhasilan dari *orientation job* (pembekalan tenaga pendidik baru) terlihat dari kualitas proses kegiatan belajar dan mengajar (KBM) di kelas. Kualitas kegiatan pengajaran dapat dilihat dari hasil pengamatan (*observasi*) peneliti terhadap tenaga pendidik. Proses pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan selama dua bulan telah menunjukkan bukti bahwa tenaga pendidik di LPIS Purbalingga memiliki kompetensi yang diharapkan oleh LPIS Purbalingga. Meskipun mereka berasal dari berbagai lulusan yang bukan dari lulusan ilmu pendidikan.<sup>617</sup> Dengan model pendidikan dan pelatihan selama *orientasi job* yang dilakukan secara bertahap maka calon tenaga pendidik akan mendapatkan pengetahuan (*knowledge*), mempunyai keterampilan (*skill*) serta akan memiliki kompetensi yang baik sebagaimana pandangan spencer. Menurut Lyle, kompetensi adalah karakteristik individu yang terbaik dalam melaksanakan sebuah pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karakteristik tersebut terbagi dalam 5 poin yaitu sifat bawaan, pengetahuan, motif, konsep diri, dan keahlian.<sup>618</sup>

---

<sup>616</sup> Perjanjian atau komitmen kerja adalah sebuah kesepakatan yang dibuat oleh pekerja dan pemberi kerja yang dibuat sebelum pekerjaan dilaksanakan. Perjanjian kerja merupakan sebuah hal yang penting, sebab kesepakatan ini adalah sarana dan alat untuk yang digunakan untuk menyatukan persepsi, value, kepentingan serta tujuan yang berbeda. Sridadi, *Pedoman Perjanjian Kerja Bersama*, 6.

<sup>617</sup> Observasi guru LPIS Purbalingga, Jum'at, 22 Januari 2021.

<sup>618</sup> A.M Lilik Agung, *Human Capital Competencies, Sketsa-Sketsa Praktik Human Capital Berbasis Kompetensi* (Jakarta: PT Gramedia, 2007), 123.

Menurut peneliti, langkah yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga untuk mendapatkan karakteristik yang baik maka dibutuhkan pembekalan berupa pengetahuan dan keahlian sebagai prasyarat untuk menjadi tenaga pendidik yang profesional. Keseluruhan dari karakteristik yang disampaikan oleh Spencer akan berujung pada terbentuknya tenaga pendidik yang profesional. Terbentuknya tenaga pendidik yang profesional harus dikembangkan dan dilatih secara terus menerus. Kesuksesan tenaga pendidik baru dalam program *orientasi job* juga disebabkan oleh adanya medan magnet yang membentuknya. Menurut Kurt Lewin<sup>619</sup> dalam teori medan magnet, terbentuknya kompetensi-kompetensi seseorang dipengaruhi dan dibentuk oleh lingkungan tempat kerja dimana dia bekerja. Dengan demikian, terbentuknya kompetensi tenaga pendidik di LPIS Purbalingga terbentuk dan sangat dipengaruhi oleh lingkungan. Lingkungan ini maksudnya adalah lingkungan para tenaga pendidik baru selama mengikuti orientasi yang di tempatkan sebagai media sumber belajar untuk tenaga pendidik baru.

Keberhasilan orientasi tenaga pendidik baru juga dapat dilihat dari loyalitas dan komitmen tenaga pendidik tersebut dalam menjalankan tugas bekerja dengan memaknai bekerja adalah sebuah ibadah. Hal tersebut terlihat dari banyaknya tenaga pendidik yang betah mengajar di sekolah atau madrasah di bawah

---

<sup>619</sup> Kurt Lewin, "Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods," *American journal of sociology* 44, no. 6 (1939): 868–96; Bernard Burnes dan Bill Cooke, "Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation," *International journal of management reviews* 15, no. 4 (2013): 408–25.

naungan LPIS Purbalingga. Hal inilah yang menjadikan para tenaga pendidik betah bekerja di lingkungan LPIS Purbalingga.

#### b. Pelatihan Guru melalui *In House Training (IHT)*

Bentuk lain dari pengembangan SDM adalah pelatihan (*training*).<sup>620</sup> Pelatihan (*training*) adalah merupakan bagian dari aktivitas SDM<sup>621</sup> sebagaimana disampaikan oleh Simamora.<sup>622</sup> Bagi SDM, *training* adalah proses yang sangat penting untuk memberikan dan meningkatkan pengetahuan serta *skill-skill* tertentu. Dengan pengetahuan dan *skill* tersebut, maka para SDM akan semakin mampu, mahir serta terampil dalam menjalankan tanggung jawab dan tugasnya secara profesional sesuai dengan standar.<sup>623</sup> Dalam konteks ini, tenaga pendidik di LPIS Purbalingga merupakan hasil dari dari sebuah proses rekrutmen dan sudah terseleksi dengan baik. Kemudian langkah yang harus dilakukan oleh LPIS Purbalingga adalah melakukan proses pengembangan tenaga pendidik melalui serangkaian *training* untuk meningkatkan kompetensi, *attitude* serta *skill* agar sesuai dengan perencanaan dan sesuai dengan kebutuhan di LPIS Purbalingga.

---

<sup>620</sup> Alasan penggunaan istilah *training* agar lebih adaptif dengan situasi dan kondisi *riil* dengan tidak mengurangi makna pengembangan SDM dalam sebuah organisasi. Akan tetapi bagaimanapun juga pengembangan SDM berhubungan dengan pengembangan setiap SDM dalam organisasi. Sitti Nurbaya, *Manajemen Sumberdaya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*, 20–21.

<sup>621</sup> Secara filosofis, *training* adalah sub bagian dari pengembangan SDM yang berkaitan dengan kegiatan MSDM lainnya diantaranya adalah perekrutan SDM, proses menyeleksi serta kompensasi bagi SDM. İpek Kalemci Tüzün, “General Overview of Training Effectiveness and Measurement Models,” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, no. 1 (2005): 144 - 156.

<sup>622</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*, 273. Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

<sup>623</sup> Sjafrı Mangkuprawira, “Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, edisi kedua,” *Bogor: Ghali Indonesia*, 2011, 134.



Berdasarkan temuan peneliti, kebutuhan pelatihan di LPIS Purbalingga lebih banyak diarahkan kepada pengembangan dan pelatihan bagi tenaga pendidik. Karena keberhasilan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari peran tenaga pendidik di lembaga pendidikan karena tenaga pendidik merupakan ujung tombak dalam pendidikan. Selain itu, berdasarkan dokumen rencana program kerja LPIS Purbalingga, program pelatihan tersebut tertuang dalam program kerja yang di dalamnya terdiri dari komponen sasaran, target yang harus dicapai serta rincian strategi.<sup>624</sup> Hal ini tentu selaras dengan pandangan Richarson seperti yang dikutip oleh Gouzaly Saydam,<sup>625</sup> yang menyatakan dan memberikan saran agar *training* bagi SDM semestinya di posisikan sebagai bagian yang terpadu dalam semua perencanaan serta strategi manajemen. Jadi, posisi *training* tidak terpisah dari dari aktivitas manajemen SDM lainnya.

Berdasarkan temuan peneliti, beberapa alasan pentingnya proses pengembangan tenaga pendidik serta keseriusan LPIS Purbalingga menaruh perhatian lebih terhadap pengembangan tenaga pendidik melalui pelatihan yaitu: *pertama*, pentingnya tenaga pendidik untuk disiapkan agar sanggup dalam menghadapi tuntutan perkembangan dunia pendidikan yang sangat cepat dan berubah seperti revolusi industri 4.0. *Kedua*, pentingnya kebutuhan *up grade*<sup>626</sup> kemampuan tenaga pendidik agar sesuai dengan perkembangan teknologi

---

<sup>624</sup> Lihat dalam dokumen program kerja LPIS Purbalingga tahun 2020/2021.

<sup>625</sup> Gouzali Saydam dan Bc TT, "Built In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme SDM," *Remaja Rosdakarya, Bandung*, 2006, 58.

<sup>626</sup> Salah satu bentuk pengembangan kompetensi guru yang professional adalah melauai *up grading* tenaga pendidik. Setiadi Cahyono Putro dan Ahmad Mursyidun Nidhom, *Perencanaan Pembelajaran*, Cetakan Pertama (Malang: Ahlimedia Book, 2021), 17.

pendidikan terkini melalui pengembangan pengetahuan (*pedagogis*), kompetensi serta keterampilan (*skill*). Ketiga, urgennya pemahaman tentang proses pendidikan terutama kegiatan belajar dan mengajar (KBM) dan penguasaan metode-metode yang terbaru dalam memahami karakteristik siswa dalam proses KBM di dalam ruang pembelajaran.

Ketiga alasan tersebut sangat relevan dengan kondisi dunia pendidikan sekarang yang berubah secara cepat dan tidak terduga. Perubahan-perubahan tersebut, baik yang sedang terjadi sekarang maupun perubahan yang akan datang menuntut kepada para tenaga pendidik untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan *skill* yang profesional dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan yang cepat dalam dunia pendidikan.<sup>627</sup> Dalam rangka menyiapkan perubahan-perubahan yang terjadi sekarang dan yang akan datang, maka sudah seharusnya tenaga pendidik diberikan pembekalan berupa persiapan-persiapan dalam bentuk program-program pelatihan (*training*) yang direncanakan secara kontinu sesuai dengan perencanaan. Dalam konteks ini, manajemen LPIS Purbalingga juga memprogramkan secara berkala dalam rangka untuk membekali serta mempersiapkan para tenaga pendidik dengan *training-training* direncanakan setiap semester. Tentu alasan tersebut sejalan dengan pemikiran Manullang yang menyatakan perlunya memberikan pelatihan dan pendidikan kepada para SDM yang baru atau yang sudah lama yang akan ditugaskan untuk menempati formasi jabatan baru. Tujuannya tidak lain adalah agar para SDM

---

<sup>627</sup> Sunhaji, "Kualitas Sumber Daya Manusia (Kualifikasi, Kompetensi dan Sertifikasi Guru)," *Jurnal Kependidikan* 2, no. 1 (2014): 142 – 160.

yang baru maupun yang lama berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.<sup>628</sup> Dalam konteks pendidikan, salah satu bentuk bentuk dari pengembangan dan pelatihan tenaga pendidik adalah melalui *in house training* yang dilakukan secara internal dalam kelompok kerja tenaga pendidik.<sup>629</sup>

Berdasarkan temuan peneliti, program pengembangan melalui program *in house training*<sup>630</sup> di LPIS Purbalingga terbagi menjadi dua model yaitu model *in house training* yang bersifat internal dan eksternal. *In house training* internal merupakan bentuk pelatihan yang mendatangkan *trainer* atau pemateri dari dalam LPIS Purbalingga sendiri. Menurut Abdillah, pembinaan melalui *in house training* didasarkan kepada sebuah pemikiran bahwa beberapa kemampuan dalam meningkatkan kemampuan dan karier tenaga pendidik tidak harus dilakukan secara eksternal, namun dapat dilaksanakan oleh tenaga pendidik yang sudah mempunyai kompetensi yang belum dimiliki tenaga pendidik lain.<sup>631</sup> Sementara itu *in house training* eksternal merupakan bentuk pelatihan SDM yang mengundang pemateri yang berasal dari luar LPIS Purbalingga.

---

<sup>628</sup> Marihot Manullang, "Manajemen Personal Edisi 3," Yogyakarta: BPEE, 2001, 45.

<sup>629</sup> Musriadi, *Profesi Kependidikan Secara Teoretis dan Aplikatif Panduan Praktis bagi Pendidik dan Calon Pendidik* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 45.

<sup>630</sup> Lihat Danim dalam Baharuddin Baharuddin dan Rabial Kanada, "Pengembangan Profesionalisme Guru melalui *In House Training*," *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2017): 1–20. Program *In house training* adalah model *training* yang dilakukan oleh internal sekolah, lembaga pendidikan, musyawarah kelompok kerja guru (MKKG), dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa pelaksanaan pelatihan untuk peningkatan kemampuan serta karier tenaga pendidik tidak mesti dilaksanakan oleh lembaga luar (eksternal), tetapi dapat diselenggarakan dari dalam lembaga sendiri (internal) dengan trainer yang berasal dari tenaga pendidik yang mempunyai kemampuan yang lebih dari tenaga pendidik lainnya

<sup>631</sup> Fuad Abdillah, *Manajemen Organisasi Pendidikan Kejuruan* (Jember: Cerdas Ulet Kreatif Publisher, 2020), 69.

Materi *in house training* disusun sesuai dengan kebutuhan LPIS Purbalingga. Untuk materi *in house training* yang berasal dari internal antara lain; pelatihan atau *training* evaluasi pembelajaran, pembuatan soal berorientasi HOTS, pelatihan pembelajaran Al Qur'an dengan metode *Hanifida*,<sup>632</sup> *training* bedah otak dan guru idaman, pelatihan pembelajaran *nahwu shorof* metode *tamyiz* (*nemonik*), optimalisasi pola pembelajaran jarak jauh di era pandemi dengan pemanfaatan teknologi, *workshop* guru *mulazamah*,<sup>633</sup> diseminasi diklat PJJ PGRI, optimalisasi pola pembelajaran jarak jauh (PJJ) dengan peningkatan penguasaan aplikasi *google form*.

Menurut peneliti, penggunaan strategi pengembangan SDM melalui *in house training* di LPIS Purbalingga didasarkan kepada pemikiran bahwa pengembangan *skill* tenaga pendidik untuk mengembangkan pengetahuan (*knowledge*), kompetensi, dan kemampuan (*skill*) tenaga pendidik tidak harus dilakukan secara eksternal dengan mengundang *trainer* dari luar. Strategi *in*

---

<sup>632</sup> Menurut Idawati dan Hanifuddin, metode hanifida merupakan sebuah teknik menghafal dan memahami melalui sistem asosiasi. Artinya, objek yang akan dihafalkan dikaitkan dengan sebuah kata atau kalimat yang gampang diingat. Teknik tersebut sebenarnya ditemukan oleh Ilmuwan barat dan non muslim. Nama hanifida diambil dari nama penyusun metode tersebut, yaitu Hanifuddin Mahadun (Hanif) dan isterinya Khoirotul Idawati Mahmud (Ida). Penggunaan nama hanafida atas saran dan usulan dari K.H. Musthofa Bisri (Gus Mus) saat mereka bertemu dengan Gus Mus di Rembang pada tahun 2007. Julinah Julinah, "Perbandingan Tingkat Pemahaman Asma'ul Husna antara Metode Hanifida dengan Metode Konvensional bagi Siswa SMA," *SYAMIL: Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education)* 2, no. 2 (2014): 19.

<sup>633</sup> *Mulazamah* berasal dari kata *lazama-yulazimu-mulazamatan* dari akar kata *lazimalazamu* yang bermakna tinggal bersama (menemani). *Mulazamah* adalah sistem pembelajaran yang efektif serta natural. "Konsep Pendidikan di Pondok Pesantren Islam Salman Al-Farisi Salman Al Farisi," diakses 28 Februari 2021, <https://www.ppsalmanalfarisi.com/konsep-pendidikan-pesantren-islam-salman-al-farisi>; Hassan Izurrahman Muhammad Fawzan Adima dan Aisyah Taqiyatul Qurro Restu Himawan, *Buku Panduan Belajar di Sudan* (Sudan: PPI Sudan, 2016). Di negara Sudan, *Mulazamah* dijadikan sebagai salah Lembaga yang mempunyai peranan sentral dalam membangkitkan dan mengembangkan khazanah keilmuan dalam Islam.

*house training* dapat dilakukan oleh tenaga pendidik atau manajemen di tingkat LPIS Purbalingga atau manajemen sekolah maupun tenaga pendidik yang senior, sudah berpengalaman, serta yang memiliki kemampuan yang lebih. Pengalaman dan kemampuan ini yang mestinya ditularkan kepada tenaga pendidik baru yang belum mempunyai kompetensi. Program ini dalam nomenklatur pendidikan disebut program induksi guru.<sup>634</sup> Menurut Drayto, ada beberapa kelebihan pelaksanaan metode *in house training* (IHT) yang dilaksanakan secara internal, di antaranya adalah;<sup>635</sup> pertama adalah menekan serta menghemat *budget training*; kedua, para peserta IHT akan lebih nyaman serta fokus sebab dilaksanakan di tempat (lingkungan) sendiri atau di lingkungan (tempat) mereka bekerja.

Sementara itu, strategi *IHT* secara eksternal dilaksanakan dengan mengundang pembicara atau pemateri yang berasal dari luar LPIS Purbalingga. Hal tersebut juga berdasarkan evaluasi internal lembaga. Untuk tema atau materi IHT yang mengundang *trainer* atau pemateri dari luar LPIS Purbalingga dalam tiga tahun terakhir yaitu;

No	Tahun Pelaksanaan	Tema <i>In House Training</i>
1	2018	diklat mandiri kurikulum 2013 kerja sama balai diklat keagamaan dan KKKMI Kabupaten Purbalingga

<sup>634</sup> Lihat dalam pasal 1 Permendiknas No. 27 tahun 2010. program induksi merupakan aktivitas berupa orientasi, *training* yang dilakukan di lokasi kerja, pengembangan, serta praktik *problem solving* dalam proses konseling dan pembimbingan bagi tenaga pendidik pemula di tempat tugas mereka (sekolah atau madrasah). “Salinan Permendiknas Nomor 27 Tahun 2010.pdf,” diakses 4 Agustus 2021, <https://jdih.kemdikbud.go.id/>

<sup>635</sup> Scott Drayto, *The Advantages and Disadvantages of In-House Training*, 2013.

		pelatihan penelitian artikel kerjasama PGRI dan koran Wawasan
		pelatihan satu guru satu buku, <i>workshop</i> peningkatan mutu pendidikan sekolah/madrasah swasta
		pelatihan penelitian soal berorientasi HOTS, PISSA, dan TIMSS
		<i>worksop</i> penelitian soal ujian dan bedah kisi-kisi ujian
2	2019	diklat substantif kepala madrasah, pelatihan <i>tamyiz nemonik</i>
		diklat di wilayah kerja tema <i>Assesmen Pembelajaran</i> bagi Tenaga Pendidik di Madrasah Ibtidaiyyah
		Diklat sunstantif penelitian tindakan madrasah (PTM) kepala madrasah
3	2020	penyusunan media pembelajaran pola pembelajaran jarak jauh (PJJ)
		pendidikan dan pelatihan pengelolaan pembelajaran jarak jauh
		Penggunaan platform digital.

Tabel 10. Daftar pelatihan *In House Training*

Berdasarkan temuan peneliti, dalam mengembangkan tenaga pendidik manajemen LPIS Purbalingga membuat program *in house training* yang disusun secara kontinu. Program ini yang bertujuan untuk peningkatan keterampilan dan keahlian, peningkatan kompetensi, dan profesionalisme guru. Menurut Anwar, pelaksanaan IHT dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi, *skill* dalam melaksanakan fungsi dan perannya sebagai pendidik.<sup>636</sup> Adapun sasaran dari program ini selain adalah semua tenaga pendidik baik tenaga pendidik yang baru

<sup>636</sup> Muhamad Anwar, *Menjadi Guru Profesional* (Jakarta: Prenada Media, 2018), 268.

maupun yang lama dan pada akhirnya program ini akan bermuara kepada peningkatan kinerja serta pelayanan kepada wali murid.

Konsep pelatihan guru-guru di LPIS Purbalingga direncanakan oleh manajer litbang dan SDM dengan melibatkan tim manajemen sekolah atau madrasah. Tugas tim tersebut di antaranya adalah membuat desain perencanaan dan rancangan program di antaranya menentukan konsep materi, target program, narasumber serta *budget* operasional IHT. Tim ini akan membuat rencana IHT setiap awal dan akhir semester. Selain itu juga akan mengevaluasi pelaksanaan program IHT untuk tindak lanjut program berikutnya.<sup>637</sup>

Menurut peneliti, konsep manajerial pengelolaan implemetasi *in house training* sudah sangat tepat karena melibatkan manajemen unit di bawah LPIS Purbalingga sehingga mengakomodasi tingkat kebutuhan tenaga pendidik di unit-unit pendidikan. Dengan demikian, maka konsep *in house training* akan tepat sasaran karena pemilihan konsep *in house training* didasarkan pada kebutuhan unit-unit di bawahnya. Manajerial pengelolaan pengembangan SDM agak sedikit berbeda dengan manajerial pengembangan di perusahaan. Perencanaan dan pelaksanaan konsep IHT dengan melibatkan unsur sekolah, manajemen maupun tenaga pendidik. Sementara itu, pemilihan tema disesuaikan dengan kebutuhan dan aktivitas yang *riil* di sekolah. Hal ini berarti materi dan konten *in house training* didasarkan pada kebutuhan dan kondisi nyata yang

---

<sup>637</sup> Hasil wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) LPIS Purbalingga, Jum'at, 22 Oktober 2020. Pendapat ini juga dikuatkan melalui wawancara dengan Muklis, fahrul, puput, Erna Ma'rifah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 mei 2021.

dihadapi madrasah atau sekolah dalam aktivitas kesehariannya. Penggunaan strategi IHT sesuai dengan hasil riset Garet, dkk. bahwa program pengembangan SDM berupa profesionalitas tenaga pendidik sangat memerlukan kontekstualisasi atau didekatkan kepada persoalan-persoalan yang riil yang dihadapi guru sehari-hari.<sup>638</sup> Sejalan dengan temuan Garet, dkk. temuan lain juga disampaikan oleh peneliti lain seperti penelitian abdal haqq,<sup>639</sup> Baker dan Smith,<sup>640</sup> Dulzinski, dkk.<sup>641</sup> yang menyatakan mengenai bentuk pengembangan tenaga pendidik yang paling efektif adalah pengembangan yang dilakukan secara langsung dengan objek masalah yang berkaitan dengan masalah-masalah keseharian guru dengan siswa. Dengan kata lain pengembangan tenaga pendidik yang baik adalah pengembangan tenaga pendidik dengan pendekatan masalah yang dihadapi di sekolah.

Menurut Gaffar, pelaksanaa program *in house training* dapat berjalan efektif apabila pengorganisasian dalam training terstruktur dan rapi dalam perencanaan. Pengembangan SDM membutuhkan manajemen yang terstruktur dengan mengikuti alur atau tahapan dalam manajemen seperti membuat analisis kebutuhan, menentukan tujuan, sasaran, rencana aksi, implementasi aksi atau

---

<sup>638</sup> Michael S. Garet dkk., "What Makes Professional Development Effective? Results from a National Sample of Teachers," *American Educational Research Journal* 38, no. 4 (2001): 915 – 945.

<sup>639</sup> Ismat Abdal-Haqq, "Making Time for Teacher Professional Development. ERIC Digest," 1996.

<sup>640</sup> Chris Baker dkk., "Values, Beliefs and Attitudes in The Era of Late-Capitalism: A Consideration of The Re-Emergence and Re-Positioning of Faith and Spirituality As Spiritual Capital in The Workplace," *Retrieved February* 4 (2011): 2018.

<sup>641</sup> Maryann Dudzinski, Michele Roszmann-Millican, dan Kathlene Sbank, "Continuing Professional Development for Special Educators: Reforms and Implications for Unj" tversity Programs," *Teacher Education and Special Education* 23, no. 2 (2000): 109–24.



program, melakukan pengawasan, supervisi, dan melakukan evaluasi terhadap program IHT.<sup>642</sup> Agar perencanaan terstruktur maka manajemen LPIS Purbalingga memberikan mandat kepada manajer litbang dan SDM bekerjasama dengan manajer litbang serta membentuk tim agar pelaksanaan berjalan sesuai rencana.

Menurut peneliti, perencanaan program IHT yang disusun oleh litbang dan SDM bukanlah menjadi persoalan sebab penyelenggara *in house training* dalam hal ini manajer litbang dan SDM lebih melibatkan manajemen sekolah untuk memberikan masukan agar pelaksanaan *in house training* sesuai dengan kebutuhan tenaga pendidik dalam rangka meningkatkan kompetensi, *skill*, dan pengetahuan. Model pengorganisasi program pengembangan yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga sejalan dengan pandangan Danim Sudarwan. Menurut Danim, aktivitas seperti pelatihan, pendidikan serta pengembangan SDM dilakukan (diorganisasikan) secara bersama-sama serta mempunyai jangkauan yang luas. Lebih lanjut menurut Danim, aktivitas pengembangan SDM bertujuan untuk peningkatan kemampuan, keterampilan, *attitude*, pemahaman, dan performa yang diperlukan para tenaga pendidik untuk saat sekarang maupun di masa yang akan datang.<sup>643</sup>

Menurut peneliti, tujuan *in house training* dapat diklasifikasikan ke dalam tiga ranah pengembangan yaitu berkembangnya pengetahuan (*knowledge*),

---

<sup>642</sup> Lihat Fakry Gaffar dalam Baharuddin dan Kanada, “Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui In House Training.”

<sup>643</sup> Sudarwan Danim, *Pengembangan Profesi Guru*, Cetakan ketiga (Jakarta: Prenada Media, 2015), 7.

peningkatan *skill*, dan perubahan perilaku (*attitude*) para tenaga pendidik. Selain itu, penggunaan strategi *in house training* juga lebih memberdayakan (*empowering*) tenaga pendidik selaku seseorang yang mempunyai potensi sebagai sumber belajar bagi peserta didik sekaligus mampu melakukan transformasi berbagai keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya kepada para peserta didiknya.<sup>644</sup> Serangkaian program *in house training* juga bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi para tenaga pendidik di LPIS Purbalingga, baik kompetensi *pedagogis, social, personality*, dan *professional*. Semua kompetensi-kompetensi tersebut telah terintegrasi ke dalam konsep kinerja tenaga pendidik.

Menurut peneliti, dengan bekal berbagai pelatihan dengan *in house training* secara berkala dapat membantu dalam pengembangan kompetensi, *skill*, dan wawasan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga. Pengembangan melalui *in house training* tersebut merupakan sarana pengembangan tenaga pendidik yang sangat penting serta difokuskan kepada pengembangan *skill*, kemampuan, kompetensi, dan kepribadian guru dalam hal tanggung jawab profesionalnya. Dan hal itu tentu sangat sesuai dengan pemikiran Nadler yang menempatkan pengembangan pegawai melalui pelatihan termasuk area yang pokok dalam pengembangan pegawai.<sup>645</sup>

---

<sup>644</sup> Lihat McLaughlin dan M.W. Zarrow dalam Ana María Sierra Piedrahíta, “Changing Teaching Practices: The impact of a Professional Development Program On An English Language Teacher,” *Íkala, Revista de Lenguaje y Cultura* 23, no. 1 (2018): 101–21.

<sup>645</sup> Soekidjo Notoatmodjo, “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia,” *Penerbit Rineka Cipta, Jakarta*, 2009, 98.

Sementara itu, pelaksanaan *in house training* selama masa pandemi memaksa LPIS Purbalingga untuk memikirkan agar pengembangan SDM tetap berjalan dengan menerapkan konsep manajemen resiko.<sup>646</sup> Pandemi Covid-19 telah mendorong *Human Resource Development* ke dalam sebuah kondisi perubahan yang dipaksakan (*forced change*). Kunci dan peran pengembangan SDM adalah mengembangkan *skill* para SDM agar dapat segera melakukan penyesuaian diri (*adaptasi*) dengan kondisi dan tantangan yang baru dengan cara memanfaatkan berbagai *resource* yang diperlukan dalam merespons situasi dan kondisi. Menurut Sasangohar, merespons dengan *skill* (keahlian) berarti semua SDM dituntut untuk bersiap untuk menambah pengetahuan dan *skill* yang baru dan spesifik yang dibutuhkan dalam rangka memberikan solusi terhadap persoalan yang sedang dihadapi.<sup>647</sup>

Pengelolaan SDM mencerminkan kekuatan kemampuan dalam tata kelola lembaga dan ketahanan organisasi menghadapi krisis masal. Masalah SDM yang muncul telah menjadi perhatian penting bagi organisasi saat adalah bagaimana upaya lembaga pendidikan menyiapkan SDM untuk siap menghadapi pandemi dengan beragam startegi. Oleh karena itu, semua lembaga pendidikan dan lembaga ini diperintahkan untuk menyelenggarakan dan mengatur kelas secara

---

<sup>646</sup> Manajemen resiko merupakan konsep implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan berbagai resiko, terutama resiko yang dihadapi oleh organisasi, keluarga maupun masyarakat. Ruang lingkup manajemen resiko meliputi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengawasan program penanggulangan resiko. Maralis dan Triyono, *Manajemen Resiko*, 8.

<sup>647</sup> Moats, J Sasangohar, F, Mehta, R, dan Peres, S. C., "Disaster Ergonomics: Human Factors in COVID-19 Pandemic Emergency Management.," *Human Factors* 62(7), (2020): 1061 – 1068.

*online*.<sup>648</sup> Menurut peneliti, dalam konteks dunia pendidikan perlu bertransformasi supaya dapat beradaptasi sesuai dengan tuntutan kebutuhan abad 21 serta menyiapkan para siswa untuk memasuki kehidupan yang baru (*new normal*) di masa pandemi covid-19. Oleh karena itu, pembelajaran virtual adalah satu-satunya pilihan bagi siswa dan guru untuk berkomunikasi satu sama lain.<sup>649</sup>

Hal tersebut juga dilakukan oleh semua lembaga pendidikan, tak terkecuali LPIS Purbalingga. Implementasi penyiapan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga dilakukan sejak Covid-19 melanda negeri ini. Penetapan kebijakan pemerintah dengan Pembatasan sosial berskala besar (PSSB) memaksa LPIS Purbalingga untuk memikirkan kembali program dan strategi pendidikan untuk menyiapkan pembelajaran di masa pandemi. Pihak manajemen LPIS Purbalingga tetap harus mentaati semua ketentuan dalam PSBB untuk menghentikan aktivitas pembelajaran tatap muka (PTM) sebagaimana biasa dilakukan. Dalam sisi lain, LPIS Purbalingga juga dituntut agar proses kegiatan belajar dan mengajar (KBM) tidak boleh terhenti dengan adanya covid-19 yang telah melumpuhkan sektor ekonomi serta menguras keuangan negara. Menurut Eluh dan Okiwati, melalui rapat manajemen LPIS Purbalingga dengan kepala sekolah menghasilkan

---

<sup>648</sup> Fengjiao Zheng, Naseer Abbas Khan, dan Sabir Hussain, "The COVID 19 Pandemic and Digital Higher Education: Exploring The Impact of Proactive Personality on Social Capital Through Internet Self-Efficacy and Online Interaction Quality," *Children and Youth Services Review* 119 (2020): 4.

<sup>649</sup> Proses perubahan aktivitas pembelajaran yang biasanya melalui tatap muka secara mendadak harus berubah menjadi KBM yang menggunakan alat komunikasi atau virtual. Proses kebiasaan ini berubah secara cepat serta mempunyai tantangan tersendiri bagi para guru. Retno Asiati, Tradisi Pendidikan di Masa Pandemi dalam Yuyut dkk, *Eksistensi PJJ di Tengah Pandemi Antologi Esai Karya Pemenang dan Karya Pilihan Peserta Dikdar GUMUN Menulis 1000 Esai Kerja sama dengan Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah dan Solopos* (Yogyakarta: Penerbit YLGI, 2021). 401

keputusan bahwa selama pandemi masih berlangsung, semua proses KBM dilaksanakan secara *on line* atau pembelajaran jarak jauh (PJJ) sambil menunggu kebijakan pemerintah lebih lanjut.<sup>650</sup> Menurut Yilmaz, pembelajaran jarak (PJJ) merupakan sebuah pendekatan pembelajaran yang mudah diterima dan populer dalam dunia pendidikan.<sup>651</sup>

Kebijakan manajemen LPIS Purbalingga dengan menerapkan KBM secara daring berimplikasi terhadap penyiapan tenaga pendidik agar mampu melaksanakan proses pembelajaran secara daring atau *online*. Menurut Basori, tenaga pendidik dituntut untuk memiliki inovasi kreatif untuk menghadirkan lingkungan belajar yang dapat merangsang kreativitas para siswa.<sup>652</sup> Untuk mengantisipasi hal tersebut, LPIS Purbalingga menyiapkan dan membekali para tenaga pendidik dengan berbagai pelatihan dan motivasi agar siap menghadapi pembelajaran secara daring. Hal tersebut dilakukan karena tenaga pendidik merupakan aktor utama dalam KBM. Dalam masa pandemi, tenaga pendidik memerlukan penguasaan teknologi sebelum mengajar kepada siswa. Para tenaga pendidik juga dituntut untuk memiliki kompetensi penguasaan teknologi dari mulai *software*, *hardware*, pedagogis, dan kemampuan bidang keilmuannya. Menurut peneliti, kompetensi tenaga pendidik tersebut tentunya sangat

---

<sup>650</sup> Wawancara dengan Eluh Sebekti (Manajer Penelitian dan Pengembangan LPIS Purbalingga) dan Nurlaila Okiwati (Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga), tanggal 25 Januari 2021.

<sup>651</sup> Ozgur Yilmaz, "The Effects Of "Live Virtual Classroom" on Students' Achievement and Students' Opinions About" Live Virtual Classroom" at Distance Education.," *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET* 14, no. 1 (2015): 108 - 115.

<sup>652</sup> Indrianto Setyo Basori, *Pembelajaran dalam Jaringan (Daring) Di Era Digital dengan Google Suite* (Malang: Ahli Madya Press, 2021), 3.

dibutuhkan dalam menghadapi siswa dari generasi Y dan Z<sup>653</sup> dalam situasi yang masih pandemi.

Upaya peningkatan kemampuan tenaga pendidik tersebut tidak lain bertujuan agar tenaga pendidik mempunyai kemampuan (kompetensi) literasi berbasis digital.<sup>654</sup> Karena salah satu kemampuan yang dibutuhkan oleh guru dalam era disrupsi teknologi salah satunya adalah *competence in globalization educational competence*.<sup>655</sup> Kompetensi yang mensyaratkan sosok tenaga pendidik yang dapat melaksanakan perannya yang kompleks serta dapat beradaptasi dengan tuntutan kompetensi tenaga pendidik abad 21 di tengah pandemi covid-19 yang masih melanda dunia. Selain itu, tenaga pendidik juga mampu beradaptasi dan memasuki kehidupan yang baru (*new normal*) di masa pandemi covid-19. Idealnya profil tenaga pendidik merupakan seorang sosok guru yang

---

<sup>653</sup> Generasi Y merupakan generasi yang dilahirkan pada kisaran tahun 1980-2000-an serta dilahirkan di tengah perkembangan teknologi informasi yang pesat. Dengan demikian mereka mempunyai perbedaan karakteristik apabila dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Sementara itu, Generasi Z adalah sebuah generasi yang dilahirkan setelah tahun 2000-an. Generasi ini juga sering dikatakan Generasi Net (Generasi Internet) atau *iGeneration*. Generasi ini lahir di tengah pesatnya perkembangan Informasi Teknologi (IT) diiringi dengan semakin populernya penggunaan *smartphone*, internet, dan komputer. Mereka juga akrab dengan dengan social media serta penggunaan teknologi digital. M. Subandowo, "Peradaban dan Produktivitas dalam Perspektif Bonus Demografi serta Generasi Y dan Z," *SOSIOHUMANIKA* 10, no. 2 (2017): 191–208.

<sup>654</sup> Literasi digital merupakan sebuah kemampuan, sikap, dan kesadaran seseorang untuk memakai perangkat alat serta fasilitas yang berbasis digital dengan benar untuk mengelola, mengidentifikasi, mengakses, menganalisis, mengintegrasikan, mengevaluasi serta melakukan sintesis berbagai sumber daya digital untuk melakukan komunikasi, serta membangun pengetahuan baru. Allan Martin, "DigEuLit—a European Framework for Digital Literacy: a Progress Report," *Journal of eLiteracy* 2, no. 2 (2005): 130–36.

<sup>655</sup> *Competence in Globalization Educational Competence* berarti seorang tenaga pendidik mempunyai kemampuan dalam proses pembelajaran dengan menggunakan internet sebagai basisnya. Qusthalani, "Portal Rumah Belajar, Cara Pintar Belajar Tanpa Kertas Blog Rumah Belajar," 19 Maret 2019, <http://pena.belajar.kemdikbud.go.id/2018/12/portal-rumah-belajar-cara-pintar-belajar-tanpa-kertas/>; Fu'ad Arif Noor, "Kompetensi Pendidik MI di Era Revolusi Industri 4.0," *Elementary* 7, no. 2 (2019): 28.

efektif dalam memfasilitasi pembelajaran abad 21 di tengah tantangan pandemi covid-19 melalui pembelajaran yang berbasis teknologi digital.

Menurut peneliti, dengan kompetensi tersebut tenaga pendidik dapat memanfaatkan teknologi digital dalam proses belajar mengajar di antaranya memberikan penugasan kepada para siswa seperti mengirim tugas via whatsApp (WA), membaca *e-book*, bertatap muka via *online*, memberikan *quiz* secara daring, berdiskusi dalam ruang *e-learning*,<sup>656</sup> dan lain-lain. Menurut peneliti, proses KBM yang dilakukan secara daring atau PJJ dapat menjadi sebuah alternatif dan solusi sementara dalam melaksanakan proses KBM selama pandemi Covid-19. Hal ini menjadi tantangan tersendiri yang komplek bagi tenaga pendidik, karena para tenaga pendidik dituntut untuk melaksanakan KBM dengan tuntas serta dengan tingkat penyerapan dan penguasaan materi secara efektif untuk siswa.

Banyak publikasi di berbagai disiplin ilmu dan bidang akademik telah menyoroti tantangan baru dalam belajar dan terus bekerja sebagai konsekuensi dari pandemi global. Titik temu dari seluruh diskusi yang terjadi dalam jurnal ilmiah, majalah, konferensi, bahkan *blog* adalah mengenai pergeseran *platform* pembelajaran, penggunaan teknologi, menjaga kesinambungan hubungan,

---

<sup>656</sup> E-Learning merupakan sebuah konsep maupun sistem dalam pendidikan dengan memanfaatkan dan menggunakan teknologi informasi dalam proses pembelajaran (KBM) Intan Mutia dan Leonard, “Kajian penerapan e-learning dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi,” *Faktor Exacta* 6, no. 4 (2015): 278–89.

menerapkan pelatihan, menyediakan lingkungan yang mendukung dan untuk kesejahteraan para SDM.<sup>657</sup>

Pergeseran platform pembelajaran dengan basis literasi digital (daring) di era 4.0 merupakan sebuah keniscayaan.<sup>658</sup> Pemakaian dan pemanfaatan perangkat digital dengan baik akan berguna bagi para guru di tengah pandemi covid-19 yang masih melanda. Menurut Eluh dan Okiwati, upaya yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga di antaranya memberikan pemahaman kepada guru bahwa proses pembelajaran tidak harus terjadi secara formal di dalam ruang kelas, tetapi proses KBM dapat dilaksanakan kapanpun serta dimanapun.<sup>659</sup> Menurut peneliti, dalam konteks KBM pembelajaran model seperti ini disebut oleh Betty Collis dan Jef Moonen dengan istilah *flexible learning*.<sup>660</sup> Menurut peneliti, penggunaan *flexible learning* memiliki banyak keunggulan dalam proses pembelajaran di antaranya adalah KBM dapat dilaksanakan lebih *fleksibel* kapan saja serta dimana saja, sumber belajar tidak terbatas serta tenaga pendidik mempunyai kesempatan luas untuk menentukan KBM secara daring. Selain itu, proses

---

<sup>657</sup> Marilyn Y. Byrd, "A New Normal: The Changed Landscape of Human Resource Development in the Wake of COVID-19," *Advances in Developing Human Resources* Vol. 23(1) 3–4 (2021).

<sup>658</sup> Proses kegiatan belajar mengajar (KBM) berpindah dari sistem reguler (pembelajaran tatap muka) menjadi sistem KBM melalui sistem *online* atau dalam jaringan (daring). Adila Afika dkk., "Kompetensi Pedagogik Guru pada Era Pandemi Covid-19," *Seminar Nasional Ilmu Pendidikan Dan Multi Disiplin 3 (SNIPMD 3)*. ISBN: 978-623-6566-35-0 3, no. 0 (2020), <https://prosiding.esaunggul.ac.id/index.php/snip/article/view/50>.

<sup>659</sup> Wawancara dengan Eluh Sebekti (Manajer Penelitian dan Pengembangan LPIS Purbalingga) dan Nurlaila Okiwati (Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga), tanggal 25 Januari 2021.

<sup>660</sup> Betty Collis dan Jef Moonen, "Flexible learning in a digital world," *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning* 17, no. 3 (2002): 217–30; Louise Moran dan Brittmarie Myringer, "Flexible learning and university change," dalam *Higher education through open and distance learning* (Routledge, 2002), 77–91; Badrul Huda Khan, *Flexible learning in an information society* (IGI Global, 2007).



evaluasi pembelajaran bersifat *fleksibel* bagi peserta didik untuk melaporkan semua aktivitas atau tugas yang telah dikerjakan selama masih berlangsung pandemi Covid-19.

Tidak cukup memberikan pemahaman dan motivasi, menurut Eluh dan Okiwati bahwa manajemen LPIS juga memberikan program kegiatan *in house training* secara berkala untuk memberikan bekal keterampilan guru di masa pandemi. Pelatihan *in house training* di antaranya adalah<sup>661</sup>

No	<i>In house training</i> selama Pandemi Covid-19
1	Optimalisasi pola pembelajaran jarak jauh di era pandemi dengan pemanfaatan teknologi
2	Pelatihan diseminasi diklat Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ)
3	Pelatihan optimalisasi pola pembelajaran jarak jauh dengan peningkatan penguasaan aplikasi <i>google form</i>
4	Diklat penyusunan media pembelajaran pola PJJ
5	Pendidikan dan pelatihan pengelolaan pembelajaran jarak jauh
6	Pelatihan aplikasi Microsoft 365

Tabel 11. Daftar *In House Training* selama masa pandemi

Pesatnya perkembangan dunia teknologi serta informasi telah memberikan peluang sekaligus tantangan bagi LPIS Purbalingga untuk memanfaatkan berbagai layanan platform digital.<sup>662</sup> Berbagai platform digital dapat

<sup>661</sup> Wawancara dengan Eluh Sebkti (Manajer Penelitian dan Pengembangan LPIS Purbalingga) dan Nurlaila Okiwati (Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga), tanggal 25 Januari 2021. Lihat juga dalam materi *in house training* LPIS Purbalingga tahun 2020/2021

<sup>662</sup> *Platform digital* adalah sebuah program berbasis digital yang digunakan sebagai penunjang keberhasilan dalam KBM secara on line. Mirzon Daheri dkk., “Efektifitas WhatsApp sebagai Media Belajar Daring,” *Jurnal Basicedu* 4, no. 4 (29 Juni 2020): 775–83, doi:10.31004/basicedu.v4i4.445.

dimanfaatkan untuk proses pembelajaran yang dilaksanakan secara online diantaranya adalah *Google Suite for Education*, Ruang Guru, Kelas Pintar, Edmodo, Rumah Belajar, Sekolahmu, dan Zenius. Penggunaan platform digital berbasis *social media* juga banyak digunakan dalam proses pembelajaran. Di antara platform digital berbasis social media yaitu penggunaan *google classroom* (GCR), *whatsapp group* (WAG), *zoom meeting*,<sup>663</sup> *twitter*, *Instagram*, *facebook*, dan lain sebagainya. Bahkan untuk membuat kelas digital telah disediakan oleh google melalui layanan *google classroom*. Penggunaan platform digital dengan memanfaatkan layanan informasi yang sangat cepat memudahkan setiap tenaga pendidik untuk mudah memproduksi informasi kegiatan pembelajaran dengan mudah. Penggunaan platform digital tersebut juga dimanfaatkan dengan baik oleh para tenaga pendidik di LPIS Purbalingga, misalnya penggunaan WAG, *google meet*, *zoom meeting*, *google form*, dan lain-lain

Selain menyiapkan kompetensi digital bagi para tenaga pendidik, Brenda Lloyd-Jones menambahkan tentang pentingnya menyiapkan kompetensi lain di antaranya adalah memberikan *coaching*, *caring*, dan *emotional support* kepada tenaga pendidik.<sup>664</sup> Pembinaan yang diberikan kepada tenaga pendidik berfungsi

---

<sup>663</sup> Yuanita Rachmawati dkk., “Studi Eksplorasi Studi Eksplorasi Pembelajaran Pendidikan IPA saat Masa Pandemi Covid-19 di UIN Sunan Ampel Surabaya,” *Indonesian Journal of Science Learning* 1, no. 1 (2020): 32–36.

<sup>664</sup> *Coaching* adalah pendekatan untuk melengkapi individu dengan alat, informasi, dan peluang yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan kepuasan pribadi. *Caring* sebagai tindakan-tindakan yang membantu, mendukung, atau fasilitatif terhadap seseorang atau kelompok dengan kebutuhan yang jelas untuk perbaikan dan peningkatan. *Emotional support*, bahwa berurusan dengan emosi lebih penting daripada memberikan banyak informasi. Lebih lanjut, para peneliti menjelaskan bahwa individu tidak dapat menyerap informasi jika mereka tidak mengakui ketakutan, kecemasan, dan kesedihan dalam situasi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Pembinaan, kepedulian, dan kolaborasi

untuk memberikan mereka kekuatan emosional untuk bangkit pada kesempatan belajar dengan cara baru dalam menghadapi kesulitan dan situasi yang tidak normal. Menurut Okiwati, selain menyiapkan dan membekali dengan berbagai *in house training* tentang penyiapan dan pemanfaatan berbagai platform digital tersebut, manajemen LPIS Purbalingga juga memberikan *emotional support* (dukungan emosional)<sup>665</sup> berupa motivasi spiritual kepada para tenaga pendidik tentang keberadaan musibah termasuk covid-19 merupakan ujian bagi kaum muslimin. Ujian tersebut harus dihadapi dengan kesabaran dan terus melakukan ikhtiar yang terbaik.<sup>666</sup> Lebih lanjut, pemberian motivasi disampaikan dalam berbagai kegiatan maupun pertemuan. Di antara pemberian motivasi tersebut adalah berupa kegiatan *daurah* yang dilaksanakan secara daring melalui platform *zoom*. Penguatan berupa *emotional support* melalui penguatan spiritual ini setidaknya dapat memberikan kepada para pendidik berupa kekuatan *support*

---

masing-masing melibatkan sebuah aspek dari jenis dukungan emosional yang dibawa oleh pandemi. Brenda Lloyd-Jones, "Developing Competencies for Emotional, Instrumental, and Informational Student Support During the COVID-19 Pandemic: A Human Relations/Human Resource Development Approach," *Advances in Developing Human Resources* 23, no. 1 (1 Februari 2021): 41–54,

<sup>665</sup> Sebagian besar ahli teori telah mengkonseptualisasikan *emotional support* sebagai bentuk dukungan emosional berupa ekspresi perhatian, perhatian, kasih sayang, dan minat, terutama selama masa stres atau kesal. John O. Greene dan Brant Raney Burleson, ed., *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*, LEA's Communication Series (Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates, 2003), 552. *Emotional Support* hanyalah salah satu jenis dukungan yang secara rutin dicari dan diberikan orang. Jenis dukungan lain yang sering diidentifikasi oleh para ahli teori (misalnya, Cutrona & Russell, 1990; House, 1981) termasuk dukungan jaringan (ekspresi koneksi dan kepemilikan), dukungan informasi (informasi dan saran), dan bantuan nyata (penawaran uang, intervensi fisik, bantuan materi). Meskipun dukungan emosional hanya satu di antara beberapa jenis dukungan, penelitian yang cukup besar menunjukkan bahwa itu terutama konsekuensial, memiliki hasil psikologis, fisik, dan relasional yang patut diperhatikan.

<sup>666</sup> Wawancara dengan Eluh Sebekti (Manajer Penelitian dan Pengembangan LPIS Purbalingga) dan Nurlaila Okiwati (Manajer SDM dan Organisasi LPIS Purbalingga), tanggal 25 Januari 2021.

*emosional-spiritual* untuk bangkit dan terus belajar dengan cara baru dalam menghadapi kesulitan dan situasi yang serba tidak normal.

Selain membekali dengan berbagai keterampilan digital untuk mendukung pembelajaran selama pandemi dan memberikan *emotional support*, manajemen LPIS Purbalingga juga memberikan perhatian lebih kepada para pegawai dengan memberikan program ketahanan pangan selama pandemi berlangsung. Menurut Ichwandi Arifin, ketidakpastian masa berakhirnya pandemi menimbulkan terganggunya tersedianya akses pangan sebagai dampak pandemi yang menyasar kepada sebagian besar pegawai.<sup>667</sup> Untuk itu, menjaga ketahanan pangan bagi seluruh pegawai menjadi salah satu program prioritas Manajemen LPIS Purbalingga. Program tersebut diwujudkan dengan pemberian paket sembako seharga Rp 312.000 yang terdiri dari 15 Kg beras, minyak goreng, kecap, telur, gula pasir, dan lain-lain yang diberikan perbulan kepada seluruh pegawai. Program ini bertujuan untuk memberikan ketenangan kepada seluruh pegawai mengenai ketersediaan pangan selama masa pandemi.

### **3. Pengembangan SDM Melalui *Off the Job Training***

#### **a. Pengembangan melalui Studi Lanjut**

Setelah membahas bentuk-bentuk pengembangan guru program *on the job training*, dalam sub bab ini peneliti akan uraikan temuan peneliti tentang bentuk-bentuk pengembangan tenaga pendidik melalui model *off the job training*. Model

---

<sup>667</sup> Wawancara dengan Ichwandi Arifin (Direktur LPIS Purbalingga), 9 Desember 2021. Peneliti juga mewawancarai Manajer SDM dan Litbang LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021

*off the job training* adalah berupa aktivitas yang dilaksanakan di tempat yang terpisah dari tempat kerja.<sup>668</sup> Tujuan program pengembangan melalui *training* ini adalah untuk memberikan kepada para tenaga pendidik berupa *skill* serta pengetahuan (*knowledge*) yang dibutuhkan dalam rangka melaksanakan tugas dan kinerja di luar waktu mereka bekerja. Penggunaan model *training* dengan menggunakan waktu di luar kerja para tenaga pendidik serta dilaksanakan di tempat yang terpisah juga bertujuan untuk memberikan fokus kepada para tenaga pendidik serta.

Tenaga pendidik sebagai garda terdepan yang berkaitan langsung dengan para siswa dituntut oleh undang-undang untuk mempunyai kompetensi, *skill* khusus serta kualifikasi atau spesialisasi khusus dalam bidang akademik sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Dengan kompetensi serta kualifikasi khusus dimilikinya, maka tenaga pendidik akan dapat menunaikan kewajiban dan tugasnya secara profesional untuk mencerdaskan siswa-siswi sesuai dengan amanah dalam UU.

Menurut UU No. 20 Tahun 2003<sup>669</sup> bahwa guru dituntut mempunyai kualifikasi minimal sebagaimana yang dipersyaratkan serta memiliki sertifikasi yang sesuai, sehat lahir dan batin, serta mempunyai kompetensi dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>670</sup> Terlihat jelas dalam ketentuan

---

<sup>668</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*.

<sup>669</sup> Lihat pasal 42 ayat 1 “Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional,” *Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia*, 2003.

<sup>670</sup> Lihat Pasal 3 UU Sisdiknas tentang tujuan Pendidikan Nasional. Tujuannya tidak lain berkembangnya para siswa untuk menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, memiliki akhlak yang mulia, sehat jasmani dan ruhani, mempunyai ilmu, berjiwa kreatif,

tersebut, bahwa para guru dituntut untuk mempunyai kualifikasi minimal dan memiliki sertifikasi yang sesuai.

Sementara itu menurut UU No 14 Tahun 2005,<sup>671</sup> yang dimaksud dengan kualifikasi pendidikan minimal adalah tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal strata 1 (S1) dari program ilmu pendidikan dan keguruan. Karena dalam realitasnya masih banyak tenaga pendidik yang belum memiliki kualifikasi tersebut. Untuk itu, program tersebut diwajibkan bagi tenaga pendidik yang belum memiliki standar kualifikasi strata 1 atau diploma 4 di bidang ilmu pendidikan dan keguruan. Program ini juga diperuntukkan bagi tenaga pendidik yang kualifikasi pendidikan tidak sesuai dengan bidang ajarnya. Bentuk program tersebut berupa program studi berkelanjutan yang dibingkai dalam wujud tugas belajar.

Berdasarkan temuan peneliti terungkap bahwa dalam rangka memenuhi ketentuan undang-undang tersebut, maka manajemen LPIS Purbalingga juga memberikan program secara bertahap berupa fasilitas yang diberikan kepada para guru untuk melanjutkan studi pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.

---

mempunyai kecakapan, kemandirian dan bertanggungjawab serta menjadi warga negara yang demokratis.

<sup>671</sup> Lihat “pasal 8-10 dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen. Dalam pasal tersebut menyatakan bahwa tenaga pendidik dituntut mempunyai kemampuan, sertifikat pendidik, sehat lahir dan batin, kualifikasi akademik, serta mempunyai kemampuan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Lebih lanjut dijelaskan dalam Pasal 9 bahwa yang dimaksud Kualifikasi akademik dapat diraih dengan jenjang pendidikan minimal strata 1 atau diploma 4.” Sementara itu dalam pasal 10, yang dimaksud dengan kompetensi yaitu kompetensi professional, pedagogis, kepribadian serta kompetensi sosial. Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru lebih lanjut diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Pasal 1 ayat (1) bahwa setiap tenaga pendidik dituntut memiliki standar kompetensi serta kualifikasi akademik yang diberlakukan dalam skala nasional.” “Undang-Undang nomor 14 tahun 2005,” *Jakarta: Depdiknas, 2005.*

Program ini diperuntukkan bagi tenaga pendidik bagi yang telah menyelesaikan jenjang strata 1 (S1). Para tenaga pendidik mendapatkan fasilitas dan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuannya melalui program Pendidikan strata 2 maupun strata 3.

Berdasarkan temuan terungkap sebanyak 7 tenaga pendidik sedang menempuh pendidikan Magister di berbagai universitas di sekitar Purbalingga dan sekitarnya salah satunya adalah IAIN Purwokerto. Sebagian besar mengambil jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Sementara itu, LPIS Purbalingga juga memberikan beasiswa kepada calon guru dengan memberikan beasiswa kepada 5 orang untuk studi di Universitas Al Azhar, Cairo Mesir.<sup>672</sup> Artinya, dengan mengambil jurusan pada prodi manajemen pendidikan Islam. Program ini dilakukan untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang manajemen dalam pendidikan Islam. Bukan untuk meningkatkan kemampuan pedagogis dan jenjang keprofesional sesuai dengan gelar Sarjana. Dengan bekal tersebut, setidaknya menambah pengetahuan para tenaga pendidik dan secara khusus mereka yang dipersiapkan untuk menjadi manajemen di sekolah.

Kondisi tenaga pendidik dari berbagai latar belakang pendidikan yang kompleks tersebut memunculkan kebijakan LPIS Purbalingga dengan melakukan program pelatihan guru dengan *in house training* di awal semester, mengadakan pelatihan, mengikutkan guru-guru untuk mengikuti kegiatan *workshop*, seminar, magang, dan lain-lain seperti tersebut di atas.

---

<sup>672</sup> Wawancara dengan Eluh Sebekti, Manajer Penelitian dan Pengembangan dan Okiwati Manajer SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

## **b. Pengembangan melalui Magang dan Studi Banding**

Penggunaan istilah magang awalnya banyak digunakan oleh perusahaan. Namun, dalam perkembangannya penggunaan istilah tersebut mulai berkembang dan banyak digunakan dalam berbagai organisasi. Istilah magang sendiri mempunyai arti sebuah proses belajar para pegawai kepada seseorang yang memiliki pengalaman lebih dalam sebuah organisasi atau lembaga.<sup>673</sup> Menurut Simamora, program magang didesain untuk meningkatkan keahlian dan *skill* yang lebih tinggi para pegawai. Program ini mempunyai kecenderungan kepada pendidikan dibanding program *training* dalam hal pengetahuan untuk melakukan suatu keahlian atau suatu rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan.<sup>674</sup>

Berdasarkan temuan peneliti, LPIS Purbalingga telah mendesain dan membuat program magang maupun studi banding di beberapa lembaga pendidikan yang maju dalam rangka memberikan wawasan yang lebih kepada para tenaga pendidik. Hal ini sesuai dengan pendapat Simamora di atas. Pelaksanaan program tersebut yang dilakukan dengan cara para tenaga pendidik yang baru diinduksikan kepada guru-guru yang mempunyai pengalaman lebih.<sup>675</sup> Selain itu, para tenaga pendidik baru juga akan mempelajari bagaimana cara melakukan tugas pendidikan, pengajaran yang benar serta pengelolaan kelas yang baik. Menurut peneliti, metode magang digunakan untuk mengembangkan

---

<sup>673</sup> Hani Handoko, T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, 2 ed. (Jogjakarta: BPFE, 2001), 112.

<sup>674</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2001, 319.

<sup>675</sup> Wawancara dengan Muklis, Fahrul, Puput dan Erna Ma'rifah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 mei 2021.



*skill*, kompetensi, dan pengetahuan individu sehingga para tenaga pendidik yang baru dapat belajar dengan cepat tentang segala hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Menurut Firdaus dan Chairunisa, aktivitas magang dilakukan untuk pengembangan *skill* para peserta tentang jabatan dan tugas yang sedang dijabat maupun di masa depan.<sup>676</sup> Menurut peneliti, penggunaan metode tersebut sangat sesuai untuk digunakan dalam *job* yang memerlukan *skill* tertentu dalam hal ini adalah *skill* khusus harus dikuasai oleh tenaga pendidik, misalnya kemampuan penggunaan metode pembelajaran dalam KBM, manajemen pengelolaan kelas, dan lain-lain.

Menurut peneliti, program magang sangat diperlukan bagi tenaga pendidik yang baru direkrut atau bergabung di lembaga pendidikan LPIS Purbalingga. Menurut Kadarisman, bentuk pelatihan melalui magang merupakan hal yang sangat penting. Menurutnya, sebelum memulai sebuah pekerjaan, maka dibutuhkan program magang bagi pegawai baru yang berfungsi sebagai pembekalan kerja melalui *pre service training*. *Pre service training* adalah *training* yang bersifat pembekalan bagi pegawai baru yang akan bekerja. Tujuan *training* tidak lain adalah agar para pegawai baru yang akan mulai bekerja mempunyai bekal dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas yang akan berikan kepadanya serta dapat menjalankan pekerjaannya dengan sebaik mungkin.<sup>677</sup> Hal ini

---

<sup>676</sup> Muhammad Firdaus dan Frida Chairunisa, *Belajar Sambil Bekerja Dan Bekerja Sambil Belajar* (Deepublish, 2021), 48. Selain itu, juga untuk meningkatkan pengetahuan eksplisit para SDM tentang aspek teoritis maupun prinsip yang menjadi dasar pekerjaan dan tugasnya.

<sup>677</sup> Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh Pemerintah melalui penyelenggaraan program-program dalam untuk mengembangkan profesionalisme para tenaga pendidik telah dilakukan. Berbagai program tersebut diantaranya adalah program sertifikasi bagi tenaga pendidik, program *pre-service* dan *in-service training* dan program lainnya. Tetapi dalam

menurut peneliti dilakukan oleh LPIS Purbalingga dalam rangka memfokuskan materi magang yaitu kolaborasi antara materi yang bersifat pengetahuan (akademi) dengan materi berupa pengalaman lapangan di dalam pengawasan (supervisi) tenaga pendidik yang lama serta berpengalaman menjadi tenaga pendidik yang profesional. Dengan kolaborasi tersebut memudahkan para tenaga pendidik yang baru untuk mendapatkan bekal berupa pengetahuan dan keterampilan menjadi tenaga pendidik yang profesional.

Selain program magang, LPIS Purbalingga juga membuat program studi banding ke berbagai lembaga pendidikan maupun atau sekolah yang berkualitas. Hal ini dapat dilihat antara lain studi banding dan magang di beberapa lembaga pendidikan antara lain:<sup>678</sup>

No	Lembaga	Tempat	Tahun
1	Sekolah dan pondok pesantren Isykarima (dua Pekan)	Karanganyar	2018
2	Markaz Tahfidz Kami Mahir dengan Al Qur'an Syekh Ali Jaber	Bogor	2017
3	Sekolah dan pesantren Khalifah	Sukabumi	2018
4	<i>Bayt Tamyiz</i>	Indramayu	2017
5	Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Al Irsyad Al Islamiyyah	Purwokerto	2019

Tabel 12. Daftar Magang dan Studi Banding

---

realitasnya, berbagai program itu belum secara maksimal dapat meningkatkan kompetensi tenaga pendidik sebagaimana tujuan dari program tersebut. Adolf Bastian Tambusai dan Ida Umami, *In-Service Training dalam Pengembangan Kompetensi Guru* (Idea Press, 2019), 2.

<sup>678</sup> Hasil wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) LPIS Purbalingga, Jum'at, 22 Oktober 2020. Wawancara juga penulis lakukan kepada para guru yaitu Muklis, Fahrul, Puput, Erna Ma'rifah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 Mei 2021.

Menurut Abdillah, program magang tersebut diperuntukkan bagi tenaga pendidik yang dipilih sebagai salah satu alternatif bahwa *skill* tertentu yang membutuhkan pengalaman.<sup>679</sup> Menurut peneliti bentuk studi banding dan magang dengan melakukan kunjungan ke beberapa lembaga atau sekolah tersebut tidak lain adalah untuk melihat langsung proses pendidikan dan pembelajaran langsung serta *sharing* program dalam rangka memajukan pendidikan di lembaga asal. Selain itu, juga membuka wawasan kepada tenaga pendidik tentang perkembangan pendidikan di luar LPIS Purbalingga serta dapat memberikan masukan yang konstruktif dalam upaya pembenahan lembaga sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman.

Selain pengembangan melalui studi lanjut, pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga juga dilakukan dengan mengirimkan tenaga pendidik untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan, diklat, seminar, dan lain-lain yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan atau Kemenag atau lembaga-lembaga non departemen yang peduli terhadap pengembangan SDM. Menurut Danim, aktivitas *workshop* dilaksanakan untuk menghasilkan sebuah produk yang berguna dalam kegiatan KBM, pengembangan kompetensi serta karier para guru.<sup>680</sup> Dalam praktiknya, diklat atau *workshop* dilaksanakan oleh LPIS Purbalingga dengan mengikutkan para guru ke dalam kegiatan-kegiatan yang

---

<sup>679</sup> Abdillah, *Manajemen Organisasi Pendidikan Kejuruan*, 69. Program ini relevan dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan profesional para tenaga pendidik di satuan Pendidikan.

<sup>680</sup> Danim, *Pengembangan Profesi Guru*, 96. lebih lanjut menurut Danim, aktivitas *workshop* dapat dilaksanakan melalui aktivitas penyusunan kurikulum, menganalisis kurikulum, pengembangan silabus serta pembuatan perencanaan aktivitas pembelajaran dll.

dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan kementerian, di antaranya adalah :<sup>681</sup>

No	Materi	Penyelenggara
1	Diklat substantif kurikulum 2013	Kanwil Kemenetrian agama Jawa tengah
2	Diklat Substantif Kepala Madrasah dari Balai Diklat keagamaan Semarang	Kanwil Kemenetrian agama Jawa tengah
3	<i>Workshop</i> peningkatan mutu Pendidikan sekolah atau Madrasah swasta	Badan Musyawarah Perguruan swasta
4	<i>Workshop</i> penelitian soal berorientasi HOTS dan PISA	P3TK Matematika Kemendikbud

Tabel 13. Daftar Materi Diklat dan *Workshop*

Bentuk-bentuk pengembangan SDM di atas melalui diklat, pelatihan dan lain-lain bagi guru di sekolah atau madrasah Istiqomah Sambas merupakan kegiatan pokok yang bertujuan untuk mengembangkan organisasi dari lembaga pendidikan pada umumnya dan secara khusus untuk LPIS Purbalingga sendiri.

#### 4. Pengembangan SDM berbasis Modal Spiritual di LPIS Purbalingga

##### a. Pengembangan Orientasi dan Motivasi Kerja

Diskursus dan pembahasan tentang spiritualitas atau modal spiritual akhir-akhir ini menjadi bahan kajian yang menarik di kalangan ilmuwan. Bahkan akhir-akhir ini, di negara-negara Barat yang identik dengan negara sekuler pun tertarik

<sup>681</sup> Hasil wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

untuk melakukan kajian yang menghubungkan unsur-unsur spiritualitas dalam berbagai aspek.<sup>682</sup> Diskursus tentang spiritualitas saat ini senantiasa banyak dihubungkan dengan dunia kerja, keagamaan, kepemimpinan serta kewirausahaan.<sup>683</sup>

Kehadiran konsep modal spiritual setidaknya telah merubah konsepsi dan persepsi kita tentang *capital* (modal) yang selama ini kita pahami sebagai sesuatu yang materialistik.<sup>684</sup> Konsepsi dan persepsi materialistik tentang *capital* yang kita pahami selama ini senantiasa dan selalu di hubungkan dengan hal-hal yang memberikan keuntungan (laba), kekuasaan, serta kekayaan.<sup>685</sup> Konsep mengenai *capital* tersebut tentu sangat berbeda dengan konsep modal spiritual. Dalam konsep modal spiritual berarti berbicara tentang sesuatu yang sangat *urgen* dan bermakna dalam hidup serta memiliki perspektif, tujuan serta makna.<sup>686</sup> *Spiritual*

---

<sup>682</sup> Banyak ahli yang menggunakan istilah yang berbeda dalam menyebut modal Spiritual. Diantaranya *spiritual transendence* yang dipopulerkan oleh Misalkan Piedmont. Sementara itu, Iannaccone & Click menyebut sebagai *religious human* untuk menyebut modal spiritual. Lain halnya dengan Finke lebih memilih memakai istilah *religijs capital* dalam menyebut modal spiritual.

<sup>683</sup> Ibnu Mubarak dan Mohd Zain, "Spiritualiti dan Kesejahteraan Insan: Motivasi Pencapaian Usahawan Berjaya di Kelantan," dalam *dalam Seminar Psikologi & Kemanusiaan. Malang: Psychology Forum UMM, 2015.*

<sup>684</sup> Bele Antonius, *Nurani Suku Buna Spiritual Capital dalam Pembangunan.*, 24–25.

<sup>685</sup> Penggunaan *capital* yang hanya dimaknai sebagai material telah mengantarkan pada proses hancurnya beberapa perusahaan besar yang orientasinya hanya mengejar materi dan keuntungan semata. Misalnya bangkrutnya corporat-corporat besar seperti lehman brothers, worldcom, dan lain-lainnya telah menunjukkan kepada kita bahwa etika, nilai serta spiritual telah menjadi sesuatu yang sangat penting dalam membangun kehidupan termasuk dalam aktivitas ekonomi saat ini. Situasi ekonomi secara global dan Krisis ekonomi yang melanda dunia telah menjadi titik balik untuk menghadirkan nilai spiritual untuk kembali dalam aktivitas manusia. Hadi Peristiwo, "Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual (Spiritual Based Human Resources Management) Terhadap Korporasi," *ISLAMICONOMIC: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 1 (2015).

<sup>686</sup> Danah Zohar dan Ian Marshall, *Spiritual Capital; Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*, (Bandung: Mizan, 2007)

*capital* merupakan modal dalam jiwa manusia yang terus dapat ditingkatkan secara maksimal melalui pemanfaatan berbagai sumber daya (*resource*).

Dalam konteks Islam, *spiritual capital* merupakan pengaruh serta kekuatan yang dihasilkan dari *idrāk aṣ ṣilah billāh*, yaitu sebuah kesadaran hubungan dengan Allah.<sup>687</sup> Menurut Ichwandi Arifin, sejak awal mulai masuk menjadi pegawai sudah diberikan dan dikenalkan pemahaman mengenai filosofi serta tujuan bekerja di LPIS Purbalingga tidak lain adalah sebagai bekal *nggo sangu mati*. Jika para calon pegawai setuju dengan konsep bekerja di LPIS Purbalingga, maka hal ini menjadi pondasi paling awal setiap SDM yang akan bekerja di LPIS Purbalingga.<sup>688</sup> Kesadaran ini akan muncul setiap seseorang akan melakukan aktivitas apapun, baik aktivitas yang bersifat duniawi maupun *ukhrāwī*. Pada saat seseorang beribadah, ada *idrāk aṣ ṣilah billāh* sehingga niat dan cara beribadah mengikuti ketentuan Allah maka seseorang mempunyai ruh dalam beribadah. Begitupun saat bekerja, meskipun termasuk urusan dunia (material), apabila seseorang mempunyai kesadaran *idrāk aṣ ṣilah billāh* dalam bekerja maka pekerjaan tersebut juga bernilai ibadah.

Dengan demikian, *spiritual capital* terbentuk apabila terbangun sebuah kesadaran akan hubungan dengan penciptanya (Allah). Menurut Shallehuddin, kesadaran tersebut terdiri dari dua hal yaitu; kesadaran akan hakekat penciptaannya (*ṣilatul khalqī*) dan kesadaran akan *muḥasabah* (*ṣilatul*

---

<sup>687</sup> Shallehuddin, *Spiritual Capital*, 74.

<sup>688</sup> Wawancara dengan Ichwandi Arifin (Direktur LPIS Purbalingga), 9 Desember 2021.

*muḥāsabah*).<sup>689</sup> *Ṣilatul khalqi* berarti seseorang yang mempunyai kesadaran mengenai hakekat penciptaannya. Dengan kesadaran ini akan menghasilkan misi dalam kehidupan para pegawai, yaitu beribadah kepada Allah. Setiap pegawai yang memiliki kesadaran ini akan menjalani kehidupan untuk mewujudkan tujuan dari penciptaannya sebagaimana termaktub dalam surat Al An'am ayat 102:

ذَلِكُمْ اللَّهُ رَبُّكُمْ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ خَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَأَعْبُدُوهُ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ

“(Yang memiliki sifat-sifat yang) demikian itu ialah Allah Tuhan kamu; tidak ada Tuhan selain Dia; Pencipta segala sesuatu, maka sembahlah Dia; dan Dia adalah Pemelihara segala sesuatu.”

Ataupun termaktub dalam surat Adz Dzariat ayat 56 :

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

“Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.”

Sementara itu, *ṣilatul muḥāsabah* berarti seseorang yang sadar dan senantiasa merasa diawasi setiap aktivitasnya oleh penciptan-Nya. Menurut Eluh dan Okiwati, untuk menumbuhkan kesadaran tersebut LPIS Purbalingga memberikan penguatan-penguatan baik melalui kegiatan-kegiatan kajian pekanan (*halaqah*) maupun kegiatan-kegiatan insidental.<sup>690</sup>

Dengan pendekatan kesadaran spiritualitas sebagaimana di atas, maka akan menciptakan keseimbangan dalam beberapa bentuk; pertama kesuksesan

<sup>689</sup> Shallehuddin, *Spiritual Capital*, 77.

<sup>690</sup> Wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) dan Okiwati selaku Manajer SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

material yang berupa asset, uang dan profil; kedua, kesuksesan sosial yang berupa citra, *brand* dan *image*. Dan yang terakhir adalah kesuksesan spiritual. Selama konsep *majzul mādah birraḥ*<sup>691</sup> dilaksanakan dan dikembangkan dalam konsep pengembangan tenaga pendidik di lembaga pendidikan, maka lembaga pendidikan tersebut akan menampakkan wajahnya yang lebih spiritual. Dan itulah *spiritual capital*. Hal tersebut dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan secara kontinu kepada tenaga pendidik. Pengembangan SDM di LPIS Purbalingga didasarkan pada penggunaan pilar-pilar dengan basis modal spiritual yaitu orientasi bekerja setiap SDM adalah beribadah dan *nggo sangu mati*.

Motivasi dan orientasi yang pertama dibangun di LPIS Purbalingga dalam pengembangan SDM berbasis modal spiritual yaitu orientasi bekerja adalah bernilai ibadah atau bekerja untuk Allah.<sup>692</sup> Menurut Shallehuddin, bekerja untuk Allah bermakna orientasi dalam beraktivitas dan bekerja yang bermuara akhirat sebagai tujuannya,<sup>693</sup> karena hal ini merupakan pilar dari modal spiritual dan hal ini juga bukan berarti melupakan orientasi yang bersifat duniawi. Menurut Mu'ti dan Binfas, menjadi tenaga pendidik sejatinya bukanlah sekadar

---

<sup>691</sup> *Majzul mādah birraḥ* adalah konsep penggabungan antara ruh dan material. Shallehuddin, *Spiritual Capital*, 75.

<sup>692</sup> Wawancara dengan Ichwandi Arifin (Direktur LPIS Purbalingga), 9 Desember 2021. Peneliti juga mewawancarai Manajer SDM dan Litbang LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021 Perubahan orientasi hidup yang awalnya untuk mencari kebahagiaan material menjadi kebahagiaan batin dengan mengedepankan proses pencarian kehidupan yang kekal diawali dari perubahan kehidupan ruhani secara mendasar melalui kekuatan dan kuasa Allah. Hal ini berdampak kepada perubahan hidup yang lebih baik diantaranya adalah tidak takut terhadap semua resiko apapun dalam hidupnya dan berani mengambil sikap mengalahkan keinginan (ego) diri sendiri sebab dengan cara seperti ini kebahagiaan dan ketenangan batin dapat diraih. Sumanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Memasuki Revolusi Industri 4.0*, 326.

<sup>693</sup> Shallehuddin, *Spiritual Capital*, XX.



sebagai profesi melainkan panggilan hati sehingga bernilai ibadah.<sup>694</sup> Dalil pentingnya bekerja dan beribadah peneliti diambil dari salah satu hadis Nabi SAW:

دِينَارٌ أَنْفَقْتَهُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَدِينَارٌ أَنْفَقْتَهُ فِي رَقَبَةٍ وَدِينَارٌ تَصَدَّقْتَ بِهِ عَلَى  
مَسْكِينٍ وَدِينَارٌ أَنْفَقْتَهُ عَلَى أَهْلِكَ أَعْظَمُهَا أَجْرًا الَّذِي أَنْفَقْتَهُ عَلَى أَهْلِكَ

“Satu dinar yang engkau keluarkan di jalan Allah, lalu satu dinar yang engkau keluarkan untuk memerdekakan seorang budak, lalu satu dinar yang engkau yang engkau keluarkan untuk satu orang miskin, dibandingkan dengan satu dinar yang engkau nafkahkan untuk keluargamu maka pahalanya lebih besar (dari amalan kebaikan yang disebutkan tadi)” (HR. Muslim no. 995).

Hadits ini menunjukkan bahwa bekerja (mencari nafkah) mendapat pahala jika diniatkan dengan ikhlas untuk meraih ridha Allah. Namun jika itu hanya aktivitas harian semata, atau yakin itu hanya sekedar kewajiban suami, belum tentu berbuah pahala. Dengan prinsip bekerja untuk Allah serta berorientasi ibadah, maka akan lebih memaksimalkan modal spiritual yang ada dalam diri para SDM dan menjauhkan anggapan bahwa kesuksesan selalu diukur dari materi, relasi maupun intelektual. Seseorang yang bekerja dengan dibimbing oleh spiritualitas akan menghasilkan sikap dan etika moral yang baik.

Sikap dan etika moral tersebut akan menghasilkan berbagai karakter dan sikap yang baik seperti kejujuran, loyalitas, integritas, dan amanah.<sup>695</sup> Seseorang

---

<sup>694</sup> Abdul Mu'ti dan Maman A. Majid Binfas, *Beragama dan Pendidikan yang Mencerahkan: Perspektif Multidisiplin dalam Orientasi Harishun* (Jakarta: Uhamka Press, 2019), 130.

<sup>695</sup> Djasuli dan Harwida dalam Imron, *Aspek Spiritual dalam Kinerja* (Malang: Unimma Press, 2018), 6.

yang mempunyai spiritualitas seperti ini akan menjadi loyal dan mempunyai semangat dan memiliki ikatan yang lebih melekat dengan organisasi tempat dia bekerja.<sup>696</sup>

Menurut Hasyim, Islam menganjurkan untuk memberikan perhatian terhadap pelatihan dan pengembangan bagi SDM untuk meningkatkan pengetahuan serta *skill* para pegawai. Islam juga mengajarkan dan mendorong individu-individu untuk bekerja, namun juga memberikan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan dengan sebaik mungkin (*ihsan*).<sup>697</sup> Menurut Ichwandi, setelah memahami tentang filosofi bekerja sebagai bekal *nggo sangu mati*, selanjutnya seluruh SDM di LPIS Purbalingga dituntut untuk bekerja dengan kesungguhan dan semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan demi tercapainya kesuksesan para pegawai, LPIS Purbalingga, lingkungannya, serta juga mempersiapkan kehidupan akhirnya.<sup>698</sup> Dengan kesungguhan tersebut akan mengarahkan SDM memiliki etos kerja yang pada akhirnya akan melahirkan karakter-karakter yang baik dari dalam diri para guru yang dilandasi dengan nilai-nilai kehidupan agama. Dengan demikian akan

---

<sup>696</sup> Arménio Rego dan Miguel Pina e Cunha, "Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study," *Journal of organizational change management* 21 No.1 (2008).

<sup>697</sup> Konsep ihsan dalam Islam bermakna kebaikan serta keunggulan dan kebajikan yang berkaitan dengan kebaikan serta berhubungan dengan hal-hal yang diperintahkan oleh aturan agama. Junaidah Hashim, "Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organisations in Malaysia," *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2009.

<sup>698</sup> Wawancara dengan Ichwandi Arifin (Direktur LPIS Purbalingga) tanggal 9 Desember 2021. Peneliti juga mewawancarai Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) dan Okiwati selaku Manajer SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

tercapai kebahagiaan yang sesungguhnya berupa kebahagiaan lahir dan batin sejati sebagaimana tujuan modal spiritual.

Sementara itu menurut Saifuddin Bachrun, ajaran Islam juga menekankan pentingnya pendidikan serta *training* SDM bukan hanya sekedar peningkatan pengetahuan (*knowledge*) serta *skill* semata, lebih dari itu mencakup secara menyeluruh, diawali dari pengembangan moral serta pengembangan spiritual.<sup>699</sup>

Untuk itu, menurut Eluh dan Okiwati proses pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga juga mengintegrasikan pada peningkatan aspek pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), dengan aspek *spiritual capital* yang dalam implementasinya dilakukan dengan pembinaan dan penguatan *Islamic values* untuk membentuk karakter para tenaga pendidik yang sesuai dengan profil *qudwah*.<sup>700</sup>

Menurut peneliti, tenaga pendidik yang memiliki profil *qudwah* tidak datang secara tiba-tiba tetapi melalui proses internalisasi.<sup>701</sup> Proses internalisasi *Islamic values* (keislaman) seorang tenaga pendidik tentunya dilalui

---

<sup>699</sup> Zainuddin Zainuddin, “Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di RSU Haji Medan” (PhD Thesis, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2018).

<sup>700</sup> Wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) dan Okiwati selaku Manajer SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

*Qudwah* bermakna para tenaga pendidik yang mampu menampilkan diri sebagai *tauladan* yang baik kepada para peserta didiknya. figur tauladan sangat penting dan dibutuhkan dalam dunia Pendidikan. Hal ini berarti, kesuksesan dalam proses Pendidikan adalah indikator besarnya suri tauladan yang diberikan para guru kepada anak didiknya. Para peserta didik membutuhkan figur yang akan dijadikan sebagai idola untuk ditiru sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.

<sup>701</sup> Proses Internalisasi merupakan sebuah proses pembentukan pola pikir dan masuknya nilai-nilai kepada seorang individu untuk melihat arti realitas pengalaman. Nilai-nilai ini berasal dari aspek-aspek dalam agama, norma sosial, kultur dan lain sebagainya. Pemaknaan nilai tersebut telah mewarnai sikap dan makna terhadap dirinya, lingkungannya serta realitas di sekitarnya. Nurul Akhmad, *Ensiklopedia Dinamika Masyarakat* (Semarang: Alprin, 2019), 32.

melaui sebuah proses yang panjang serta tidak terjadi secara tiba-tiba dan instan. Paling tidak hal tersebut diawali semenjak para calon guru menempuh pendidikan di perguruan tinggi, sampai pada saat ini ketika calon tenaga pendidik menjadi guru di LPIS Purbalingga. Sepanjang itu pula seharusnya proses internalisasi *Islamic values* (keislaman) dalam diri para tenaga pendidik berlangsung.

Selain itu, proses internalisasi dalam ruang pendidikan terjadi dengan cara proses internalisasi *Islamic values* yang terbentuk melalui interaksi yang terus menerus antara tenaga pendidik dan peserta didik, antar peserta didik maupun melalui komunitas dalam ruang kelas atau komunitas yang berada dalam ruang kelas. Melalui proses interaksi ini, peserta didik akan mengikuti dan meniru (*duplikasi*) mengenai cara pandang, *life still* (gaya hidup) serta spiritualitas tenaga pendidik maupun lingkungannya. Hal inilah yang menuntut tenaga pendidik, kepala sekolah maupun *stockholder* pendidikan lainnya untuk senantiasa berusaha menjadikan dirinya selalu bertindak, berkomunikasi (interkasi) serta berperan sebagai contoh dan teladan baik (*qudwah hasanah*)<sup>702</sup> terhadap sesama tenaga pendidik, peserta didik ataupun dengan lingkungan di berada di dalamnya. Hal ini menjadi sangat penting sebab segala tingkah laku seorang tenaga pendidik senantiasa akan dilihat, diamati, dan diduplikasi oleh

---

<sup>702</sup> Helmi Basri, *Mendidik Seperti Rasul Menggali Konsep Pendidikan dalam Sunnah Nabi* (Jakarta: GUEPEDIA, 2021), 43. Bahasa keteladanan (*lisanul hal*) sering kali lebih diperlukan jika dibandingkan dengan bahasa ucapan (*lisanul maqal*). Sudah selayaknya para pendidik senantiasa menajdi tauladan bagi para siswanya.

peserta didik. Selain itu juga peserta didik dapat mengamati dalam proses interaksi semua personal yang berada dalam komunitasnya.

Selain menjadi seorang *qudwah hasanah*, tenaga pendidik merupakan seseorang yang menjadi fasilitator bagi peserta didik.<sup>703</sup> Seorang fasilitator bertugas untuk memotivasi dan berinteraksi penuh makna dengan peserta didik dengan baik. Seorang tenaga pendidik (guru) juga seorang pemimpin dalam ruang kelas, sekaligus menjadi anggota dalam komunitasnya, yang keberadaannya saling membutuhkan. Sejalan dengan itu, seorang guru dituntut untuk menampilkan diri dan mendemonstrasikan sikap, nilai serta pandangan hidup (*views of life*) sebagai *'abdullah* sebagai bentuk perwujudan spiritualitasnya kepada Tuhan yang menciptakannya yaitu Allah. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seorang tenaga pendidik merupakan kurikulum yang hidup (*life curriculum*) bagi peserta didik, karena seluruh aktivitas dalam hidupnya dijadikan sebagai sumber pembelajaran bagi para peserta didiknya. Di sinilah pentingnya guru sebagai *qudwah* bagi peserta didiknya.

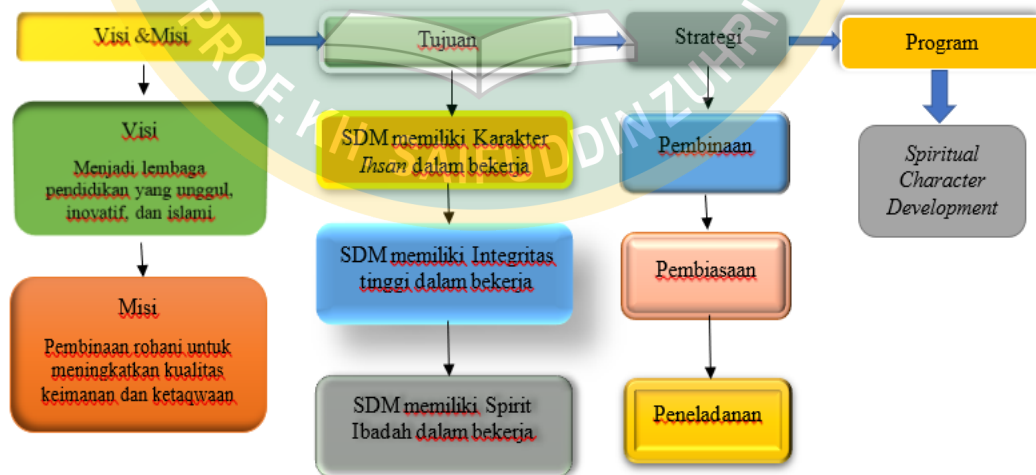
Menurut Arifin, LPIS Purbalingga memberikan perhatian yang lebih kepada pengembangan modal spiritual kepada seluruh SDM lebih khusus kepada tenaga pendidik agar dalam bekerja tidak hanya berorientasi kepada kepuasan

---

<sup>703</sup> Dari beragam literatur yang mendiskusikan tentang fasilitator secara umum sebatas kepada peran individu atau kelompok terhadap aktivitas diskusi, training, diklat dan lain sebagainya. Sebenarnya secara luar peran fasilitator adalah upaya memberikan fasilitas kepada para personal atau kelompok untuk mendapatkan sesuatu hal yang sesuai dengan yang kehendaki, bakat maupun minat mereka. Fasilitator dapat berwujud bantuan dalam membuat rancangan sebuah aktivitas dengan cara melakukan konstruksi terhadap makna tertentu, membentuk Kerjasama, dan lain sebagainya. Iskandar Agung, "Peran Fasilitator Guru dalam Penguatan Pendidikan Karakter (PPK)," *Perspektif Ilmu Pendidikan* 31, no. 2 (2017): 106–19.

yang bersifat material (*fisiologis*) semata, lebih dari itu adalah mendapatkan kepuasan batin.<sup>704</sup> Keseriusan dan perhatian LPIS Purbalingga dibuktikan dengan pembuatan program-program pengembangan SDM dengan pendekatan modal spiritual. Modal spiritual tersebut adalah sebuah program pengembangan tenaga pendidik untuk membangun kesadaran spiritual, yang dengan modal tersebut akan terbentuk karakter dan akhlak para tenaga pendidik yang digaugkan sebagai “guru sebagai *qudwah*.”

Program-program pengembangan SDM yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga berupaya untuk membangun dan membentuk *power spiritual* kerja. Hal ini berarti, para tenaga pendidik yakin dan percaya bahwa para guru sedang bekerja dengan Tuhan-nya. Program tersebut menanamkan sebuah kesadaran hubungan dengan Allah sebagai pencipta-Nya. Berikut peneliti paparkan mengenai strategi pelaksanaan program pengembangan SDM berbasis *spiritual capital* LPIS Purbalingga:



Gambar 10. Strategi pengembangan SDM berbasis *Spiritual capital*

<sup>704</sup> Wawancara dengan Ichwandi Arifin, selaku Direktur Purbalingga, tanggal 9 Desember 2021.

Bagi sebuah organisasi, *spiritual capital* terlihat dari sesuatu yang menjadi sebuah keyakinan (*what an organization believes in*) mengenai tujuan didirikannya dan target organisasi. Kesemua hal tersebut tertuang dalam visi dan misi organisasi.<sup>705</sup> Berdasarkan visi menjadi lembaga pendidikan yang unggul, inovatif, dan islami serta misi melakukan pembinaan rohani (*spiritual*) untuk meningkatkan kualitas keimanan dan ketaqwaan bagi seluruh civitas lembaga sangat ditentukan oleh karakter (*objectif*) yang akan dicapai berupa pembentukan karakter *ihsān* dalam bekerja, terbentuknya integritas tinggi dalam bekerja serta terbentuknya spirit ibadah dalam bekerja. *Ihsān* dalam bekerja berarti dalam melakukan pekerjaan selalu dibarengi niat bekerja diniatkan sebagai bentuk ibadah. Dengan demikian konsep bekerja berupaya selalu menghadirkan Tuhan (Allah) dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Hidayat, dkk. munculnya *ihsān* pada seseorang dalam bekerja dapat menghasilkan *out-put* kinerja yang berorientasi kepada hasil *ukhrāwi*, tidak lagi kepada hasil *duniawi*. Hadirnya konsep *ihsān* dalam bekerja berarti menghasilkan keseimbangan (*balance*) orientasi. Hal ini berarti, orientasi yang dibangun dalam bekerja bukan orientasi duniawi saja, atau *ukhrāwi* saja, tetapi memberi pelajaran kepada seluruh SDM untuk seimbang dalam melaksanakan setiap aktivitas pekerjaannya, yaitu bekerja menggunakan teknik dasar

---

<sup>705</sup> Taufik Bahauddin, *Brainware Leadership Mastery Kepemimpinan Abad Otak dan Milenium Pikiran* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2007), 193. Jawaban-jawaban terhadap Berbagai hal tersebut betul-betul menjadi pedoman dan dasar bagi organisasi serta menjadi sebuah keyakinan yang bulat (*conviction*) serta menjadi komitmen kolektif untuk mewujudkannya.

kompetensi serta menghadirkan *value-value* etos kerja agar dapat meningkatkan kualitas kerja serta meningkatkan integritas.<sup>706</sup> Apabila konsep *ihsān* dilaksanakan dalam bekerja, maka akan menghasilkan para SDM yang bekerja keras, bekerja secara ikhlas, bekerja secara cerdas serta bekerja yang berkualitas.

### **b. Pengembangan Aspek *Spiritual Knowledge* dan *Belief***

Pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga memadukan keseluruhan kompetensi guru. Pada sub ini peneliti tidak membahas keseluruhan kompetensi, tetapi peneliti akan memfokuskan kepada aspek pengembangan kepribadian tenaga pendidik. Menurut undang-undang no. 14 Tahun 2005, kompetensi kepribadian merupakan kemampuan yang wajib dimiliki oleh guru untuk menjadi pribadi yang mantap, arif, stabil, berwibawa, dewasa, mempunyai keteladanan serta *akhlāq al karīmah*.<sup>707</sup> Pelaksanaan pengembangan kompetensi kepribadian di LPIS Purbalingga salah satunya dilakukan melalui program kajian rutin pekanan (*halaqah*).<sup>708</sup> Menurut peneliti, program ini merupakan program pembinaan dalam rangka untuk mengembangkan kompetensi kepribadian melalui kajian keagamaan secara kontinu agar para tenaga pendidik menjadi teladan (*qudwah*) bagi para siswa serta menampilkan sosok individu yang kepribadian baik, mantap, dan dewasa dalam bertindak. Menurut Hanstoe,

---

<sup>706</sup> M. Ulil Hidayat dan Isma Nurun Najah, “Konsep Ihsan Perspektif Al-Qur’an Sebagai Revolusi Etos Kerja,” *JAWI* 3, no. 1 (2020).

<sup>707</sup> “Undang-Undang nomor 14 tahun 2005,” 2005.

<sup>708</sup> Metode *Halaqah* merupakan metode umum yang biasa diterapkan oleh hampir semua para rosul di dalam menyampaikan risalah ajaran tauhid yang dibawanya. Kata *halaqah* berarti keluarga. Istilah ini juga sering dimaknai sebagai ikatan ukhuwah (persaudaraan) antar peserta yang memiliki kesamaan dalam visi, pemikiran serta cita-cita tertentu. Muhammad Sulaiman Zakaria Ph D. , Aizuddinur, *Jejak Bisnis Rasul* (Jakarta: Hikmah, 2010), 147.



seorang guru dituntut untuk mempunyai sikap kepribadian yang matang serta mantap sehingga mampu menampilkan sebagai tokoh dan aktor bagi peserta didik, serta dapat menampilkan diri sebagai *qudwah* (panutan) bagi peserta didik dan masyarakat.<sup>709</sup> Selain itu juga berkepribadian baik, mantap serta dewasa berarti seorang tenaga pendidik harus mencerminkan sebagai pribadi yang arif, mandiri, serta bijaksana. Cerminan sikap tersebut berarti menunjukkan sikap yang terbuka serta segala perilakunya berwibawa, disegani serta memiliki *akhlāq al karīmah*. Untuk mewujudkan profil tersebut, maka diperlukan pengembangan spiritual yang meliputi pengembangan yang bersifat keyakinan (*belief*), pengetahuan (*knowledge*), dan praktik (*practice*).

Dalam praktiknya, pengembangan spiritual baik spiritual *belief* dan *knowledge* bertujuan untuk rangka membentuk profil tenaga pendidik yang mempunyai kepribadian mantap dan dewasa yang dilakukan melalui peningkatan dan penguatan terhadap *Islamic value* untuk membentuk tenaga pendidik yang memiliki profil *qudwah* serta berkarakter.<sup>710</sup> Program pengembangan kepribadian tenaga pendidik di LPIS Purbalingga dilakukan melalui sistem *halaqah*.<sup>711</sup> Pelaksanaan program ini dilaksanakan secara general oleh setiap

---

<sup>709</sup> Didi Pianda, *Kinerja guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Sukabumi: Jejak Publisher, 2018), 35.

<sup>710</sup> Profil *qudwah* berarti sosok guru yang mampu menjadi figur dan teladan yang baik dihadapan para peserta didik. Figur keteladanan yang baik sangat dibutuhkan oleh peserta didik karena keberhasilan pembentukan karakter peserta didik sangat dipengaruhi oleh keteladanan para guru. Selain itu, keberhasilan Proses dalam KBM menjadi indikator seberapa besar keteladanan yang diberikan kepada para siswanya. Pada usia anak-anak sampai usia memasuki perguruan tinggi, mereka masih sangat labil dan mencari-cari figur yang akan ditiru oleh anak didik yang sesuai dengan kondisi diri masing-masing.

<sup>711</sup> *Halaqah* merupakan term-term yang dikenal sebagai metode dan pendekatan pengajaran dalam dunia dakwah dan tarbiyah. Dalam perkembangannya, *halaqah* sering dipakai

satuan pendidikan dan dilaksanakan setiap pekan sekali. Program pengembangan tenaga pendidik dengan metode *halaqah* yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga, merupakan program atau kegiatan yang dikelola oleh masing-masing unit Pendidikan LPIS Purbalingga.

Secara teori aktivitas *halaqah* adalah aktivitas yang pertemuan yang berbentuk lingkaran dan aktivitasnya bernuansa membangun kekerabatan antar peserta sehingga seperti keluarga. Aktivitas dalam *halaqah* terdiri dari penyampaian materi, dialog, demonstrasi, diskusi, penugasan, dan pengalaman.<sup>712</sup> Dalam pelaksanaannya di LPIS Purbalingga, program kajian atau *halaqah* dilakukan secara general oleh masing-masing unit satuan pendidikan di LPIS Purbalingga dan dilaksanakan satu kali dalam sepekan. Program *halaqah* ini dilaksanakan bersamaan dengan rapat pekanan oleh satuan pendidikan. Sementara itu pematerinya berasal dari guru-guru Pendidikan Agama Islam atau guru-guru yang memiliki kemampuan agama yang mumpuni.

Materi *halaqah* terbagi dalam empat materi besar yaitu materi fiqih, *tauhīd* - *aqīdah*, *hadīs* dan *akhlāq*. Urgensi materi fiqih bagi SDM adalah menjadi sumber kehidupan bagi para SDM. Adapaun materi *tauhīd* - *aqīdah* sangat berpengaruh terhadap kehidupan seorang muslim, yaitu menjadi landasan kuat dalam menjalankan segala aktivitas, baik aktivitas keagamaan maupun aktivitas

---

untuk menggambarkan beberapa muslim atau kelompok yang rutin mengikuti kajian Islam. Biasanya kelompok kajian tersebut berjumlah 3 – 12 muslim. Manah Rasmanah, “Pendekatan Halaqah dalam Konseling Islam,” *Wardah* 12, no. 1 (2011): 55–69. Istilah *halaqah* saat ini banyak dijumpai di kampus, masjid, kantor, dan di tempat lainnya. Istilah lain *halaqah* juga sering disebut *loqo*, *'usrah*, *tarbiyah*, *ta'lim* serta *mentoring*.

<sup>712</sup> Manah Rosmanah, “Pendekatan Halaqah dalam Konseling Islam dengan Coping Stress sebagai Ilustrasi,” *Intizar* 19, no. 2 (2013): 301 – 322.

duniawi lainnya. Sementara itu, materi *akhlāq* juga merupakan materi yang sangat penting. Begitu pentingnya *akhlāq* bagi para SDM dalam membentengi *aqīdah*-nya dalam Islam. Karena jika seorang pegawai membentengi dirinya dengan *akhlāq* yang mulia maka sama saja pegawai tersebut menjaga dan membentengi *aqīdah*-nya dari hal-hal buruk yang masuk kepada diri para pegawai.

Aktivitas pelaksanaan *halaqah* di LPIS Purbalingga terdiri dari penyampaian materi, kegiatan *tahsīn* dan *tahfīz*. Kegiatan *tahsīn* dan *tahfīz* merupakan rangkaian program untuk menuju standarisasi para tenaga pendidik di LPIS Purbalingga. Aktivitas ini merupakan sarana menuju standarisasi dengan menggunakan metode *tamyīz*. Standarisasi tersebut termuat dalam ISO mengenai standar tenaga pendidik yaitu hafal juz 30. Standarisasi tenaga pendidik berimplikasi terhadap pentingnya program khusus untuk mendukung standarisasi tersebut. Program tersebut di antaranya adalah program pembinaan dalam rangka untuk peningkatan kepribadian guru (kesalehan pribadi/spiritual). Hal ini dilakukan sesuai dengan tujuan berdirinya LPIS Purbalingga. Menurut Alex Liu, pembinaan untuk meningkatkan spiritual atau kesalehan pribadi diperoleh melalui kepercayaan (*spiritual belief*), pengetahuan (*spiritual knowledge*) serta praktik spiritual (*spiritual practice*) dari individu-individu dalam sebuah organisasi.<sup>713</sup> Materi-materi pembinaan yang berhubungan dengan *spiritual knowledge* dan *spiritual belief* berupa materi-materi mengenai Keimananyang

---

<sup>713</sup> Liu, "Measuring Spiritual Capital as a Latent Variable"; Nawaz dan Hamdani, *Spiritual human capital*.

berisi tentang dasar-dasar mengenai keimanan (arti dan rukun), dasar-dasar mengenai keislaman serta tentang konsep *tauhid* dan implikasi, *akhlaq*, *muamalah* serta berbagai ketentuan *syari'ah* dan lain sebagainya.

Secara garis besar, kerangka dasar ajaran Islam menjadi tiga aspek yaitu aspek *'aqidah (tauhid)*, ibadah (*syari'ah*), dan *akhlaq (morality)*.<sup>714</sup> Menurut Eluh dan Okiwati, ketiga aspek tersebut merupakan materi utama dalam aktivitas kajian pekanan (*halaqah*).<sup>715</sup> Sejalan kerangka tersebut, maka eksistensi program *dauroh* merupakan upaya untuk membentuk kompetensi kepribadian (*akhlaq al karimah*) seorang muslim melalui aktivitas-aktivitas serta materi-materi yang disampaikan dalam kegiatan *daurah*. Wujud aktivitas *daurah* berupa materi yang didasarkan kepada aspek-aspek pembentukan kepribadian muslim, di antaranya adalah aspek *'aqidah*, aspek ibadah serta aspek *akhlaq al karimah*. Aspek *'aqidah* didapatkan oleh para peserta dengan mengikuti materi yang mengulas tentang akidah serta kajian mengenai *ma'rifatullah*.<sup>716</sup> Adapun aspek ibadah, didapatkan

---

<sup>714</sup> Agus Siswanto, dkk. *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2020), 11. Ketiga aspek tersebut memiliki karakteristik sendiri-sendiri yang saling terhubung serta tidak terpisahkan. Aspek atau konstruksi Islam tersebut sesungguhnya menunjukkan kesempurnaan ajaran Islam yang universal serta komprehensif. Ahmad Zuhdi, "Penyelarasan Keberhasilan Belajar dengan Pendekatan Teologi (Aqidah) dan Moral," *Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2016).

<sup>715</sup> Wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) dan Okiwati selaku Manajer SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021

<sup>716</sup> Kata *Ma'rifat* dalam Al Qur'an mempunyai banyak makna, diantaranya adalah sesuatu yang berhubungan dengan kebaikan, sangat akrab, mengenal, mengetahui dan hubungan yang patut. Makna *ma'rifat* berasal dari akar kata *'arafa*, akar kata ini disebutkan sebanyak 71 kali dalam Al Qur'an. Jika keseluruhan arti tersebut dihimpun dalam sebuah definisi, maka *ma'rifat* mempunyai makna sebagai kenal secara mendalam dan baik yang didasarkan pengetahuan yang detail serta menyeluruh, sebagai hasil dari hubungan baik. Definisi tersebut juga berlaku terhadap konsep *ma'rifat* kepada Allah (*ma'rifatullah*). Nunu Burhanuddin, "The Relationship Between Ma'Rifat and the Theory of Knowledge and Its Implication in Education," *European Journal of Educational and Development Psychology* 5, no. 4 (2017): 28–37; Asep Abdul Aziz dkk.,

para tenaga pendidik melalui berbagai materi dan pembiasaan ibadah (*biāh islāmiyyah*) yang dilakukan secara kontinu, baik berupa ibadah yang *farḍu* maupun yang *sunnah*. Sementara itu, aspek *akhlāq*, didapatkan dengan cara mengikuti berbagai materi yang membahas tentang bagaimana *akhlāq* kepada Allah maupun kepada ciptaan-Nya.

Berdasarkan temuan, peneliti membagi materi-materi pembinaan dan pengembangan SDM menjadi dua bagian yaitu: materi yang berhubungan dengan pengetahuan keagamaan (*spiritual knowledge* dan *belief*) dan aspek ibadah praktis (*spiritual practice*). Mengenai aspek penguatan keimanan (*spiritual belief*) meliputi; pengetahuan tentang keimanan yang di dalamnya berisi mengenai dasar-dasar keimanan (arti iman, rukun iman, konsep *tauḥīd*), dasar-dasar keislaman dan implikasinya, *akhlāq*, *muamalah*, serta berbagai ketentuan *syari'ah* dan lain sebagainya. Menurut Hendrawan, dengan bekal pembinaan akidah ini akan menghasilkan para personal yang menjadi kader-kader inti penggerak perubahan yang kuat.<sup>717</sup> Artinya, melalui pembinaan *aqīdah* ini para pekerja akan menjadi *rūḥ* dan motor penggerak perubahan yang dapat mentransformasikan dalam kehidupan organisasi atau lembaga. Dengan

---

“Pendidikan Islam Sebagai Upaya Ma’rifatullah,” *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2020): 174–86.

<sup>717</sup> Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management* (Bandung: PT Mizan Publika, 2009), 128. Pembinaan akidah SDM harusnya didasarkan kepada sumber utamanya yaitu Al Qur’an sebagai wahyu. Dalam pembinaan ini, jiwa para SDM akan senantiasa berinteraksi dengan kalam-kalam dalam Al Qur’an sehingga akan melahirkan pribadi-pribadi dengan jiwa dan semangat baru. Pembinaan semacam ini pada akhirnya akan melahirkan pribadi-pribadi yang dalam berucap dan bertindak menjadi *the living Qur’an*.

pembinaan seperti ini dapat menjadi langkah awal yang baik menuju tatanan lembaga pendidikan Islam yang baru di kemudian hari.

Menurut peneliti, dengan bekal materi-materi di atas yang berujung dalam pembentukan pribadi yang bekarakter (*ṣālih* dan *ṣalihah*) bagi para guru. Maka akan sangat berpengaruh terhadap perilaku para tenaga pendidik dalam memberikan pembinaan dan pendampingan kepada para siswa. Pembentukan sikap para siswa akan sangat dipengaruhi oleh kepribadian tenaga pendidik.<sup>718</sup> Tenaga pendidik sebagai suri teladan bagi peserta didiknya harus mempunyai perilaku serta kepribadian yang utuh. Karena mereka adalah tokoh idola dan menjadi panutan oleh siswa dalam aktivitas kesehariannya. Oleh karena itu, tenaga pendidik dituntut memiliki kepribadian yang tercermin dalam perbuatan yang baik supaya mengangkat citra dan kewibawaannya di hadapan peserta didik.

Pengembangan modal spiritual untuk tenaga pendidik di LPIS Purbalingga terbentuk melalui sebuah proses yang disebut internalisasi. Demikian pula halnya dengan SDM di LPIS Purbalingga, terjadinya proses internalisasi *islamic value* melalui proses yang panjang. Proses ini ditempuh sejak pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi sampai mereka menjadi seorang guru dan melaksanakan tugas keprofesionalan. Selama itu pula seharusnya proses

---

<sup>718</sup>Pribadi guru juga sangat berperan dalam pembentukan pribadi peserta didik. Ini dapat dimaklumi karena manusia merupakan makhluk yang suka mencontoh, termasuk mencontoh pribadi gurunya dalam membentuk kepribadiannya. Semua itu menunjukkan bahwa kompetensi personal atau kepribadian guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya Laila Hamidah, Sawaluddin Siregar, dan Nuraini Nuraini, "Kepribadian Guru Pendidikan Agama Islam Menurut Buya Hamka," *Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 8, no. 2 (2019): 135–46.

internalisasi terus berjalan dalam diri setiap tenaga pendidik. Tetapi pada realitasnya tidak demikian, banyak dari SDM yang berasal dari lulusan perguruan tinggi umum belum memiliki pemahaman keislaman yang memadai. Untuk itu, LPIS Purbalingga membuat program pembinaan dan pengembangan SDM melalui kegiatan kajian dan *halaqah*.

Program pengembangan SDM dilaksanakan melalui penanaman dan memasukkan nilai-nilai Islam kepada guru melalui kegiatan-kegiatan keagamaan di antaranya melalui program pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* kepada tenaga pendidik. Karena, melalui pengembangan ini akan terjadi proses internalisasi berupa masuknya nilai-nilai atau pesan-pesan keislaman dalam dirinya. Selain itu, program ini dapat berfungsi sebagai media atau wahana untuk menyiapkan para tenaga pendidik yang memiliki keteladanan (*qudwah hasanah*) sebagaimana harapan yayasan. Pengembangan ini juga menjadi sarana agar para guru yang terlibat dalam proses pembentukan akhlak atau karakter mempunyai semangat untuk memajukan pendidikan Islam dengan baik serta menjadi sarana memperkuat landasan hidup para guru yang mengacu pada ajaran agama, lebih khusus lagi dalam bidang spiritual Islam dalam rangka terjadinya peningkatan kualitas hidup secara menyeluruh, lahir-batin serta duniawi- *ukhrāwī* yang sesuai dengan konsep dalam Islam.<sup>719</sup>

---

<sup>719</sup> Lihat H.M Arifin dalam Ahmad Sarbini, "Internalisasi Nilai Keislaman Melalui Majelis Taklim," *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies* 5, no. 16 (2010): 53–70.

Arti penting lainnya dari aktivitas pengembangan yang bersifat *spiritual belief* dan *knowledge* bagi seluruh tenaga pendidik di LPIS Purbalingga juga membutuhkan pembinaan dan pengembangan keislaman secara intensif untuk meningkatkan kualitas pemahaman keagamaan dan keimanan para tenaga pendidik. Dari sinilah terlihat hadirnya aktivitas pengembangan tersebut berfungsi sebagai media pembinaan yang menumbuhkan kesadaran beragama, meningkatkan kepribadian tenaga pendidik dengan *akhlaq al karimah*, meningkatkan kualitas keilmuan baik membaca maupun memahami Al Qur'an, dan memberikan pandangan dan arah hidup sesuai dengan ajaran Islam melalui bimbingan. Menurut Hendrawan, model pembinaan seperti lebih bersifat *tarbiyyah*, artinya pembinaan yang dilakukan dengan cara atau mendidik dan menumbuhkan kepada para guru agar mampu menjadi pribadi-pribadi yang memiliki kesadaran *tauhid*, komitmen dan lain sebagainya.<sup>720</sup> Dengan demikian kehadiran pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* dipandang mempunyai ruang dan memberikan arti yang sangat penting bagi pembinaan serta pengembangan nilai-nilai Islam di lingkungan LPIS Purbalingga.

Demikian juga pembangunan spiritualitas peserta didik dalam ruang institusi sosial semestinya terjadi melalui proses internalisasi. Institusi sosial berupa sekolah atau madrasah adalah sebuah komunitas masyarakat yang memiliki kultur tersendiri. Kultur madrasah serta interaksi antara tenaga pendidik dengan peserta didik atau interaksi antar tenaga pendidik serta antar peserta didik

---

<sup>720</sup> Hal ini berarti bagi siapa saja yang ingin menjadi benar maka ia akan mencontoh perilaku Rasul untuk dijadikan sebagai panutan. Hendrawan, *Spiritual Management*, 2009, 125.



yang berada di dalam sistem sekolah tersebut akan melahirkan sebuah sistem sosial (*social system*). Oleh sebab itu, pendidikan dalam konteks madrasah atau sekolah terjadi dengan melalui proses internalisasi *Islamic values* yang terbentuk melalui proses interaksi antar individu yang berada di dalam LPIS Purbalingga sendiri.

Melalui proses interaksi sosial, baik tenaga pendidik maupun peserta didik akan menduplikasi (*meniru*) mengenai cara pandang, *life still* serta spiritualitas antar mereka. Di sinilah para pimpinan dan tenaga pendidik dituntut untuk senantiasa berusaha menjadikan profil dirinya menjadi profil tenaga pendidik yang transparan (terbuka) di depan para peserta didik dan orang-orang di sekelilingnya. Sejalan dengan itu, para pimpinan dan tenaga pendidik dituntut untuk menampilkan (mendemonstrasikan) sikap hidup sebagai '*abdullah*' (hamba Allah) kepada peserta didik maupun kepada rekan kerjanya sebagai perwujudan perilaku spiritualitasnya kepada Allah. Menurut Sumanto, *outcome* implementasi konsep ini akan bermuara kepada kesadaran mengenai segala aktivitas harus senantiasa berpedoman kepada keimanan dan ketaqwaan kepada Allah.<sup>721</sup> Dengan pedoman ini, seluruh SDM akan mengintegrasikan akal, pengetahuan, hati nurani serta keahliannya untuk mengelola berbagai sumber daya di bumi secara efektif untuk digunakan demi kemaslahatan manusia (*khalifah fil arḍ*). Dengan demikian, selain menjadi seorang '*abdullah*', para tenaga pendidik juga dapat dikatakan sebagai *life curriculum* (kurikulum yang hidup) bagi peserta

---

<sup>721</sup> Sumanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Memasuki Revolusi Industri 4.0*, 327.

didiknya, sebab keseluruhan kehidupannya baik perilaku ataupun tindakannya senantiasa dijadikan sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didiknya.

Berdasarkan temuan peneliti, pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* berperan sangat penting dalam pengembangan kepribadian para tenaga pendidik. Hal ini dapat dilihat secara langsung melalui; pertama, pembinaan spiritual guru agar berkepribadian mantap. Wujud pembinaan ini berupa kajian-kajian berkala, *sharing* dan diskusi, *muhāsabah* atau memberikan saran berupa nilai-nilai kebaikan; kedua, membahas bagaimana membangkitkan semangat bekerja dan peduli sesama, wujud kerja sosial (peduli sesama) seperti bakti sosial dan lain-lain. Pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga merupakan program yang berkelanjutan dan terstruktur sehingga memperoleh sebuah interaksi secara intensif dan dalam nuansa islami yang merangsang terhadap kematangan pribadi serta aspek moralitas dan nilai agama.

Salah satu bentuk pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* adalah aktivitas kajian pekanan (*halaqah*). Kegiatan pokok *halaqah* di atas sejalan dengan pendapat Rosmanah. Menurut Rosmanah, aktivitas pokok dalam *halaqah* yaitu mengkaji Islam, menanamkan berbagai nilai Islam baik berupa aspek pengetahuan (*kognisi*) maupun aspek penghayatan (*efeksi*) serta aspek pengamalan (*konasi*) ajaran agama dalam keseharian.<sup>722</sup> Menurut peneliti program *halaqah* ini dapat menjadi *oase* yang menyejukkan di tengah kehampaan spiritual dan

---

<sup>722</sup> Rosmanah, "Pendekatan Halaqah dalam Konseling Islam dengan Coping Stress sebagai Ilustrasi."

memberikan pencerahan serta dapat memelihara jiwa para tenaga pendidik. Selain itu, program *halaqah* juga berperan dalam rangka untuk menguatkan perasaan serta pikiran sehingga menjadi penguat dalam menghadapi peliknya persoalan-persoalan hidup.

Dari penjelasan tersebut, tujuan pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* tidak lain adalah upaya untuk merealisasikan tujuan LPIS Purbalingga yaitu terbentuknya kompetensi kepribadian tenaga pendidik melalui pembentukan *akhlaq* serta karakter muslim yang saleh. Karakter dan kepribadian saleh dapat dilihat dari tiga karakter; pertama, *salimul 'aqidah*, yaitu pemahaman aqidah yang lurus dan bersih sesuai dengan Al-Qur'an dan Sunnah Nabi; kedua, *shahihul 'ibadah* artinya beribadah yang benar sesuai dengan tuntunan syariat Islam; ketiga, adalah memiliki *akhlaq al karimah*, menjaga diri dari sesuatu yang haram, menjadi pribadi yang disiplin dan menghargai waktu serta menjadi pribadi yang bermanfaat untuk ummat. Hal ini tentu sejalan dengan visi, misi, dan tujuan LPIS Purbalingga.

Tujuan tersebut tidak dapat dilepaskan dari implementasi berbagai nilai kebaikan yang tertuang dalam ajaran Islam. Pembentukan karakter dan *akhlaq* melalui pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* yang dilakukan oleh manajemen LPIS Purbalingga telah menunjukkan komitmen yang kuat dari LPIS Purbalingga dalam pembentukan karakter kebaikan (*akhlaq al karimah*) dengan dapat dilihat dari pantauan dan pengawasan perilaku dalam kegiatan sehari-hari.

Dengan demikian, pengembangan kompetensi kepribadian melalui pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* bagi para guru telah memberikan kontribusi dan bukti yang nyata terhadap pengembangan kepribadian guru di LPIS Purbalingga. Menurut Nasihul Ulwan, kompetensi kepribadian merupakan media dan sarana dalam mengantarkan ilmu dari tenaga pendidik kepada peserta didik.<sup>723</sup> Pengembangan kepribadian selalu diarahkan kepada pembentukan keteladanan. Konsep keteladanan tersebut terwujud dalam bentuk perilaku para tenaga pendidik yang menampilkan diri baik perkataan serta perbuatan yang baik, senantiasa berpenampilan (*performa*) sesuai dengan nilai-nilai dalam Islam. Selain itu juga mempunyai sikap dewasa dan matang dalam menerima kritikan ataupun masukan dari orang lain.

Metode pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* SDM tersebut mempunyai peran yang esensial bagi pembentukan kepribadian guru sebab dapat berpengaruh positif terhadap perubahan perilakunya. Secara spesifik para guru telah menjadi profil pendidik yang teladan bagi para siswa di sekolah. Menurut Harsey & Blanchard terdapat 4 level perubahan dalam diri seseorang yaitu perubahan pengetahuan, perilaku, sikap, serta perubahan prestasi dalam organisasi.<sup>724</sup> Dengan demikian, pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge*

---

<sup>723</sup> Rahmat Rifai Lubis, “Kompetensi Kepribadian Guru dalam Perspektif Islam (Studi Pemikiran Nasih ‘Ulwān dalam Kitab Tarbiyatul Aulād),” *Tazkiya* 5, no. 2 (2016). Terbukti banyak peserta didik yang tidak melekat ilmunya, tidak membekas nasihat gurunya, bahkan tidak simpatik terhadap gurunya, bukan semata-mata karena ketidak mampuan guru dalam mengelola pembelajaran, namun karena kepribadian yang tidak sesuai dengan apa yang telah diajarkan oleh Rasulullah SAW.

<sup>724</sup> Harsey & Blanchard dalam Sabar Budi Raharjo, “Pendidikan Karakter Sebagai Upaya Menciptakan Akhlak Mulia,” *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 16, no. 3 (2010): 229–238. Menurut Harsey perubahan pengetahuan paling mudah dilakukan, diikuti dengan perubahan

sebagai penanaman nilai dan sikap (*akhlāq*) para guru di LPIS Purbalingga dapat merubah perilaku, sikap tenaga pendidik sehingga akan melahirkan para pendidik yang berkualitas Islami.

Keberadaan program pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* tenaga pendidik melalui program *halaqah* telah melahirkan ikatan persaudaraan antar SDM atau *ukhuwah islāmiyyah*. *Ukhuwah islāmiyyah* adalah jalinan *ukhuwah* (persaudaraan), dalam bingkai aqidah Islam berupa ketaqwaan serta keimanan kepada Allah yang terwujud dalam bingkai kultur organisasi di LPIS Purbalingga. Kultur organisasi tersebut terangkum dalam *amal yaumi* (amal harian) di antaranya budaya shalat dhuha, budaya shalat berjamaah, budaya berinfaq, pembiasaan salat tahajud dan pembiasaan membaca Al Qur'an setiap hari.

Menurut Eluh, program kajian pekanan menciptakan tali persaudaraan di antara pegawai. Mengenai materinya secara garis besar tidak lain adalah untuk meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta mendekatkan diri kepada Allah.<sup>725</sup> Melalui pendekatan ini, manajemen LPIS Purbalingga berusaha untuk menanamkan pentingnya kesadaran mengenai pentingnya keimanan dan ketaqwaan melalui berbagai aktivitas *amal yaumi* yang dilakukan oleh para tenaga pendidik sehingga terbentuk budaya organisasi.

---

sikap. Struktur sikap berbeda dengan struktur pengetahuan dalam arti bahwa struktur sikap dibebankan secara emosional dalam cara positif atau negatif. Perubahan perilaku secara signifikan lebih sukar dan memakan waktu lama dibandingkan dengan level-level sebelumnya. Namun, implementasi perubahan prestasi kelompok barangkali merupakan yang paling sukar dan memerlukan waktu yang lebih lama.

<sup>725</sup> Hasil wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021

Menurut peneliti, ada tiga hal yang menjadi catatan dalam pelaksanaan model pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* melalui metode *halaqah* di LPIS Purbalingga yaitu; pertama, belum ada model evaluasi pelaksanaan *halaqah*; kedua belum ada pengecekan kegiatan akhir *halaqah* secara tertulis atau *mutaba'ah*. Hal ini sangat penting untuk mengetahui perkembangan capaian para peserta;<sup>726</sup> ketiga, belum dilakukannya model pengelompokan-pengelompokan dalam *halaqah* sehingga akan menyulitkan lembaga untuk memantau capaian perkembangan SDM dalam ibadah dan *amal yaumi*.

Selain menggunakan metode kajian rutin atau *halaqah* dalam pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* para tenaga pendidik, LPIS Purbalingga juga menggunakan metode lain dalam pengembangan SDM. Metode tersebut adalah metode *dauroh*.<sup>727</sup> *Dauroh* adalah salah satu bentuk pengembangan kompetensi kepribadian. Selain itu juga merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mencari ilmu dan wawasan keislaman dalam bentuk pelatihan atau kajian keislaman yang diselenggarakan lebih dari satu hari. Untuk itulah LPIS Purbalingga membuat program *daurah*. Beberapa program *daurah* yang dilaksanakan di LPIS purbalingga di antaranya yaitu;<sup>728</sup>

---

<sup>726</sup> *Mutaba'ah yaumiyah* merupakan aktivitas evaluasi amalan setiap hari yang dilakukan oleh para peserta. Secara umum Istilah *mutaba'ah* tersebut merupakan proses evaluasi terhadap kualitas pencapaian amal dan keimanan para peserta. Melakukan *mutaba'ah* adalah metode dan cara untuk mengecek kualitas keimanan para peserta secara dhohir. Indikatornya adalah konsistensi peserta melaksanakan amalan harian secara konsisten dan teratur.

<sup>727</sup> Istilah *dauroh* sendiri diambil dari Bahasa Arab yaitu *dara-yadurru-Dauroh* yang mempunyai arti pelatihan. Namun secara istilah, *dauroh* dimaknai sebagai aktivitas untuk mengumpulkan sejumlah orang yang jumlahnya banyak di suatu tempat untuk mendengarkan kajian Islam, ceramah, penelitian, mengkaji suatu masalah dengan mengangkat tema yang dirasa sangat penting untuk lebih mendalami Islam (Wikipedia, 2018).

<sup>728</sup> Lihat dokumentasi program *daurah* yang diselenggarakan oleh LPIS Purbalingga.

No	Tema	Pemateri	Pelaksanaan
1	<i>Daurah</i> pembelajaran <i>Tahfīz Al Qur'an</i>	Syaikh Ahmad Al Miṣri	9-11 November 2020
2	<i>Dauroh</i> kajian <i>Kitāb At Tibyan fī hamalatil Qur'an</i>	Ust. Toha Husein Al Hafidz	1-6 Desember 2020
3	<i>Dauroh Syarh Matan Kitāb Tuhfatul aḥfāl</i>	Syaikh Muhammad Yahya Jum'an al Yamani	6-10 Februari 2018
4	<i>Daurah Kitāb hadis Arba'in an nawawiyyah</i>	Syaikh Ahmad Al Miṣri	Desember 2017

Tabel 15. Daftar Pelaksanaan *Daurah*

Berikut peneliti jelaskan satu persatu. *Daurah* pembelajaran *tahfīz Al Qur'an* yang dilaksanakan tanggal 9-11 November 2020. Tujuan *dauroh* ini adalah untuk meningkatkan kompetensi profesional dan kepribadian bagi para tenaga pendidik yang mengajar *tahfīz Al Qur'an* dan untuk mempercepat pencapaian target *tahfīz Al Qur'an* peserta didik. Karena program *tahfīz Al Qur'an* merupakan salah satu program unggulan di LPIS Purbalingga. Dalam praktiknya *dauroh* ini dilaksanakan kepada seluruh SDM. Pemateri *dauroh* ini mengundang pemateri dari luar negeri dan internal. Pemateri berasal dari Mesir yaitu materi *dauroh* ini disampaikan langsung dan juga secara virtual oleh Syaikh Ahmad Al Miṣri<sup>729</sup> selaku narasumber eksternal. Materi yang disampaikan

<sup>729</sup> Syaikh Ahmad Al Miṣri merupakan ulama yang berasal dari Mesir. Beliau merupakan alumni universitas Al Azhar, Cairo Mesir. Beliau adalah pemilik sanad berbagai cabang keilmuan bidang keagamaan. Diantaranya adalah bidang Al-Qur'an, hadis tafsir, tajwid, dan lain sebagainya. <https://metrolampungnews.pikiran-rakyat.com/religi/pr-1361829575/biodata-lengkap-dan-ig-syekh-ahmad-al-misry-juri-hafiz-indonesia-2021-meneruskan-syekh-ali-jaber?page=3>

dilakukan secara virtual menggunakan *zoom meeting*. Sedangkan untuk narasumber internal LPIS, yaitu Ust. Ikhwandi Arifin S.Ag. M.Pd.I, Ust. Toha Husein Al Hafidz, Ustadzah Maemunah, S.Sy, menyampaikan materi secara langsung.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi kepribadian maupun profesional SDM, LPIS Purbalingga juga mengadakan kegiatan *dauroh* berupa kajian *kitāb at tibyān fī hamalatil qur’ān*.<sup>730</sup> Kegiatan *dauroh* ini dilaksanakan secara *online* selama 6 hari dimulai dari hari Senin, 1 Desember 2020 sampai Sabtu, 6 Desember 2020. Untuk itu penyampaian materi *dauroh* disampaikan secara *virtual by zoom meeting* yang disentralkan dari aula MI Istiqomah Sambas Purbalingga, sementara peserta mengikuti kegiatan tersebut dari satuan pendidikan masing-masing.

*Dauroh* kitab *Kitāb Tuhfatul aḥfāl*<sup>731</sup> dengan pemateri Syaikh Ahmad Al Miṣri, dan *dauroh* *Syarah Matan Kitāb Tuhfatul aḥfāl* dengan pemateri Syaikh Muhammad Yahyā Jum’an al Yamani, serta *dauroh* *hadīs Arba’in an*

---

<sup>730</sup> *Kitāb At Tibyān fī hamalatil Qur’ān* merupakan kitab yang membahas tentang akhlak dan tata cara menjaga Al-Qur’an. Pengarang kitab ini adalah Imam An-Nawawi. Pembahasan dalam Kitab ini diantaranya adalah tentang adab-adab yang berkaitan dengan al-Qur’an. Selain itu juga membahas secara luas misalnya akhlak dan adab dalam penuntut ilmu, adab seorang tenaga pendidik dalam mengajar, *fadhailul qur’an*, sejarah pembukuan al Qur’an dan lain sebagainya. Anung Al-Hamat Muazzir dan Achmad Alim, “Adab Penghafal Al-Qur’an Menurut Imam Nawawi Dalam Kitab At-Tibyan Fii Adabi Hamalah Al-Qur’an,” *Annual Seminar on Islamic Studies* Volume 2, no. Issue 1 (2018): 613–28.

<sup>731</sup> *Kitāb Tuhfatul aḥfāl* adalah kitab yang di dalamnya memuat tentang ketentuan tata cara membaca (tajwid) yang dapat dipergunakan untuk sarana dalam proses KBM bagi setiap orang yang sedang mengkaji *Al Qur’an*. *Kitāb Tuhfatul aḥfāl* merupakan kitab yang membahas tentang tata cara dalam membaca Al Qur’an dengan baik sesuai dengan panjang pendeknya, *makhrajnya*, irama dan nada, tebal tipisnya dan lain sebagainya.



*nawāwīyyah*<sup>732</sup> dengan pemateri Syaikh Ahmad Al Miṣri.<sup>733</sup> Selaku disiplin ilmu, kitab *Kitāb Tuhfatul aṭfāl* memiliki kaidah-kaidah tertentu yang wajib dipedomani dalam pengucapan huruf-huruf dari *makhārijul hurūf*-nya di samping wajib pula dicermati pula kaitannya semua huruf antara saat sebelum serta sesudahnya pada tata metode pelafalannya.<sup>734</sup> Oleh sebab itu, *Kitāb Tuhfatul aṭfāl* tidak bisa diperoleh dengan hanya dipelajari tetapi pula wajib melalui latihan serta praktik menirukan orang yang baik bacaanya. Belajar *kitāb tuhfatul aṭfāl* tidaklah merupakan sesuatu yang gampang, langsung yang dapat dikuasai dalam sekejap, tetapi butuh pelatihan yang sungguh-sungguh, berkesinambungan serta membutuhkan bimbingan (tutorial) dari ustadz yang sudah memahaminya.

Membahas tentang hasil dari sesuatu aktivitas apapun, terlebih dulu memastikan sasaran ataupun tujuan yang wajib dicapai. Sebelum mangulas hasil dari pembinaan keagamaan lewat program *dauroh*, terlebih dahulu dibahas mengenai tujuan dilaksanakannya program *dauroh* di LPIS Purbalingga. Ada pula tujuan yang bersifat universal dari program ini yang merupakan upaya dalam rangka membentuk individu yang beraqidah lurus, beribadah yang sah serta mempunyai perilaku yang baik (*akhlāq al karīmah*).

---

<sup>732</sup> Kitab *Arba'in an nawāwīyyah* (الأربعون النووية) adalah salah satu kitab didalamnya membahas 42 hadis-hadis pilihan yang dikarang oleh Imam An Nawawi. *Arba'in* berarti 40 tetapi dalam kitab ini termuat 42 hadis

<sup>733</sup> Syaikh Muhammad Yahyā Jum'an al Yamani merupakan ulama ahli *Qiraat* yang berasal dari Yaman.

<sup>734</sup> Syaikh Manna' Al-Qaththan, Pengantar Studi Ilmu Al-Qur'an, Pustaka al-Kautsar, Jakarta, 2006. 230

Berdasarkan data, manajemen LPIS Purbalingga menyatakan tidak seluruhnya penerapan program *dauroh* sesuai tujuan ataupun target *daurah*. Keberhasilan dalam tiap program *daurah* ini tergantung pada profil dari input para guru. Profil para guru tersebut merupakan profil para guru yang mempunyai latar belakang Pendidikan formal dan kehidupan tenaga pendidik saat sebelum menjajaki program *dauroh*.

Menurut Okiwati dan Eluh, program *dauroh* telah banyak memberikan dampak serta manfaat yang banyak bagi tenaga pendidik. Dampak dan manfaat tersebut di antaranya adalah menambah wawasan kepada tenaga pendidik tentang pembelajaran dan isi Al Qur'an, mengenalkan agama secara mendalam kepada tenaga pendidikan, lebih mendekatkan diri (*taqorrub*) serta memiliki keyakinan kepada Allah, mencintai Rasul beserta sunnah-sunnah yang di bawanya serta mempunyai kesadaran dan kepekaan terhadap sesuatu hal. Tidak hanya itu, program *dauroh* pula berguna selaku bekal buat melanjutkan kehidupan serta mendekatkan diri kepada Allah (*taqorrub*).<sup>735</sup> Dampak positif itu juga dirasakan oleh tenaga pendidik<sup>736</sup> sebab dalam program *dauroh* banyak ketentuan dasar yang jadi *riyāḍah* (latihan)<sup>737</sup> serta pembiasaan yang baik (*bīah islāmiyyah*) yang wajib diterapkan oleh tenaga pendidik dimanapun dan kapanpun. Manfaat tentang

---

<sup>735</sup> Wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) dan Okiwati selaku Manajer SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>736</sup> Wawancara dengan Muklis, fahrul, puput, Erna Ma'rifah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 mei 2021.

<sup>737</sup> *Riyadhah* adalah suatu cara untuk melatih jiwa dan nafsu, melawan berbagai penyakit hati dan hawa nafsu melalui berbagai latihan agar dapat melawan kecenderungan-kecenderungan yang buruk. Yogi Prana Izza, "Epistemologi Pendidikan Islam:(Mengurai Pendidikan Islam Sebagai Suatu Sistem Ilmu Pengetahuan)," *At-Tuhfah: Jurnal Sudi KeIslaman* 8, no. 1 (2019): 129.

kegiatan tersebut juga dirasakan oleh para tenaga pendidik.<sup>738</sup> Menurutnya program tersebut memberikan wawasan kepada para guru tentang ilmu dan substansi isi Al Qur'an, lebih mengenalkan agama, lebih mendekatkan diri (*taqorrub*) dan yakin kepada Allah.

Menurut peneliti, hasil pembinaan keagamaan melalui program *dauroh* ini telah berhasil menunjukkan karakteristik kepribadian seorang tenaga pendidik atau muslim yang utuh. Menurut Khulaisie, pribadi muslim yang diharapkan ajaran agama merupakan individu-individu yang taat dan *ṣāliḥ*, menjadi pribadi yang mampu bersikap, berperilaku, berkata, bertindak yang diwarnai oleh nilai-nilai yang dari Allah,<sup>739</sup> serta mempunyai tingkat keimanan yang baik serta memiliki tujuan hidup sesuai dengan yang tercantum dalam Al Qur'an.<sup>740</sup> Selain itu, pribadi muslim yang diharapkan adalah menjadi pribadi yang bersikap adil, jujur dan dapat membantu sesama dalam kebajikan, bersikap toleransi terhadap sesama, saling memberikan kasih sayang terhadap sesama serta menjadi umat yang pilihan dan terbaik.<sup>741</sup>

---

<sup>738</sup> Wawancara juga penulis lakukan kepada para guru yaitu Muklis, Fahrul, Puput, dan Erna Ma'rifah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 mei 2021

<sup>739</sup> Secara prinsip, terbentuknya kepribadian yang baik merupakan proses yang Panjang dan tidak terjadi dengan serta merta. Mengeni sasaran pembentukan kepribadian tidak lain adalah pribadi yang memiliki *akhlakul karimah*. Adapun tingkat kemuliaan *akhlakul karimah* berhubungan dengan tingkat keimanan seseorang. Rusdiana Navlia Khulaisie, "Hakikat Kepribadian Muslim, Seri Pemahaman Jiwa Terhadap Konsep Insan Kamil," *Reflektika* 11, no. 1 (2016): 39-57.

<sup>740</sup> Qs Az Zariyat ayat 56 : *Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah kepada-Ku.* "Az-Zariyat - الذُّرِّيَّةُ | Qur'an Kemenag," diakses 4 April 2021, <https://quran.kemenag.go.id/sura/51/56>.

<sup>741</sup> Lihat Q.S Surat Al-Baqoroh Ayat 143: "Dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia dan agar Rasul (Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu"

Berdasarkan hal diatas, program *dauroh* yang dilaksanakan setiap akhir semester dapat menjadi pelatihan awal dalam rangka membangun kepribadian para tenaga pendidik sesuai yang diharapkan. Menurut Bastaman, beragam metode yang dapat digunakan dalam rangka pengembangan kompetensi kepribadian, termasuk di dalamnya adalah pengembangan kepribadian para tenaga pendidik dengan yaitu melalui pembiasaan, peneladanan (*qudwah*), dan pemahaman.<sup>742</sup> Penggunaan metode *halaqah* merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi kepribadian melalui proses pemahaman kepada para tenaga pendidik.

Tujuan LPIS Purbalingga dalam melaksanakan *daurah* adalah implementasi nilai-nilai kebaikan dengan penguatan akhlak dan karakter guru. Menurut Eluh dan Okiwati, penanaman karakter dan *akhlāq al karīmah* melalui *daurah* pada tenaga pendidik di LPIS Purbalingga telah menunjukkan komitmen yang besar LPIS Purbalingga dalam ikut serta membangun bangsa melalui pendidik dengan menyiapkan tenaga pendidik yang berkarakter dan *akhlāq al karīmah*.<sup>743</sup> Hal itu sesuai dengan pandangan Nugroho mengenai tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku.<sup>744</sup>

---

<sup>742</sup> Lihat Bastaman dalam Nurul Qomaria Usman, "Bimbingan Agama Melalui Program Dauroh Qolbiah Dalam Membentuk Kepribadian Muslim," *EDUCATOR* 4, no. 2 (2018): 84–94; Nurul Qomaria Usman, Deden Sumpena, dan Asep Saepulrohimi, "Bimbingan Agama melalui Program Dauroh Qolbiyah dalam Membentuk Kepribadian Muslim," *Irsyad: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, Konseling, dan Psikoterapi Islam* 7, no. 4 (2019): 409–22.

<sup>743</sup> Wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) dan Okiwati selaku Manajer SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

<sup>744</sup> Nugroho, *Pelatihan dan Pengembangan SDM*, 18.

Pengembangan kompetensi kepribadian melalui *daurah* tersebut juga bertujuan untuk menjadikan tenaga pendidik dalam berperilaku dan bertindak mencerminkan kepribadian yang mantap serta dewasa. Menurut Sagala, kepribadian yang mantap serta dewasa berarti tenaga pendidik memiliki kemandirian bertindak dan berperilaku, bersikap arif serta bijaksana. Sikap arif dan bijaksana tercermin dalam bentuk sikap yang terbuka dalam bertindak serta berpikir, memiliki perilaku yang disegani (*wibawa*), serta diteladani (*akhlaq al karimah*).<sup>745</sup>

Menurut peneliti, pengembangan tenaga pendidik melalui pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* baik dilakukan melalui program *halaqah* maupun *daurah* merupakan upaya yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga dalam rangka bertujuan untuk membentuk kepribadian (karakter) serta akhlak tenaga pendidik. Kepribadian yang dimaksud adalah kepribadian diri menjadi seorang tenaga pendidik muslim yang saleh. Kepribadian yang saleh terlihat dari aqidah lurus serta bersih, ibadah yang benar, akhlak yang tangguh, mandiri, suka menuntut ilmu, bermanfaat bagi masyarakat, disiplin menghargai waktu serta menjauhi dari semua aktivitas memperoleh pendapatan yang haram.

Dari keseluruhan proses pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* tenaga pendidik di LPIS Purbalingga telah menghasilkan *output* berupa tenaga pendidik yang memiliki akhlak mulia. Karena tenaga pendidik merupakan

---

<sup>745</sup> Syaiful Sagala, *kemampuan Profesional Guru*, h, 34

*spiritual father* (bapak rohani)<sup>746</sup> bagi peserta didik yang menuntut para guru memiliki *akhlāq al karīmah*, menjadi contoh serta memiliki keteladanan dihadapan para peserta didik. Menurut Dahlan dan Muhtarom, tenaga pendidik merupakan seseorang yang bertanggung jawab kepada upaya yang dilakukan terhadap perkembangan rohani dan serta pertumbuhan jasmani para siswa agar mereka tumbuh dan bisa menunaikan tugas-tugas kemanusiaan yang diembannya yaitu tugas-tugas sebagai ‘*abdullāh* sekaligus *khalifah fīl arḍ*’ sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam.<sup>747</sup>

Dengan demikian, tenaga pendidik yang memiliki *akhlāq al karīmah* dapat dijadikan sebagai rujukan, panutan serta contoh yang baik oleh para siswa dalam bertindak dan berperilaku. Karena kedudukan tenaga pendidik menurut Samsul Nizar adalah sebagai pewaris para Nabi sebagai pembangun *karakter building*.<sup>748</sup> Apabila tenaga pendidiknya memiliki *akhlāq al karīmah*, maka lebih mudah membentuk peserta didik mempunyai *akhlāq al karīmah*. Menurut Bahauddin, SDM yang mempunyai *akhlāq al karīmah* berarti secara otomatis mempunyai

---

<sup>746</sup> Ahmad Arifai, “Kompetensi Kepribadian Guru dalam Perspektif Pendidikan Islam,” *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah* 3, no. 1 (2018): 27–38. Tenaga pendidik merupakan *spiritual father* atau bapak rohani bagi seorang siswanya dalam memberikan santapan jiwa dengan ilmu pengetahuan akhlak. Untuk itu, setiap guru harus memiliki kepribadian yang baik dan terintegrasi, kepribadian yang baik ini tentu saja ditinjau dari segi murid, orang tua, dan dari segi kebutuhan tugasnya. Kepribadian seorang guru merupakan hal yang sangat penting, sebab kepribadian merupakan salah satu komponen penting yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan kata lain, kepribadian bisa menjadi salah satu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya seorang guru dalam melaksanakan segala kewajibannya. Selain itu, kepribadian juga akan menjadi pembeda yang akan membedakan antara guru yang satu dengan guru yang lainnya.

<sup>747</sup> M. Dahlan R. dan Muhtarom, *Menjadi Guru yang Bening Hati: Strategi Mengelola Hati di Abad Modern* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 23.

<sup>748</sup> Samsul Nizar dan Zainal Efendi Hasibuan, *Pendidik Ideal Bangunan Character Building* (Depok: Kencana, 2018), 11.

*spiritual capital* yang baik, begitu juga sebaliknya.<sup>749</sup> Dengan demikian, proses awal pembentukan peserta didik atau siswa yang berakhlak mulia dimulai terlebih dahulu dengan pembentukan tenaga pendidik yang memiliki *akhlāq al karīmah*. Di sinilah terlihat pentingnya pembinaan dan pengembangan *soft skill* bagi tenaga pendidik melalui pengembangan *spiritual belief* dan *knowledge* yang bertujuan tidak lain adalah untuk membekali dan membentuk kepribadian tenaga pendidik ber-*akhlāq al karīmah*. Membekali dengan materi-materi yang dibutuhkan oleh tenaga pendidik serta melakukan pembinaan terhadap perilaku.

### c. Pengembangan *Spiritual Habit*

Pembentukan sikap dan kepribadian guru tidak terbentuk secara tiba-tiba dan serta-merta. Pembentukan kepribadian membutuhkan proses dan waktu yang panjang. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui upaya yang terus menerus dan konsisten serta diperlukan lingkungan yang kondusif untuk pembentukan kepribadian. Selain dikembangkan aspek *spiritual knowledge* dan *belief*, pengembangan SDM di LPIS Purbalingga juga mengembangkan aspek pengamalan ibadah melalui *spiritual habit*.

Istilah *spiritual habit* itu sendiri menyiratkan pengulangan yang teratur pada beberapa sikap, tindakan atau teknik untuk mengembangkan jiwa kita.<sup>750</sup>

---

<sup>749</sup> Taufik Bahauddin, *Brainware Leadership Mastery Kepemimpinan Abad Otak dan Milenium Pikiran*, 192. Dengan bekal *spiritual capital* yang baik berarti tingkat kecerdasan spiritualnya juga baik. Jika *spiritual capital*nya rendah maka secara tidak langsung sebenarnya rendah juga kualitas kehidupannya.

<sup>750</sup> Penggunaan istilah *spiritual habit* untuk merujuk pada latihan spiritual apa pun yang telah tertanam begitu dalam di dalam diri kita, dalam cara hidup kita, sehingga kita melakukannya secara teratur dan dengan sedikit perlawanan. Aktivitas *spiritual habit* diantaranya Meditasi, Doa, Kehadiran, Berbuat Kebajikan, Integritas serta Eksplorasi Batin “*Spiritual Habits: Introduction*,”

Menurut duhigg, kebiasaan (*habit*) bukanlah sebuah taqdir, melainkan suatu proses yang dapat diubah, digantikan maupun diabaikan.<sup>751</sup> Maksud praktik pembiasaan (*habitual action*) dalam riset ini adalah implementasi pembiasaan para tenaga pendidik dilakukan secara kontinu sehingga dapat menjadi sebuah kebiasaan positif di lingkungan LPIS Purbalingga. Dengan pembiasaan tersebut, dapat memberikan penguatan (*reinforcement*) kepada semua kebiasaan positif para tenaga pendidik sekaligus menambah perasaan senang dalam melakukan kebiasaan tersebut.

Menurut Eluh dan Okiwati, dalam rangka membentuk sistem pembinaan spiritual pegawai diperlukan adanya aspek pengamalan dari dilakukan dengan pemantauan pembiasaan yang Islami berupa praktik ibadah harian yang meliputi salat dhuha, penekanan puasa sunnah, shalat lima waktu, pembiasaan membaca Al Qur'an setiap hari, sodaqah atau infaq, dan lain-lain.<sup>752</sup> Praktik-praktik pembiasaan tersebut dilakukan secara harian oleh seluruh pegawai, sehingga menjadi amal atau perbuatan yang bersifat harian yang dilakukan oleh seluruh SDM. Amal harian inilah yang di sebut sebagai *amal yaumi*.

---

diakses 21 Februari 2022,  
[http://www.innerfrontier.org/InnerWork/Archive/2012/20120430\\_Spiritual\\_Habits.htm](http://www.innerfrontier.org/InnerWork/Archive/2012/20120430_Spiritual_Habits.htm).

<sup>751</sup> Charles Duhigg, "The Power of Habit (Dahsyatnya Kebiasaan)," *Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia*, 2014, 19. Secara personal, habit muncul sebab otak akan secara kontinu akan mencari berbagai cara agar menghemat upaya. Proses pembiasaan melalui tiga tahap yaitu adanya tanda (*cue*), pemicu yang menginformasikan kepada otak untuk memasuki mode otomatisasi serta *habit* mana yang mesti digunakan. Setelah itu adanya rutinitas, yang bisa jadi fisik, mental ataupun emosional. Terakhir, adanya *reward* (penghargaan) yang membantu otak untuk memberikan informasi mengenai lingkaran tersebut patut diingat dikemudian hari.

<sup>752</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021. Hasil wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021



Pembiasaan-pembiasaan amal harian (*amal yaumi*) bertujuan pengembangan yaitu membentuk para tenaga pendidik yang *ṣālih* dan *ṣalihah* yang dapat bekerja secara profesional, terpercaya, amanah serta menjadi teladan bagi peserta didik. Melalui tenaga pendidik yang *ṣālih* dan *ṣalihah* diharapkan mereka bekerja secara profesional serta memiliki kepribadian yang baik, *ṣālih* dan *ṣalihah*<sup>753</sup> sebab mereka merupakan profil yang menjadi teladan (*qudwah*) bagi para siswa.<sup>754</sup>

Menurut peneliti, dengan bekal materi-materi pembinaan spiritual dan praktik pembiasaan Islami melalui *amal yaumi* tersebut akan berujung dengan pembentukan pribadi yang bekarakter *ṣālih* dan *ṣalihah* bagi para guru. Dengan memiliki karakter yang *ṣālih* dan *ṣalihah*, maka akan berpengaruh terhadap sikap tenaga pendidik dalam memberikan bimbingan kepada para siswanya. Selain itu, kepribadian tenaga pendidik mempunyai pengaruh terhadap pembentukan sikap para peserta didik. Para tenaga pendidik sebagai teladan bagi siswanya dituntut mempunyai kepribadian serta sikap yang baik sehingga dapat dijadikan sebagai figur, idola serta panutan bagi peserta didik dalam kehidupannya. Oleh karena itu, para tenaga pendidik dituntut untuk senantiasa berusaha bertutur kata yang

---

<sup>753</sup> Indikator Kriteria seseorang dikatakan saleh bukan hanya dinilai dari ritual ibadah berupa puasa dan shalatnya, namun juga dapat dinilai dari output sosial ataupun berbagai nilai serta perilaku sosial yang bersangkutan diantaranya adalah sikap demokratis, cinta kasih, kasih sayang kepada sesama, sikap menghargai, memberikan bantuan kepada sesama dan lain sebagainya. Helmiati, "Kesalehan Individual dan Kesalehan Sosial (Dr. Hj. Helmiati, M.Ag)," *Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*, diakses 10 Januari 2021, <https://uin-suska.ac.id/2015/08/19/meyakini-shalat-sebagai-obat-muhammad-syafei-hasan/>.

<sup>754</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021.

baik serta melakukan hal-hal yang baik untuk menjaga nama baik serta kewibawaannya.

Sementara itu, proses pembiasaan yang dilakukan di LPIS Purbalingga dengan cara melakukan perbuatan-perbuatan baik dan positif secara khusus, terus-menerus serta secara konsisten dalam waktu yang lama. Menurut Eluh dan Okiwati, meskipun di awal-awal dirasakan berat oleh pegawai baru, tetapi karena sudah dibiasakan lama-kelamaan akan menjadi pembiasaan.<sup>755</sup> Selain itu dilakukan secara bersama-sama dalam satu sistem yang sama sehingga aktivitas tersebut menjadi lebih ringan karena dikerjakan secara Bersama-sama. Hal inilah yang disebut dengan sistem *amal jama'i*. Menurut Hisyam Al Tahib, *amal jama'i* merupakan sesuatu kerja yang dilaksanakan oleh sekelompok manusia untuk menjalankan sebuah misi dan program yang sama untuk keberhasilan program organisasi.<sup>756</sup> Dengan demikian, sedikit demi sedikit perbuatan akan menjadi kebiasaan yang secara sadar atau tidak akan benar-benar dikuasai. Proses pembiasaan tersebut dalam ilmu psikologi disebut dengan istilah *operant conditioning*.<sup>757</sup> Proses pembiasaan ini akan menampakan wujudnya menjadi

---

<sup>755</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021. Hasil wawancara dengan Eluh Subeksi selaku Manajer Penelitian dan Pengembangan (Litbang) LPIS Purbalingga, tanggal 25 Januari 2021

<sup>756</sup> Hisyam Al Tahlib dalam Mohd Nizho Bin Abdul Rahman dan Alias Azhar, "Konsep Amal Jama'i Menurut Pepspektif Sunnah Nabawi: Satu Tinjauan," *Khazanah, Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, Vol. 13, No.1, (Juli 2015).

<sup>757</sup> Teori *Operant Conditioning* (pembiasaan perilaku respons) dikembangkan oleh Furhus Frederch Skinner. teori *Operant conditioning* menyatakan bahwa sebuah proses penguatan perilaku (*operant*) melalui stimulus-stimulus dapat menyebabkan perilaku-perilaku tersebut dapat dilakukan secara berulang sesuai dengan yang diinginkan. Yatim Riyanto, *Paradigma Baru Pembelajaran: Sebagai Referensi bagi Pendidik dalam Implementasi Pembelajaran yang Efektif dan Berkualitas*, Cetakan 4 (Jakarta: Prenada Media, 2014), 37–38.

*habit* yang pada akhirnya akan menjelma menjadi perangai dan sifat pribadi serta perilaku keseharian dari para tenaga pendidik.

Kebiasaan yang sudah melembaga tersebut akan melahirkan kesadaran kolektif dan kesadaran yang tercerahkan mengenai tugas dan fungsinya di muka bumi sebagai *'abdullāh* sekaligus sebagai *khalīfah fil' ard*. Menurut Hendrawan, kesadaran yang senantiasa berdampak dan mendorong kepada pembangunan suatu gerakan kolektif (*jama'i*) untuk melakukan perubahan.<sup>758</sup> Selain itu, potensi manusia sebagai *khalīfah fil' ard* membawa peran bagi manusia untuk senantiasa bertindak sesuai dengan ajaran Sang Pencipta. Segala potensi yang dimiliki oleh manusia tidak lain adalah sebagai “Jalan Pengabdian kepada-Nya”.

#### **d. Pengembangan *Organizational Culture***

Dengan memperhatikan berbagai persoalan yang kompleks dan dinamika perkembangan organisasi yang semakin pesat, maka diperlukan peningkatan kinerja SDM yang baik agar terwujud visi, misi, dan tujuan organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut berarti mengindikasikan bahwa pengembangan SDM merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (kompetensi), berbagai sikap serta moral para SDM dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Salah satu upaya yang dilakukan organisasi adalah melalui budaya organisasi (*organizational culture*).

---

<sup>758</sup> Hendrawan, *Spiritual Management*, 2009, 86. menurut Ali Syari'ati kesadaran yang tercerahkan merupakan kesadaran yang membawa dan mendorong manusia untuk memberikan sebuah keyakinan bersama serta membantu untuk mencapai kesadaran diri.

Menurut Robbins, budaya organisasi merupakan sebuah sistem mengenai makna kolektif (bersama) yang dianut oleh seluruh anggota dalam organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.<sup>759</sup> Menurut Okiwati, budaya organisasi bagi LPIS Purbalingga dimaknai sebagai kombinasi dari sistem keyakinan serta *value* yang telah terimplementasi dalam perilaku para pegawai dalam kehidupan sehari-hari di LPIS Purbalingga.<sup>760</sup> Berbagai nilai atau *value* tersebut merupakan prinsip yang mendasar serta mempunyai peran penting dalam pembentukan attitude bagi pegawai serta menjadi pegangan bagi semua SDM dalam menjalankan organisasi di LPIS Purbalingga. *Value* tersebut menjadi sangat penting disebabkan karena merupakan sebuah kompetensi kepribadian dan perilaku yang harus dimiliki oleh seluruh SDM di LPIS Purbalingga.

Semua pegawai berangkat dari latar belakang dan budaya yang berbeda-beda saat awal bergabung di LPIS Purbalingga. Dengan adanya perbedaan latar belakang dan kultur tersebut, maka akan mengalami berbagai kendala dan kesulitan untuk tujuan LPIS Purbalingga. Untuk itu, berbagai perbedaan budaya serta latar belakang berbeda tersebut harus diselaraskan melalui nilai (*value*) yang menjadi pedoman dan pegangan pegawai LPIS Purbalingga. Ketika nilai-

---

<sup>759</sup> Xingxing Zu, Tina L. Robbins, dan Lawrence D. Fredendall, "Mapping the Critical Links Between Organizational Culture and TQM/Six Sigma Practices," *International Journal of Production Economics* 123, no. 1 (2010): 86–106; Stephen P. Robbins dan Tim Judge, "Essentials of Organizational Behavior," 2012; Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 2010.

<sup>760</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Februari 2022.

nilai tersebut sudah terimplementasi dalam perilaku sehari-hari seluruh pegawai, maka akan terciptalah budaya organisasi LPIS Purbalingga.

Sebagai lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan Islam, LPIS Purbalingga menetapkan budaya organisasi yang mengacu kepada sikap *akhlaq al karimah*. Di antara sikap yang dikembangkan adalah:

### **1. Disiplin secara menyeluruh**

Penerapan disiplin secara menyeluruh dituangkan dalam satu misi organisasi yaitu LPIS Purbalingga menerapkan kedisiplinan secara komprehensif (menyeluruh) dalam setiap aspek layanan pendidikan. Menurut Okiwati, penerapan disiplin total merupakan wujud komitmen LPIS Purbalingga untuk menjadi lembaga pendidikan yang profesional.<sup>761</sup>

Makna kedisiplinan secara menyeluruh bertujuan untuk mengukur kedisiplinan seluruh SDM di LPIS Purbalingga, maka ada beberapa indikator kedisiplinan pegawai di antaranya disiplin kedatangan pegawai, ketepatan waktu menyelesaikan target, ketepatan waktu menyelesaikan program-program, kedisiplinan mengikuti seluruh program lembaga, kedisiplinan mengikuti kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga, serta kedisiplinan serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.<sup>762</sup> Hal tersebut dapat dilihat dari sejauh mana pengaruh pemberian motivasi, peningkatan kemampuan dan penetapan kejelasan atas peran yang dirasakan untuk dapat meningkatkan atau memicu penyelesaian

---

<sup>761</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Februari 2022.

<sup>762</sup> Lihat dalam ISO tentang prosedur mutu dalam penilaian kinerja pegawai LPIS Purbalingga

tugas tepat pada waktunya. Ketepatan waktu merupakan penyelesaian tugas pekerjaan atau pencapaian tingkat *output* yang didasari pada batas waktu yang ditentukan. Pemahaman tersebut menyiratkan makna bahwa setiap pegawai mempunyai tanggung jawab untuk menyelesaikan semua pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan tidak menunda pekerjaan atau tugas yang diberikan tanpa harus menunggu pada suatu kesempatan lain.

Selain itu, seluruh pegawai di LPIS Purbalingga dituntut memiliki kepatuhan kepada seluruh peraturan yang dikeluarkan oleh lembaga. Seluruh SDM dituntut mempunyai sikap disiplin. Munculnya sikap disiplin yang lahir dari kesadaran para pegawai akan lebih lama jika dibandingkan dengan sikap yang lahir karena adanya pengawasan dari orang lain atau pimpinan. Peraturan kepegawaian yang tertulis maupun tidak tertulis dibuat agar misi dan tujuan suatu lembaga dapat tercapai dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan sikap kesetiaan para SDM terhadap komitmen yang telah ditetapkan oleh lembaga. Makna dari kesetiaan tersebut tidak lain adalah patuh dan taat dalam melaksanakan keseluruhan aturan dan perintah dari pimpinan.

## **2. Profesionalitas (*Ihsan*)**

Islam tidak meminta penganutnya sekedar bekerja, tetapi juga meminta agar mereka bekerja dengan tekun dan baik yakni dapat menyelesaikannya dengan sempurna (profesional).<sup>763</sup> Profesionalitas atau sering disebut *ihsān* mempunyai dua makna yaitu melakukan semua pekerjaan secara serius dan

---

<sup>763</sup> Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, Cet. I. Jakarta: Gema Insani Press, (1997), h. 164

makna kedua adalah memberikan kesenangan kepada orang lain. Wujud dari sikap profesionalitas (*ihsān*) adalah melakukan pekerjaan apapun dengan sebaik mungkin. Menurut Afnan, dkk. menyebutkan bahwa setidaknya ada tiga hal dalam sifat profesional (*ihsān*), yaitu: bekerja dengan optimal, selalu melakukan improvisasi baik dalam pengetahuan maupun *skill* yang berhubungan dengan pekerjaan agar hasil pekerjaan lebih maksimal, dan tidak mengambil pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian.<sup>764</sup>

Menurut Okiwati, prinsip profesionalitas dalam bekerja sudah menjadi bagian dari budaya organisasi di LPIS Purbalingga. Seluruh pegawai dituntut untuk bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sikap ini ditanamkan kepada seluruh pegawai saat pertama mereka mulai bekerja di LPIS Purbalingga.<sup>765</sup> Menurut Nabila, dalam konteks organisasi bisnis Islam, sikap *ihsān* sudah semestinya diterapkan dalam organisasi untuk menunjang keberhasilan organisasi tersebut.<sup>766</sup> Dengan demikian, hadirnya sikap profesional bekerja dalam lembaga pendidikan Islam termasuk LPIS Purbalingga menjadikannya lembaga pendidikan tersebut profesional dalam mengelola lembaga.

---

<sup>764</sup> Eka Afnan dkk., “The Effect of Organizational Culture, Leadership, Personal Values , and Ihsan Behavior on Masyithoh Islam Hospital.,” *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 3 Issue 6 (2014): 12.

<sup>765</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Febuari 2022.

<sup>766</sup> Rifda Nabila, “Application of Islamic Business Ethics in Online Selling and Buying Transaction,” *Indonesian Journal of Islamic Economics Research* 1, no. 1 (2019): 1–10.

Konsep *ihsān* yang dilaksanakan oleh LPIS Purbalingga sejalan dengan filosofi orientasi bekerja di LPIS Purbalingga. Menurut Ichwandi, pada prinsipnya orientasi bekerja adalah *nggo sangu mati*. Konsekuensinya adalah seluruh aktivitas kerja tidak lain adalah upaya untuk beribadah kepada Allah.<sup>767</sup> Hal ini berarti, dalam melakukan pekerjaan selalu dibarengi niat bekerja diniatkan sebagai bentuk ibadah. Dengan demikian konsep bekerja berupaya selalu menghadirkan Tuhan (Allah) dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Hidayat dkk, munculnya *ihsān* pada seseorang dalam bekerja dapat menghasilkan *output* kinerja yang berorientasi kepada hasil *ukhrāwi*, tidak lagi kepada hasil *duniawi*. Hadirnya konsep *ihsān* dalam bekerja berarti menghasilkan keseimbangan (*balance*) orientasi. Hal ini berarti, orientasi yang dibangun dalam bekerja bukan orientasi duniawi saja, atau *ukhrāwi* saja, tetapi memberi pelajaran kepada seluruh SDM untuk seimbang dalam melaksanakan setiap aktivitas pekerjaannya, yaitu bekerja menggunakan teknik dasar kompetensi serta menghadirkan *value* etos kerja agar dapat meningkatkan kualitas kerja serta meningkatkan integritas.<sup>768</sup> Apabila konsep *ihsān* dilaksanakan dalam bekerja, maka akan menghasilkan para SDM yang bekerja keras, bekerja secara ikhlas, bekerja secara cerdas serta bekerja yang berkualitas.

---

<sup>767</sup> Wawancara dengan Ichwandi Arifin, Direktur LPIS Purbalingga, tanggal 19 Februari 2021.

<sup>768</sup> Hidayat dan Najah, "Konsep Ihsan Perspektif Al-Qur'an Sebagai Revolusi Etos Kerja."



Munculnya sikap *ihsān* mengajarkan kepada SDM agar seimbang dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu bekerja dengan teknik dasar keahlian bidang kerja dan menghadirkan nilai-nilai etos kerja agar menghasilkan produk yang berkualitas dan meningkatkan integritas bisnis. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam Q.S an-Nahl ayat 90:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ  
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.”<sup>769</sup>

Menurut Quraish Shihab, ayat di atas memberikan makna bahwa sikap *ihsān* memiliki makna lebih tinggi daripada adil. Adil adalah memberikan apa yang ada padanya untuk yang berhak dan mengambil apa yang menjadi haknya. Sedangkan *ihsān* memberikan lebih banyak dari apa yang harus diberikan dan mengambil sedikit dari apa yang harus diambil.

Apabila konsep profesionalitas (*ihsān*) dapat diimplementasikan dalam pekerjaan setiap hari maka akan menjadi solusi untuk meningkatkan etos kerja seorang muslim dalam bekerja. Dengan sikap tersebut, maka setiap pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Orientasi bekerjanya sudah

---

<sup>769</sup> Departemen Agama, ed., *Al-Qur'an dan tafsirnya*, Ed. yang disempurnakan (Jakarta: Departemen Agama RI, 2004). Pengertian ihsan dalam Q.S an-Nahl ayat 90 menuntut setiap muslim untuk bekerja dengan cara yang terbaik. Jika seorang muslim mengimplementasikan konsep ihsan dalam bekerja maka akan dihasilkan seseorang yang kerjanya ikhlas, kerja keras, kerja cerdas dan kerja berkualitas.

tidak lagi kepada penilaian atasan, tetapi orientasinya sudah pada level mengharapkan balasan dari Allah.

### **3. Menebar *Ukhuwah* melalui Kebiasaan Berkomunikasi secara Islami (Senyum, Salam, Sapa dan Ramah)**

Budaya senyum, salam, sapa serta ramah kepada siapapun yang merupakan cita-cita dan harapan yang *riil* dari seluruh unit pendidikan di bawah LPIS Purbalingga. Menurut Okiwati, budaya tersebut akan meningkatkan hubungan kekeluargaan dan hubungan batin yang harmonis antara pimpinan, tenaga pendidik dan seluruh pegawai di lingkungan LPIS Purbalingga.<sup>770</sup>

Wujud budaya menebar *ukhuwah* melalui kebiasaan berkomunikasi secara Islami dapat dilihat melalui adanya budaya saling sapa, salam, dan ramah kepada semua SDM di lingkungan LPIS Purbalingga. Sepanjang peneliti amati dalam observasi, terlihat budaya ini sudah menjadi kebiasaan yang sudah melekat dalam diri setiap SDM. Begitu juga terlihat dalam program sekolah berupa program penyambutan siswa di pagi hari pada pagi.<sup>771</sup> Para guru sudah berjejer dan berdiri menyambut kedatangan siswa sambil dengan memberikan senyum, salam dan ramah kepada para siswa maupun dengan wali murid yang mengantar siswa ke sekolah. Menurut Sahlan bahwa budaya salam, senyum, dan sapa dalam

---

<sup>770</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Febuari 2022.

<sup>771</sup> Hasil observasi di LPIS Purbalingga tanggal 19 Febuari 2022.

pandangan budaya dapat menjadikan sebuah kelompok masyarakat memiliki kedamaian, santun, saling tenggang rasa, toleran, dan rasa hormat.<sup>772</sup>

#### 4. Menjadi Teladan yang Baik (*Qudwah*)

Dalam Bahasa Arab, keteladaan memiliki sinonim dengan term *al-qudwah* dan *al-uswah*. *Al-Qudwah* atau *al-qidwah* secara literal-etimologis (*lughatan*), berarti sesuatu yang layak untuk diikuti atau diteladani (*li mâ yuqtadâ bihi*).<sup>773</sup>

Hal tersebut sebagaimana termaktub dalam Al Qur'an surat Al ahzab:21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.”

Keteladanan merupakan faktor mutlak yang harus dimiliki oleh guru. Dalam pendidikan secara umum dan pendidikan karakter/mental dalam menghadapi. Tenaga pendidik merupakan sosok teladan bagi peserta didik di lingkungan sekolah. Dengan demikian segala tindak-tanduk, perilaku serta sikap akan diamati dan dilihat oleh peserta didik setiap saat. Untuk itu dibutuhkan keteladanan guru dalam berkata dan bersikap karena hal tersebut berdampak terhadap peserta didik. Menurut Okiwati, konsep keteladanan yang diterapkan di lingkungan LPIS Purbalingga dilakukan melalui dan melaksanakan pembinaan karakter religius melalui keteladanan. Upaya pembinaan karakter keteladanan

---

<sup>772</sup> Asmaun Sahlan, *Mewujudkan budaya religius di sekolah: upaya mengembangkan PAI dari teori ke aksi* (UIN-Maliki Press, 2010). 116

<sup>773</sup> Muhammad ibn Mukarrim ibn Manzhûr allifrîqî al-Mishrî, *Lisân al-'Arab*, Beirut: Dâr Shâdir, 2011, Vol. 12, h. 45.

dapat dilihat misalnya dari mengisi waktu luang (jeda pergantian jam pelajaran) dengan membaca Al Qur'an.<sup>774</sup>

Berbagai aktivitas keagamaan di LPIS Purbalinga berdampak positif terhadap spiritualitas tenaga pendidik. Hal tersebut disebabkan semua tenaga pendidik mempunyai tanggung jawab dan tugas yang sama dalam membina nilai-nilai keislaman kepada para siswa. Konsekuensi yang demikian menjadikan tenaga pendidik di LPIS Purbalinga harus memahami serta menguasai nilai-nilai keislaman tersebut. Menurut Okiwati, sebelum melakukan pendampingan terhadap siswa, para tenaga pendidik harus terlebih dahulu memiliki pengetahuan dan menguasai ilmu dan mempraktikkannya. Contohnya dalam mendampingi tadarus Al Qur'an serta hafalan bacaan salat, para guru harus lebih dulu menguasainya.<sup>775</sup> Menurut peneliti penggunaan metode tersebut menjadi salah satu bukti keteladanan bahwa para guru lebih dahulu mempraktikkan sesuatu yang dianjurkan kepada para siswanya. Sebelum membina para siswa untuk menjadi pribadi muslim yang ideal, para guru harus berusaha menjadi pribadi yang religius terlebih dahulu.

Dari hal tersebut tersirat makna keteladanan tenaga pendidik dalam proses pendidikan. Bahkan secara eksplisit Muhammad Quthb menyatakan bahwa keteladanan merupakan metode yang paling efisien dan efektif bagi keberhasilan

---

<sup>774</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalinga, tanggal 19 Febuari 2022.

<sup>775</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalinga, tanggal 19 Febuari 2022.

pendidikan.<sup>776</sup> Menurut Saidi, hakikat pendidikan adalah proses meniru (duplikasi), mengagumi, serta mengambil yang benar. Seorang pendidik tidak boleh hanya sekedar memberikan contoh kepada peserta didiknya, tetapi juga harus menjadi contoh dan teladan bagi siswanya. Dengan konsistensi keteladanan, para siswa akan semakin meyakini untuk meniru sosok guru yang diidolakan. Konsistensi tersebut memerlukan adanya keselarasan antara apa yang diucapkan dengan apa yang dilakukan. Menurut Okiwati, para guru senantiasa diingatkan dan ditekankan mengenai pentingnya nilai-nilai adab yang dikembangkan di LPIS Purbalingga sebagai model, yang akan dicontoh oleh para peserta didik dalam kehidupan sehari-hari.<sup>777</sup> Model inilah yang kemudian disebut *qudwah hasanah*.

Peneliti menemukan kesesuaian antara hasil wawancara terhadap guru dan hasil observasi di lapangan. Keteladanan para guru di LPIS Purbalingga terbukti dilaksanakan dengan nyata, yang sebagian dari contoh keteladanan tersebut dapat diamati oleh peneliti. Contoh keteladanan tersebut terbukti dari hasil observasi peneliti bahwa para peserta didik menampilkan sikap, bertutur kata, dan memberikan salam dengan ramah serta menyapa peneliti saat peneliti berada di

---

<sup>776</sup> Muhammad Quthb, *Manhaj al-Tarbiyah al-Islâmiyyah: Fî al-Nazhariyyah*, Kairo: Dâr al-Syurûq, 1993, Vol. 1, h. 180. Hal senada ini secara lebih komprehensif pernah dikemukakan pula oleh 'Abd Allah Nâshih 'Ulwân : “ Keteladanan dalam pendidikan merupakan salah satu metode paling efektif yang berpengaruh dalam menginternalisasikan akhlak anak dan membentuk kepribadiannya secara emosional-sosial. Hal ini dikarenakan guru (murabbî) adalah figur ideal dalam pandangan anak sekaligus sebagai teladan yang baik dalam perspektifnya sehingga perilaku dan akhlaknya selalu diteladani, baik disadari maupun tidak. Bahkan dalam diri sang anak secara psikologis-emosional akan selalu terekam keteladannya, baik dalam ucapan maupun perbuatan, baik konkret maupun abstrak, sekali lagi disadari maupun tidak.”

<sup>777</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Februari 2022.

lingkungan LPIS Purbalingga.<sup>778</sup> Penggunaan metode keteladanan yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga sesuai dengan pendapat gagasan Lickona yang menegaskan, “*Cannot teach character unless they display character.*”<sup>779</sup> Artinya, di dalam interaksi guru dengan siswa, sikap/moralitas positif guru mempunyai pengaruh terhadap siswa. Terlihat para tenaga pendidik di LPIS Purbalingga berusaha menjadi teladan melalui tindakan nyata, yaitu mengimplementasikan nilai-nilai dan perilaku yang dikembangkan di LPIS Purbalingga. Upaya tersebut sesuai dengan pendapat Syamsu yakni “*One effort that can be done is building character of students through maximizing the role of teachers.*”<sup>780</sup> Keberhasilan pembangunan karakter siswa membutuhkan contoh keteladanan atau model dari guru (guru teladan).

Berbicara tentang guru teladan artinya berbicara tentang kepribadian dan karakter seorang guru. Menurut Abdul Waly, seorang guru harus bisa mencontohkan sikap atau perilaku yang baik bagi peserta didik dengan sasaran supaya peserta didik mampu mengamalkan teori-teori yang sudah diajarkan oleh gurunya<sup>781</sup> lebih lanjut beliau mengatakan bahwa metode keteladanan sangat penting di lakukan karena peserta didik mampu melihat secara langsung apa saja yang seharusnya dia lakukan dan secara langsung peserta didik akan meniru

---

<sup>778</sup> Hasil Observasi di LPIS Purbalingga, tanggal 19 Febuari 2022.

<sup>779</sup> Thomas Lickona, “The teacher’s role in character education,” *Journal of education* 179, no. 2 (1997): 63–80.

<sup>780</sup> Syamsu A. Kamaruddin, “Character education and students social behavior,” *Journal of Education and Learning* 6, no. 4 (2012): 223–30.

<sup>781</sup> Cece Abdulwaly, *Mendidik Dengan Teladan Yang Baik* (Yogyakarta: Penerbit Laksana, 2016).

apaapa yang dilakukan oleh seorang guru yang mereka anggap sebagai panutan kedua setelah orang tua.

Tidak mudah untuk menjadi seorang yang teladan, tetapi hal tersebut merupakan syarat mutlak dimiliki oleh setiap tenaga pendidik. Apapun yang dilihat dan dilakukan oleh para guru akan mempunyai dampak terhadap perkembangan kepribadian para peserta didik. Dengan demikian seorang tenaga pendidik mempunyai tanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik (afektif, kognitif, dan psikomotor). Menjadi teladan yang baik adalah metode yang terbaik untuk mewujudkan pembangunan kepribadian siswa. Menurut Dahlan dan Muhtarom, menjadi guru teladan berarti bagaimana ia berkata yang baik, bagaimana kebiasaan dia dalam bekerja, bagaimana bersikap dalam pengalaman dan menghadapi kesalahan, bagaimana hubungan sosialnya, bagaimana proses berpikirnya, bagaimana perilaku, kesehatan dan gaya hidupnya.<sup>782</sup> Setiap performa kita dihadapan siswa akan ditiru, dampak yang akan terjadi tergantung dari kesan yang kita tampilkan kepada siswa jadi guru ber-ahlak mulia menjadi keharusan untuk mengembangkan dan melahirkan siswa yang lebih berkarakter.

### **5. Perbaikan Diri dan Tidak Mudah Puas dengan Prestasi yang Dicapai**

Nilai tersebut memperlihatkan perjuangan yang terus menerus dalam diri setiap pegawai untuk senantiasa selalu melakukan perbaikan diri dan tidak

---

<sup>782</sup> Muhtarom Dahlan dan R. Mutahrom, "Menjadi Guru yang Bening Hati: Strategi Mengelola Hati di Abad Modern," *Yogyakarta: Deepublish*, 2018.

mudah puas dengan apa yang sudah dicapai. Nilai tersebut juga berhubungan dengan mengejar kesempurnaan serta keunggulan baik dalam pekerjaan maupun *akhlāk* (perilaku pegawai). Dalam konteks organisasi, berusaha untuk berbuat lebih baik dan tidak mudah puas dengan hasil membutuhkan para pimpinan dan pegawai untuk bekerja lebih keras dalam meningkatkan kualitas diri melalui pembelajaran, pelatihan, inovasi, dan kreativitas. Dalam konteks kualitas diri, perbaikan secara kontinu pada diri pegawai merupakan sesuatu yang sangat penting karena secara teori keberadaan iman pegawai bersifat fluktuatif. Hal inilah yang menjadi salah keutamaan yang mendasar dari *ukhuwah islāmiyyah*, yakni sebagai sarana memperbaiki diri dan menguatkan iman dengan berkumpul bersama orang shaleh yang ada dalam lembaga tersebut.

Dalam konteks kultur organisasi yang diterapkan oleh LPIS Purbalingga dapat kita lihat nilai perbaikan diri dan tidak mudah puas dengan prestasi yang dicapai. Menurut Okiwati, perilaku para pegawai dengan adanya budaya shalat berjamaah, mengaji, shalat dhuha dan aktivitas lainnya berjalan tidak secara instan. Untuk itu diperlukan motivasi dari lembaga maupun dari diri pegawai untuk mengupayakan dan melakukan perbaikan diri sendiri serta tidak mudah puas dengan prestasi yang telah dicapai. Kalau seluruh pegawai merasa sudah puas, maka organisasi akan mengalami stagnasi karena merasa sudah paling baik.<sup>783</sup> Dan di sinilah terlihat peran manajemen LPIS Purbalingga yaitu membimbing, memotivasi, dan mengarahkan seluruh SDM-nya.

---

<sup>783</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Febuari 2022.



Prinsip perbaikan diri dan tidak mudah puas dengan prestasi yang dicapai memberi makna tentang pentingnya selalu berjuang dalam upaya memperbaiki diri secara kontinu. Menurut Arsad, prinsip tersebut juga akan memberi dorongan kepada setiap organisasi untuk tidak puas terhadap prestasi dan seluruh pencapaian yang telah dicapai. Dalam konteks Islam, konsep ini sering disebut dengan *muḥāsabah*.<sup>784</sup> Menurut peneliti, organisasi apapun termasuk LPIS Purbalingga senantiasa dituntut untuk selalu berbenah diri serta melakukan proses evaluasi secara terus-menerus untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi LPIS Purbalingga. Dengan demikian, prinsip ini merupakan prinsip yang sangat penting dan dibutuhkan dalam setiap organisasi atau lembaga pendidikan agar lembaga tidak stagnan, sehingga dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

## 6. Kejujuran

Islam menempatkan budaya kerja sebagai tema sentral dalam pembangunan umat. Hal ini kerana untuk mewujudkan suatu pribadi dan masyarakat yang kuat dapat diwujudkan jika penghayatan terhadap esensi bekerja dengan segala kemualiannya dijadikan sebagai pokok kajian bagi setiap muslim, sampai menjadi salah satu kebiasaan dan budaya yang khas dalam masyarakat. Salah satu budaya kerja yang dicontohkan dalam Islam adalah budaya kejujuran (sikap jujur) dalam melakukan setiap aktifitas.

---

<sup>784</sup> Siti Suhaila Arsad, Nik Rosila Nik Yaacob, dan Mohamad Hashim Othman, "Integration of Muhasabah Concept and Scaling Question Technique in Counselling," *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* 3, no. 4 (2018): 23–29.

Sikap jujur merupakan sikap baik dan perilakunya adalah keterus-terangan. Sikap jujur juga berarti memiliki ketenangan diri menghadapi keadaan apapun, tidak ragu-ragu dan takut.<sup>785</sup> Menurut Abdurahman, sikap jujur merupakan suara hati untuk berkata dengan benar, bersikap baik serta bertindak sesuai dengan perkataannya. Prinsip dasar kejujuran adalah bersikap terbuka dengan mengedepankan kebaikan sebagai asas bersosial.<sup>786</sup>

Sikap kejujuran pegawai merupakan bersikap apa adanya. Menurut Okiwati, sikap kejujuran para pegawai di LPIS Purbalingga merupakan sebuah sikap yang sangat penting bagi keberlangsungan lembaga. Implementasi sikap tersebut di antaranya adalah sikap kerja sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan, bekerja sesuai dengan aturan, patuh, dan taat terhadap instruksi pimpinan, tidak mangkir dan terlambat dalam bekerja serta bersikap prosedural dalam bertindak.<sup>787</sup> Sikap tersebut berarti berusaha agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh lembaga.

Prinsip kejujuran merupakan sesuatu yang menekankan kepada kesesuaian antara perkataan dan perbuatan (perilaku), kesesuaian perkataan dengan kenyataan, dan kesesuaian dengan peraturan yang berlaku.<sup>788</sup> Menurut Mohd, dkk. pelaksanaan prinsip kejujuran dalam dunia ekonomi dan bisnis, dapat

---

<sup>785</sup> Shafwat Abdul Fattah, *Mungkinkah Kita Jujur* (Depok: Gema Insani, 2004).

<sup>786</sup> Fuad Abdurahman, *Dahsyatnya Jujur dan Kisah-Kisah Teladan Lainnya* (Bandung: DAR! Mizan, 2010).

<sup>787</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Februari 2022.

<sup>788</sup> M. Fitriah dan Abd Madjid, "Honesty: A Multidimensional Study as Motivation for National Character Building," *Hayula: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies* 4, no. 1 (2020): 99–116.

mengarahkan dan menuntun organisasi bisnis kepada sikap orientasi yang bersifat proaktif.<sup>789</sup> Dalam praktiknya, implementasi konsep kejujuran menjadi sesuatu yang senantiasa ditekankan kepada seluruh SDM di LPIS Purbalingga. Menurut Okiwati, setiap pegawai wajib memiliki sikap pribadi yang jujur dalam setiap tutur kata dan perbuatan.<sup>790</sup> Sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Ahmed Gouher, dkk., yang mengatakan bahwa kejujuran adalah etis terbaik dalam aktivitas bisnis.<sup>791</sup>

Dalam perspektif Islam, sikap dan prinsip kejujuran merupakan kunci keberhasilan dalam berbagai aktivitas bisnis Nabi Muhammad. Bahkan menurut Qardhawi, Sikap jujur itu juga menimbulkan etos untuk mempertahankan kualitas dan tidak menipu kualitas dalam produk yang dibuat.<sup>792</sup> Untuk itulah prinsip kejujuran semestinya dijadikan sebagai pondasi dalam melakukan semua aktivitas termasuk aktivitas dalam dunia pendidikan dalam upaya untuk memajukan Islam melalui dunia Pendidikan sebagaimana yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga.

---

<sup>789</sup> Badrul Hisham Kamaruddin dan Khulida Kirana Yahya, "Can Values of Honesty, Hard Work, Loyalty and Discipline Predict Entrepreneurial Orientation of Muslim Owner Managers?/ Rohani Mohd...[et al.]," *Journal of Emerging Economies and Islamic Research (JEEIR)* 3, no. 1 (2015): 1–13.

<sup>790</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Februari 2022.

<sup>791</sup> G. Ahmed dkk., "Honesty is the Best Business Policy: The Ethics of International Business," *Journal of Global Business Management* 12 (2016): 101–8.

<sup>792</sup> Yusuf Al-Qardhawi, *Karakteristik Islam: Kajian Analitik*, (Surabaya: Risalah Gusti, 1994), h. 12

## 7. Etos Kerja yang tinggi

Etos kerja dapat dimaknai sebagai pemikiran bagaimana melakukan kegiatan yang bertujuan mendapatkan hasil atau mencapai hasil yang diinginkan.<sup>793</sup> Pembahasan etos kerja bagi seorang muslim menjadi sangat penting karena akan menjadi peta dalam kesuksesan dunianya, dan dunia merupakan tempat mereka menggapai kehidupan surga, yang merupakan impian setiap muslim. Kesuksesan di akhirat tersebut juga tidak terlepas dari kesuksesan di dunia melalui ibadah dan amalan sebagaimana diajarkan oleh agama Islam.

Dalam konteks Pendidikan, keberhasilan dalam meningkatkan kinerja guru akan senantiasa berhubungan dengan upaya untuk meningkatkan etos kerja seluruh SDM. Dalam hal ini, guru harus memiliki etos kerja agar mampu mendorong dalam pelaksanaan tugas-tugasnya di sekolah. Menurut Okiwati, LPIS Purbalingga sangata menekankan kepada seluruh pegawai agar memiliki etos kerja yang tinggi. Karena etos kerja guru merupakan semangat kerja yang harus dimiliki oleh setiap pegawai di LPIS Purbalingga untuk mewujudkan tujuan LPIS Purbalingga.<sup>794</sup> Dengan memiliki etos kerja yang tinggi dapat berpengaruh terhadap kinerja para pegawai.

Menurut Tasmara, Etos kerja merupakan totalitas kepribadian para SDM dengan cara meyakini, memandang, mengekspresikan, dan memberi arti bahwa ada sesuatu yang mendorong diri para SDM untuk bertindak dan meraih amal

---

<sup>793</sup> Sriyanti, et all, *Etika Membangun Masyarakat Islam Modern*, cet ke-2. Yogyakarta: Graha Ilmu, (2007).

<sup>794</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Febuari 2022.

yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik.<sup>795</sup> Menurut peneliti, terlihat keberadaan etos kerja mempunyai fungsi sebagai instrumen penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu sebagai seorang pengusaha atau manajer.

Dalam konteks pendidikan, inti dari etos kerja tidak lain adalah sikap kerja para tenaga pendidik terhadap kerja. Etos kerja yang tinggi dicirikan dengan adanya bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab, bekerja secara tuntas, keras dan penuh semangat, serius penuh kecintaan, bekerja kreatif dengan penuh sukacita, bekerja tekun penuh dengan keunggulan, bekerja sempurna penuh dengan kerendahan hati, bekerja dengan tulus dan penuh sukur.<sup>796</sup> Dengan demikian, etos kerja merupakan sesuatu yang sangat penting dalam upaya mewujudkan kinerja guru yang terbaik. Selain itu, etos kerja juga merupakan semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan para guru. Para guru yang memiliki etos kerja tinggi selalu berupaya agar dapat melaksanakan tanggung jawab dengan sebaik mungkin.

Menurut Okiwati, salah satu upaya yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga untuk meningkatkan etos kerja adalah dengan cara membangkitkan semangat kinerja para guru di antaranya dengan strategi berupa memberikan penghargaan (*reward*) kepada para guru yang berprestasi, memberikan teguran baik secara langsung maupun tidak langsung kepada para tenaga pendidikan yang melakukan

---

<sup>795</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami* (Jakarta: Gema Insani, 2002), 24.

<sup>796</sup> Donni Juni Priansa, Soni Suntani Sentiana, dan Ai Kasmanah, "Kinerja dan Profesionalisme Guru: fokus pada peningkatan kualitas sekolah, guru, dan proses pembelajaran," 2014.

kesalahan, strategi berupa menerima masukan dan saran serta strategi keteladanan.<sup>797</sup>

Di samping itu, manajemen LPIS Purbalingga dan seluruh jajarannya selalu memotivasi kepada para tenaga pendidik bahwa tugas seluruh SDM tidak hanya sekedar mentransfer pengetahuan semata (mengajar), akan tetapi hal yang paling penting adalah mentransfer berbagai nilai (mendidik). Dengan demikian, agar dapat mentransfer berbagai nilai maka tenaga pendidik harus memiliki integritas moral.

Lahirnya etos kerja yang kuat membutuhkan adanya kesadaran kepada setiap pegawai tentang hubungannya suatu kerja dengan perspektif hidupnya yang lebih komprehensif, yang pandangan hidup itu juga memberinya keinsafan akan makna dan tujuan hidupnya. Dengan kata lain, seseorang guru akan mengalami kesulitan melakukan suatu pekerjaan dengan baik jika pekerjaan itu tidak bermakna baginya, dan tidak bersangkutan dengan tujuan hidupnya yang lebih tinggi, baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Hal inilah yang menurut Nurcholish Madjid,<sup>798</sup> etos kerja dalam Islam adalah hasil suatu kepercayaan seorang Muslim, bahwa kerja mempunyai kaitan dengan tujuan hidupnya, yaitu memperoleh perkenan Allah Swt. Berkaitan dengan ini, penting untuk ditegaskan bahwa pada dasarnya, Islam adalah agama amal atau kerja (praxis). Inti ajarannya ialah bahwa hamba mendekati dan

---

<sup>797</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Februari 2022.

<sup>798</sup> Nurcholis Madjid, *Islam Agama Kemanusiaan: Membangun Tradisi dan Visi Baru Islam Indonesia*. Jakarta: Paramadina, 1995

berusaha memperoleh ridha Allah melalui kerja atau amal saleh, dan dengan memurnikan sikap penyembahan hanya kepada-Nya

## 8. Selalu Bersyukur

Bersyukur dapat diartikan dengan sikap penuh rasa terima kasih dan penghargaan atas karunia dan nikmat yang telah banyak dianugerahkan oleh Allah SWT kepada manusia. Sikap syukur adalah cerminan dari sikap optimis dalam menghadapi kehidupan, karena menyadari kekuasaan Allah yang Maha Mengatur hidup dan kehidupan manusia.<sup>799</sup> Perasaan selalu bersyukur merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kebahagiaan psikologis karena rasa syukur merupakan salah satu ciri dari pribadi yang selalu berpikir positif, yang kemudian dipresentasikan dalam perilaku yang lebih positif.<sup>800</sup> Menurut Emmon, perasaan syukur merupakan salah satu bentuk dari ekspresi kebahagiaan yang dirasakan oleh seseorang dan berhubungan dengan *well-being*.<sup>801</sup>

Menurut Okiwati, perasaan syukur terhadap semua pemberian dari Alloh merupakan bentuk terima kasih kepada yang memberikan. Sejak awal menjadi pegawai senantiasa ditekankan mengenai pentingnya mensyukuri semua pemberian dari Allah termasuk di dalamnya mensyukuri seluruh pemberian dari yayasan berupa gaji atau insentif yang diterima setiap bulanan atau kesejahteraan

---

<sup>799</sup> Nur Kholis Madjid, *Masyarakat Religius: Membumikan Nilai-nilai Islam dalam Pendidikan Masyarakat*. Jakarta: Paramadina. (2000).

<sup>800</sup> Alex M. Wood, Stephen Joseph, dan John Maltby, "Gratitude Predicts Psychological Well-Being Above the Big Five Facets," *Personality and Individual Differences* 46, no. 4 (2009): 443 - 447.

<sup>801</sup> Selain itu syukur juga merupakan salah satu dari bentuk perilaku dari emosi yang positif, dengan kata lain, syukur bertolak belakang dengan emosi yang negative, seperti misalnya cemas, marah, cemburu, serta bentuk emosi yang negatif lainnya. Robert A. Emmons dan Michael E. McCullough, *The Psychology of Gratitude* (Oxford University Press, 2004).

dalam bentuk lain.<sup>802</sup> Menurut peneliti, semua upaya yang dilakukan tidak lain adalah upaya untuk meraih kebahagiaan dengan cara mensyukuri semua pemberian Allah baik berupa insentif atau kesejahteraan-kesejahteraan lain yang diberikan oleh yayasan.

Dengan senantiasa memiliki perasaan bersyukur terhadap semua pemberian Allah dapat menjadikan seluruh SDM di LPIS Purbalingga menjadi lebih baik dan lebih tenang. Menurut Emmons, dengan syukur seseorang dapat menjadi pribadi yang bijaksana dalam menghadapi segala persoalan yang dihadapi serta mampu menciptakan keharmonisan antara dirinya dengan lingkungan dan komunitasnya.<sup>803</sup>

Rasa syukur memiliki kekuatan positif yang diperoleh seorang pegawai di antaranya adalah berhubungan dengan kesejahteraan dan ketenangan secara psikologis. Menurut riset Wood dan Maltby, perasaan syukur secara signifikan sangat berhubungan dengan kesejahteraan secara psikologis.<sup>804</sup> Begitu juga dengan riset Emmons yang menyatakan bahwa rasa syukur memiliki efektivitas

---

<sup>802</sup> Wawancara dengan Nur Laila Okiwati, Kepala bidang organisasi dan SDM LPIS Purbalingga, tanggal 19 Februari 2022.

<sup>803</sup> Begitu juga sebaliknya, rasa tidak bersyukur yang dimiliki oleh seseorang akan merusak keharmonisan yang sudah tercipta sebelumnya. Ketidakbersyukuran menurut Emmons diumpakan sebagai suatu kejahatan, dimana orang yang selalu tidak bersyukur akan cenderung untuk tidak menyukai kebaikan dalam bentuk apapun yang diterimanya dari orang lain, serta memiliki pemikiran yang sempit dalam mensikapi kebaikan yang diterimanya dari orang lain. Individu yang tidak bersyukur akan selalu mensikapi kebaikan dari orang lain dengan sikap mencemooh, mencaci maki, bahkan dengan kecurigaan dan kemarahan. Oleh karenanya dengan selalu bersyukur dapat dijadikan sebagai dasar yang kuat untuk membantu orang lain, hal ini disebabkan adanya sense terhadap sesama individu untuk selalu berbuat kebaikan. Robert A. Emmons, *Thanks!: How the New Science of Gratitude can Make You Happier* (Houghton Mifflin Harcourt, 2007).

<sup>804</sup> Wood, Joseph, dan Maltby, "Gratitude Predicts Psychological Well-Being Above the Big Five Facets."



untuk meningkatkan kesejahteraan di antaranya membangun sumber daya sosial, psikologis, dan spiritual.<sup>805</sup> Dengan demikian, setiap pegawai di LPIS Purbalingga senantiasa ditekankan mengenai rasa syukur sehingga semakin banyak bersyukur, secara otomatis akan berkorelasi positif terhadap kesejahteraan dan ketenangan secara psikologis. Begitu pula sebaliknya seorang pegawai yang jarang dan kurang bersyukur, maka sesungguhnya pegawai akan mengalami ketidaktenangan batin.

Dalam konteks Islam, pembahasan mengenai syukur sudah menjadi perhatian Allah.<sup>806</sup> Dalam Al Qur'an Allah memberi janji kepada siapapun berupa hadiah (*reward*) bagi setiap individu yang mau bersyukur. *Reward* tersebut akan diberikan, dilipatgandakan serta ditambahkan kepada setiap SDM yang bersyukur terhadap hal yang telah terjadi, yang sedang terjadi maupun yang belum terjadi. SDM yang selalu bersyukur tidak akan melakukan sesuatu secara berlebihan. Hal ini bukan melakukan secara minimalis, tetapi melakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Dengan demikian, memiliki SDM yang selalu bersyukur akan lebih mengarah pada pikiran dan tindakan positif. Hal ini tentu juga akan menguntungkan lembaga.

---

<sup>805</sup> Emmons dan McCullough, *The psychology of gratitude*.

<sup>806</sup> Lihat dalam Surat Luqman Ayat 12: "Bersyukurlah kepada Allah. Dan barangsiapa yang bersyukur (kepada Allah), maka sesungguhnya ia bersyukur untuk dirinya sendiri; dan barangsiapa yang tidak bersyukur, maka sesungguhnya Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji."

**e. Dampak Pengembangan SDM Berbasis Modal Spiritual di LPIS Purbalingga**

Setiap strategi dan metode pengembangan SDM yang dipilih oleh lembaga pasti memberikan dampak terhadap lembaga tersebut. Baik implikasi yang bersifat teoritis maupun praktis. Secara teoritis, pengembangan SDM yang dilakukan LPIS Purbalingga telah mengintegrasikan teori pengembangan dan penggunaan modal spiritual. Peneliti meminjam istilah *integrasi holistik* dari teori Langgulang.<sup>807</sup> Penggunaan integrasi berupa perpaduan pengembangan SDM dengan teori umum serta penggunaan modal spiritual tersebut merupakan sebuah terobosan dalam bidang manajemen pendidikan Islam. Penggunaan integrasi ini dilakukan dalam upaya pembentukan kepribadian dan karakter tenaga pendidik yang kompetitif serta mempunyai komitmen yang tinggi kepada lembaga.

Penggabungan teori pengembangan SDM dan modal spiritual telah melahirkan pandangan (perspektif) baru tentang pengembangan SDM. Artinya, berbagai aktivitas spiritual seseorang tidak hanya terjadi dan dilakukan pada saat seseorang melaksanakan proses ritual peribadatan. Akan tetapi aktivitas spiritual tersebut juga dilaksanakan pada saat melakukan aktivitas lain dimana pun ia berada yang didorong dan didasari oleh kekuatan *supranatural*. Hal ini tidak

---

<sup>807</sup> Model pengembangan kurikulum mengintegrasikan kurikulum regular dengan kurikulum agama. Model ini penulis gunakan untuk mengalisis dengan meminjam model pengembangan integrasi holistic Hasan langgulang dan Rohana Hamzah. Che Noraini Hashim dan Hasan Langgulang, "Islamic Religious Curriculum in Muslim Countries: The Experiences of Indonesia and Malaysia," *Bulletin of Education & Research* 30, no. 1 (2008): 1–19; Rohana Hamzah, Kamarudzaman Md Isa, dan Roziah Mohd Janor, "Spiritual education development model," *Journal of Islamic and Arabic Education* 2, no. 2 (2010): 1–12.

hanya sekadar berhubungan dengan aktivitas yang bersifat *dhohir* (yang tampak) yang dialami oleh seorang individu melainkan juga berhubungan dengan aktivitas yang tak tampak. Oleh karena itu, keberagamaan seseorang tidak hanya menampilkan satu dimensi saja, lebih dari itu, keberagamaan merupakan suatu sistem yang mempunyai dimensi yang kompleks dan banyak.

Dalam pandangan Glock dan Stark, agama merupakan sebuah sistem simbol, nilai, dan keyakinan serta merupakan sistem perilaku yang terlembagakan, yang keseluruhan terpusat kepada problem-problem yang dihayati sebagai sesuatu yang *ultimate meaning* (paling maknawi).<sup>808</sup> Peran agama dalam kehidupan seorang individu dapat membentuk individu-individu yang memiliki pribadi yang kokoh di antaranya adalah perilaku atau sikap kejujuran, disiplin, toleran, optimis, semangat, dan lain sebagainya. Sebab pada prinsipnya agama mengajarkan tentang etika ataupun moral serta *spiritualitas* seseorang (rasa keberagamaan) mempunyai peranan yang besar dalam memompa spirit seseorang dalam melakukan aktivitas. Secara teori, rasa keberagamaan dan tempaan pemahaman yang benar, serta pengalaman beragama seseorang dapat menjadi pembeda terhadap kualitas bekerja seseorang.

Pengembangan tenaga pendidik dengan model integrasi yang dilakukan oleh di LPIS Purbalingga menurut peneliti mempunyai dampak yang positif terhadap SDM yang ada di dalamnya. Hal ini menurut informasi yang peneliti

---

<sup>808</sup> Glock & Stark dalam Wahidin Wahidin dan Mamat Supriatna, "Religious Experience as A Personal Guidance Base," *JOMSIGN: Journal of Multicultural Studies in Guidance and Counseling* 3, no. 1 (2019): 35–50.

dapatkan dari beberapa informan menunjukkan hal yang positif. Dampak tersebut di antaranya adalah komitmen yang tinggi dan etos kerja serta loyalitas terhadap lembaga. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan bahwa hasil program pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga telah memberikan pengaruh yang baik serta positif terhadap komitmen kepada LPIS Purbalingga, yang pada umumnya meningkatkan kemampuan dan *skill* para tenaga pendidik sebagaimana tujuan pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga. Hal ini sejalan dengan penelitian Elah Rohilah tentang keberadaan *islamic values* serta komitmen para SDM dapat mempengaruhi kualitas kerja. Melalui implementasi komitmen yang baik serta nilai *spiritual* dapat berdampak terhadap peningkatan kualitas kinerja dari para SDM.<sup>809</sup>

LPIS Purbalingga telah melakukan proses pengembangan tenaga pendidik dengan baik. Dampak pengembangan yang baik tersebut berpengaruh secara positif terhadap loyalitas dan komitmen tenaga pendidik terhadap LPIS Purbalingga. Hal tersebut terlihat dari banyaknya tenaga pendidik yang betah mengajar di sekolah atau madrasah dibawah naungan LPIS Purbalingga (minimnya *turnover*). Hal inilah yang menjadikan para tenaga pendidik betah bekerja di lingkungan LPIS Purbalingga. Menurut Fahrul, dkk. pengembangan yang dilakukan LPIS Purbalingga telah memberikan dampak yang signifikan kepada para guru. Di antaranya adalah peningkatan keagamaan para guru,

---

<sup>809</sup> Lihat Elah rohilah dalam Maman Sulaeman, “Pengaruh Penerapan Nilai-nilai Islam dan Komitmen terhadap Etos Kerja dan Dampaknya Kepada Kualitas Sumber Daya Manusia di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya,” *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan* 17, no. 2 (2016): 103–13.

menambah persaudaraan antar guru, meningkatnya *skill* guru, meningkatnya loyalitas para guru.<sup>810</sup>

Menurut peneliti, hasil program pengembangan tenaga pendidik dengan pendekatan *spiritual capital* telah memberikan dampak yang signifikan bagi lembaga. Dampak tersebut adalah; pertama, peningkatan spiritual tenaga pendidik, adanya program pengembangan tenaga pendidik yang terintegrasi telah memberikan dampak signifikan berupa peningkatan spiritual tenaga pendidik setelah secara rutin mengikuti program *halaqah*, *daurah*, dan pembinaan keagamaan; kedua, ikatan persaudaraan antar SDM (*Brotherhood*). Hal ini merupakan dampak dari program *halaqah*, *daurah*, dan kegiatan keagamaan sehingga terjalin ikatan persaudaraan antar SDM yang kuat; ketiga, peningkatan *skill*. Pengetahuan dan kinerja SDM, hasil dari pengembangan SDM yang diadakan oleh pihak internal (*orientasi*, *in house training*, *daurah*, dan lain sebagainya) maupun eksternal; keempat, melahirkan dedikasi SDM, sebagai wujud kesetiaan dan pengabdian terhadap LPIS Purbalingga; kelima, bertambahnya loyalitas yang tinggi kepada lembaga. Tumbuhnya loyalitas ini merupakan bentuk timbal balik terhadap kepuasan yang mereka dapatkan dari LPIS Purbalingga baik kepuasan berupa financial (material) maupun aspek *non financial* (kebahagian). Hal terakhir ini tentu sesuai dengan tujuan dari *spiritual capital* yaitu kebahagiaan *transendental* serta sesuai dengan tujuan *spiritual capital* dalam perspektif Islam yaitu keseimbangan aspek duniawi dan *ukhrāwī*.

---

<sup>810</sup> Wawancara dengan Muklis, Fahrul, Puput dan Erna Ma'rifah. Mereka adalah guru-guru di Yayasan atau LPIS Purbalingga, tanggal 6 Mei 2021

Kebahagiaan *transendental* akan sangat tergantung dari kualitas *spiritual capital* atau kualitas hubungan dengan Pencipta-Nya (Allah). Menurut Bahauddin, kualitas tersebut akan sangat menentukan ketercapaian ketenangan hidup yang sejati serta akan melahirkan kebahagiaan (*happiness*) yang betul-betul dapat dirasakan dan menjauhi kehampaan (*emptiness*).<sup>811</sup> Di dalam ajaran Islam sering kali disebut sebagai konsep mencari *riḍa* dan keberkahan dalam kehidupan. Melalui kualitas demikian, *spiritual capital* yang berkualitas tinggi akan mengakibatkan perasaan syukur terhadap semua rezeki dan keberkahan yang sebarangpun. Selain itu, seseorang akan memiliki kesabaran dalam menerima hal apapun yang terjadi dalam hidupnya sehingga tidak akan mudah tertekan kejiwaannya.

Dengan demikian, penggunaan modal spiritual dalam pengembangan tenaga SDM di LPIS Purbalingga dengan membangun kesadaran hubungan dengan Allah maka akan terbentuk kesadaran untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dilandasi niat untuk beribadah dan mengabdikan kepada Allah (*visi tauhid*). Menurut Hendrawan, visi yang dibangun di atas berlandaskan *tauhid* (keislaman) tidak akan kontradiktif dengan kepentingan yang bersifat material dan spiritual, tetapi justru akan berjalan selaras, seimbang, dan mendamaikan.<sup>812</sup> Selain itu, dalam implementasi pengembangan tenaga pendidik berbasis modal spiritual di

---

<sup>811</sup> Taufik Bahauddin, *Brainware Leadership Mastery Kepemimpinan Abad Otak dan Milenium Pikiran*, 190.

<sup>812</sup> Dengan visi seperti ini yang akan membedakan dengan sistem kapitalis. Sebab itu, pembangunan visi dengan tauhid sebagai landasannya ini perlu dibangun secara berkelanjutan. Hendrawan, *Spiritual Management*, 2009, 128.

LPIS Purbalingga juga mempunyai dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dan spiritual tenaga pendidik dengan memadukan aktivitas bekerja dengan unsur ibadah. Di samping itu, menggunakan modal spiritual dalam manajemen di LPIS Purbalingga juga memberikan rasa tenang, damai, dan nyaman dalam bekerja maupun kehidupan tenaga pendidik sebagaimana tujuan dari modal spiritual.

Pengembangan tenaga pendidik (guru) dilakukan di LPIS Purbalingga merupakan proses yang berkelanjutan dalam proses pengembangan *capacity building*<sup>813</sup> difokuskan pada pengembangan kualitas dan wawasan keagamaan bagi tenaga pendidik yang mempunyai latar belakang akademik dari umum, atau tidak mempunyai latar belakang keilmuan dan sosial keagamaan. Kebijakan yang diambil oleh LPIS Purbalingga merupakan konsekuensi logis dari lembaga pendidikan Islam yang dalam aktivitasnya adalah meningkatkan *skill*, kompetensi maupun pengetahuan tenaga pendidik yang memiliki kombinasi kemampuan baik kemampuan pengetahuan umum maupun kemampuan pengetahuan agama.

Pengintegrasian pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga melalui penggunaan teori pengembangan SDM dan teori modal spiritual melalui

---

<sup>813</sup> *Capacity building* adalah sebuah strategi yang dipakai dalam menghadapi berbagai perubahan-perubahan sesuai dengan tantangan zaman. Grindle menyebutkan bahwa *capacity building* merupakan upaya pembangunan kapasitas yang dilakukan untuk pengembangan berbagai macam cara untuk peningkatan meningkatkan efektifitas, efisiensi, serta responsivitas kinerja. Dalam pengembangan kapasitas dilaksanakan dengan menggunakan tiga dimensi yaitu, dimensi pengembangan SDM, penguatan organisasi serta dimensi reformasi kelembagaan. Bambang Santoso Haryono, Soesilo Zauhar, dan Bambang Supriyono, *Capacity Building* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2012), 8.

penanaman kesadaran *idrāk aṣ ṣilah billāh* di LPIS Purbalingga, sehingga melahirkan tenaga pendidik (guru) yang profesional dan spiritual. Selain itu, tenaga pendidik yang memiliki tiga karakter sebagaimana tujuan pendirian LPIS Purbalingga. Pertama, *salīmūl ‘aqīdah*. *salīmūl ‘aqīdah* memiliki makna para guru mempunyai pengetahuan dan mampu memahami prinsip *‘aqīdah* yang benar serta terhindar dari pengetahuan atau pemahaman keyakinan yang menyimpang, dan terhindar dari segala perbuatan yang mendekati kepada perbuatan syirik. Artinya, tenaga pendidik di LPIS Purbalingga mempunyai kesadaran dan keyakinan terhadap kebenaran ajaran Islam. Keyakinan tersebut dibuktikan dengan ketaatan menjalankan perintah dalam agama serta memiliki komitmen untuk melaksanakan dan menegakkan keyakinan tersebut dalam kehidupannya.

Kedua, *ṣahīhūl ‘ibādah*. *Ṣahīhūl ‘ibādah* yaitu para guru di LPIS Purbalingga mempunyai komitmen untuk melaksanakan aktivitas ibadah secara baik dan benar, disiplin dalam menjalankan ibadah yang wajib (*farḍu*), terlebih shalat *farḍu* serta selalu menjaga mutu dan kualitasnya. Selain itu, meningkatkan *taqarrub* kepada Allah dengan menghidupkan dan melaksanakan aktivitas ibadah yang *sunnah (nawāfil)*. Ibadah tersebut meliputi melaksanakan puasa-puasa sunnah, shalat dhuha, membaca Al Qur’an, shalat *tahajjud* serta berbagai sunnah yang lain.

Ketiga, *akhlāq al karīmah* berarti para guru di LPIS Purbalingga mempunyai akhlak yang baik. Di antaranya adalah menghormati orang tua dan



pemimpinnya, mempunyai sikap rendah hati (*tawaḍu'*) dan tidak *takabbur*, saling menasehati dalam kebaikan, berkasih kasih sayang dengan rekan kerja, menjaga *ukhuwah* antar guru dan antar sesama muslim, serta mempunyai sikap jujur dan bertanggung jawab dalam menjalankan amanah dari lembaga.

Penggunaan modal spiritual dalam pengembangan SDM memiliki dua nilai keunggulan bagi LPIS Purbalingga. Pertama, LPIS Purbalingga mempunyai tenaga pendidik yang terjamin secara moral spiritual, dan memiliki tenaga pendidik yang sesuai dengan kultur-budaya dan etika dengan berbasis modal spiritual di LPIS Purbalingga. Sebab salah satu faktor utama dalam keberhasilan pendidikan di lembaga pendidikan Islam adalah lembaga pendidikan tersebut memiliki para guru yang beretika, bermoral serta mempunyai spiritual. Seorang tenaga pendidik tidak hanya sekadar mentransfer ilmu pengetahuan (*knowledge*) saja, melainkan juga mengamalkan ilmunya (dimensi amal) serta menjadi guru spiritual bagi peserta didiknya. Hal inilah yang menjadi *blue print* pengembangan tenaga pendidik di LPIS Purbalingga sehingga setiap tenaga pendidik dibentuk dan dibina agar mempunyai *akhlāq al karīmah* yang baik sebab tenaga pendidik akan menjadi panutan, contoh, serta menjadi *qudwah hasanah* yang dijadikan sebagai teladan, oleh para peserta didik di sekolah atau madrasah di bawah LPIS Purbalingga.

Kedua, LPIS Purbalingga memiliki tenaga pendidik yang taat, yaitu tenaga pendidik yang mempunyai loyalitas dan dedikasi terhadap Yayasan maupun LPIS Purbalingga. Hal ini dikarenakan sejak awal masuk melalui proses rekrutmen LPIS Purbalingga telah berkomitmen berupa penandatanganan

komitmen terhadap lembaga. Setelah itu, mereka dikembangkan dengan berbagai program baik *training* maupun pengembangan secara berkala serta ditempatkan dalam lingkungan sosial yang baik untuk mendukung terbentuknya kepribadian dan karakter yang dilakukan melalui pembinaan yang bersifat spiritual.

Dari keseluruhan pembahasan tentang pengembangan SDM berbasis *spiritual capital* di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan SDM berbasis *spiritual capital* merupakan pengembangan SDM dengan melibatkan pengaruh dan kekuatan yang dihasilkan dari hubungan seorang pegawai dengan Allah (*idrāk aṣ ṣilah billāh*). Berikut konseptualisasi pengembangan SDM berbasis modal spiritual:



Gambar 11. Konseptualisasi pengembangan SDM berbasis modal spiritual

## BAB V

### PENUTUP

Pada bab ini peneliti sajikan kesimpulan dari keseluruhan bab yang berisi tentang kesimpulan yang berisi tentang jawaban-jawaban terhadap rumusan masalah penelitian serta saran-saran.

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan mengenai rekrutmen dan pengembangan tenaga pendidik yang dilakukan oleh LPIS Purbalingga, secara garis besar dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

1. Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dilakukan dengan menggunakan modifikasi teori rekrutmen diintegrasikan dengan modal spiritual (*spiritual capital*). Penggunaan modal spiritual dalam proses rekrutmen SDM terlihat dari proses; pertama, seleksi administrasi. Dalam seleksi administrasi mencatumkan kriteria dan persyaratan yaitu beragama Islam, dapat membaca Al Qur'an, dan memiliki kepribadian yang baik; kedua, tes tertulis. Adanya penggunaan berbagai soal yang berhubungan dengan dimensi keagamaan dan *akhlaq al karimah*; ketiga, tes wawancara. Adanya penggunaan wawancara khusus terkait dengan keislaman dan bacaan Al Qur'an, Bahasa Arab serta kepribadian calon pegawai; keempat, *micro teaching*. Adanya penggunaan aspek dan penilaian performa (penampilan Islami: salam, adab berpakaian, dan lain lain), komunikasi dengan siswa, gaya bahasa dan penguasaan konsep materi serta penyampaian materi yang

dikaitkan dengan nilai keislaman (internasasi nilai keislaman); kelima, pembekalan atau orientasi kerja. Dalam hal ini menekankan pada aspek filosofi bekerja di LPIS Purbalingga yaitu bekerja sebagai ibadah dan *nggo sangu mati* (untuk bekal kematian).

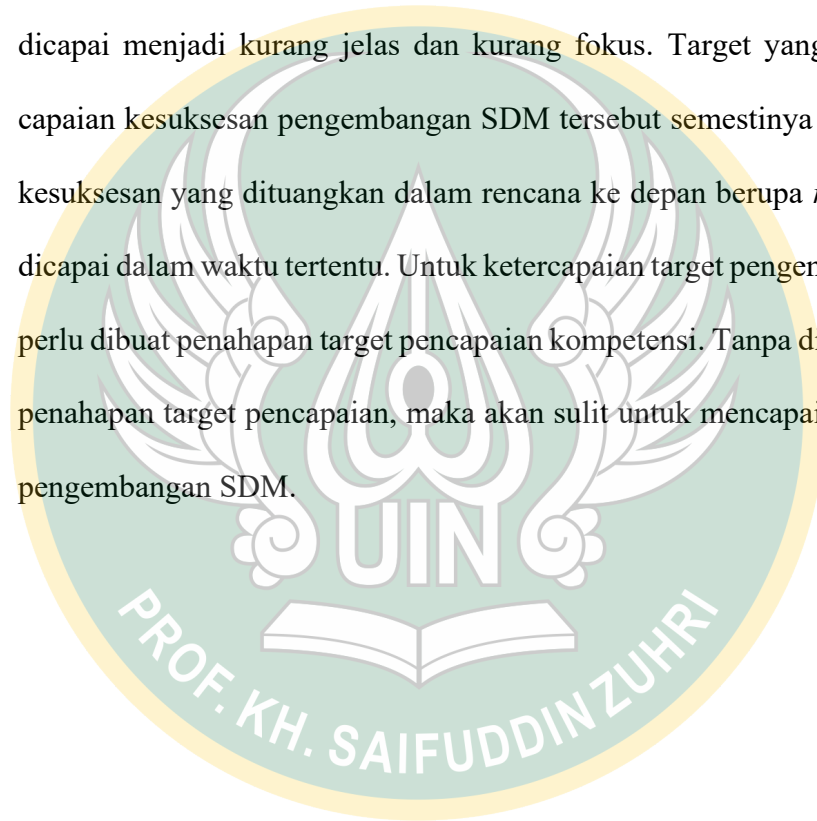
2. Pengembangan SDM di LPIS Purbalingga berbasis modal spiritual dilakukan dengan; pertama, melalui pengembangan motivasi dan orientasi kerja. Hal tersebut berhubungan dengan motivasi bekerja di LPIS Purbalingga adalah bekerja sebagai ibadah dan *nggo sangu mati*. Sementara itu, orientasi bekerja di LPIS Purbalingga dibangun tidak hanya mendapatkan material semata, tetapi diorientasikan kepada sesuatu yang bersifat jangka panjang (*ukhrāwī*); kedua, pengembangan aspek *spiritual knowledge dan belief* melalui pembinaan dan penguatan materi-materi keislaman yang berhubungan dengan pengetahuan dan keyakinan diantaranya adalah materi-materi fikih, *tauhīd-aqīdah*, *hadīs* dan *akhlāq al karīmah*; ketiga, pengembangan *spiritual habit*. Pengembangan melalui *spiritual habit* dilakukan dengan melakukan pengembangan melalui aspek pembiasaan yang islami dengan menciptakan lingkungan yang Islami (*biah islamiyyah*). Praktik *spiritual habit* berupa praktik ibadah harian (*amal yaumi*) yang meliputi sholat dhuha, penekanan puasa sunnah, sholat lima waktu, pembiasaan membaca Al Qur'an setiap hari, *infaq*, dan lain-lain. Pembiasaan-pembiasaan tersebut dilakukan secara bersama-sama sehingga membentuk *amal jama'i* sehingga melahirkan kesadaran kolektif serta aktifitas tersebut terasa ringan karena dilakukan

secara kolektif. Keempat, pengembangan *organizational culture*. Pengembangan ini mengacu kepada sikap *akhlāq al karīmah* (budi pekerti muslim). Diantara sikap yang dikembangkan adalah disiplin secara menyeluruh, profesionalitas (*ihsān*), Menebar *ukhuwah* melalui kebiasaan berkomunikasi secara Islami (senyum, salam, sapa dan ramah), menjadi teladan yang baik (*qudwah*), perbaiki diri dan tidak mudah puas dengan prestasi yang dicapai, kejujuran, etos kerja yang tinggi dan selalu bersyukur. Hal itu dilakukan agar sesuai dengan tujuan pengembangan SDM di LPIS Purbalingga yaitu menyiapkan pribadi-pribadi yang *ṣāliḥ* dan *ṣāliḥah* yang amanah, profesional, terpercaya dan menjadi *qudwah* untuk siswa-siswi di lembaga pendidikan tersebut.

## **B. Saran**

1. Bagi pengambil kebijakan, proses rekrutmen dan pengembangan SDM perlu mempertimbangkan penggunaan modal spiritual sebagai basisnya. Hal tersebut menjadi salah satu alternatif untuk menciptakan wahana perubahan dalam menggerakkan mutu pendidikan melalui proses rekrutmen dan pengembangan tenaga pendidik dengan menggunakan modal *spiritual capital*. Dengan begitu, maka akan menghasilkan tenaga pendidik yang profesional dan dapat menjadi profil *qudwah* bagi peserta didik.
2. Proses rekrutmen tenaga pendidik LPIS Purbalingga perlu mempertimbangkan penggunaan tes psikologi (*psikotes*) untuk mengetahui karakter kepribadian para calon guru. Selain itu, perlu mempertimbangkan

penggunaan instrumen tes kesehatan (*medical chek up*) untuk mengetahui kondisi kesehatan bagi calon tenaga pendidik yang akan diterima. Dalam hal pengembangan tenaga pendidik, LPIS Purbalingga belum memiliki perencanaan yang terdokumentasikan dan belum dijabarkan dalam *milestone* yang konkret. Selain itu, belum dibuatnya target-target pengembangan SDM dalam *milestone* menjadikan terget-target pengembangan SDM yang akan dicapai menjadi kurang jelas dan kurang fokus. Target yang besar berupa capaian kesuksesan pengembangan SDM tersebut semestinya menjadi target kesuksesan yang dituangkan dalam rencana ke depan berupa *milestone* yang dicapai dalam waktu tertentu. Untuk ketercapaian target pengembangan SDM, perlu dibuat penahapan target pencapaian kompetensi. Tanpa dibuat *milestone* penahapan target pencapaian, maka akan sulit untuk mencapai target seluruh pengembangan SDM.



## Daftar Pustaka

- A Imran, M.T. "Impact Of Training & Development On Employees' Performance in Banks Of Pakistan." *European Journal of Training and Development Studies* Vol.3, No.1 (2015).
- Abdal-Haqq, Ismat. *Making Time for Teacher Professional Development*. Washington: ERIC Digest, 1996.
- Abdillah, Fuad. *Manajemen Organisasi Pendidikan Kejuruan*. Jember: Cerdas Ulet Kreatif Publisher, 2020.
- Abdullah, Dewi Fariha, and Saudah Sofian. "The Relationship between Intellectual Capital and Corporate Performance." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40 (1 Januari 2012): 537–541.
- Abdulwaly, Cece. *Mendidik dengan Teladan yang Baik*. Yogyakarta: Penerbit Laksana, 2016.
- Abdurahman, Fuad, *Dahsyatnya Jujur dan Kisah-Kisah Teladan Lainnya*, Bandung: DAR! Mizan, 2010.
- Abdurohman, Dede. "Bisnis Jasa Penyalur Tenaga Kerja Perspektif Hukum Ekonomi Syariah." *Jurisdictie* 9, no. 2 (2018): 202–216.
- Abidin, Zainal. *Liberalisasi Rekrutmen Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah*. Pamekasan: Duta Media Publishing, 2018.
- Abidin, Zainal, dan Rudy Haryanto. "Problematika Liberalisasi Rekrutmen Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah di Sampang Madura." *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 11, no. 2 (2017): 373–390.
- Achmad, Sudiro. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press, 2011.
- Adamu, Isa Mohammed, Zulkarnain Kedah, and Aahad Osman-Gani. "Spirituality in Entrepreneurship from Islamic Perspectives: A Conceptual Analysis on the Effects on Entrepreneurial Motivation and Social Responsibility." *10th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter)*, 2011.
- Adima, Muhammad Fawzan, dkk. *Buku Panduan Belajar di Sudan*. Sudan: PPI Sudan, 2016.
- Adu-Darkoh, Mavis. "Employee Recruitment and Selection Practices in the Construction Industry in Ashanti Region," *Thesis*, Kumasi: Kwame Nkrumah University of Science and Technology. 2014.

- Affandy, Sulpi. "Penanaman Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Meningkatkan Perilaku Keberagamaan Peserta Didik." *Atthulab: Islamic Religion Teaching and Learning Journal* 2, no. 2 (2017): 201–225.
- Afika, Adila, dkk. "Kompetensi Pedagogik Guru Pada Era Pandemi Covid-19." *Seminar Nasional Ilmu Pendidikan Dan Multi Disiplin 3 (SNIPMD 3)*. ISBN: 978-623-6566-35-0 3, no. 2 (2020).
- Afnan, Eka, et.al., "The Effect of Organizational Culture, Leadership, Personal Values, and Ihsan Behavior on Masyithoh Islam Hospital." *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 3 Issue 6 (2014): 12.
- Agung, Iskandar. "Peran Fasilitator Guru dalam Penguatan Pendidikan Karakter (PPK)." *Jurnal Perspektif Ilmu Pendidikan* 31, no. 2 (2017): 106–119. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/pip/.doi.10.21009/PIP.312.6>.
- Ahmed, G., M. Agnihotri, M. Abdulsalam, and T. Mehmood. "Honesty is the Best Business Policy: The Ethics of International Business." *Journal of Global Business Management* 12 (2016): 101–108.
- Akhmad, Nurul. *Ensiklopedia Dinamika Masyarakat*. Semarang: Alprin, 2019.
- Alamsyah, Akbar. "Pengaruh Model Pengembangan SDM melalui E-learning terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan di Bank BJB Syariah." *Fakultas Syariah, Universitas Islam Bandung*, 2015.
- Alamsyah, Syahdan. "Kasus Guru Pukul Murid di SDN Benteng 3 Sukabumi Berakhir Islah." Diakses 2 Februari 2021. <https://news.detik.com/>.
- Alfiansyah, Maulana. "Sistem Pendukung Keputusan Penerimaan Pegawai di LPF Surabaya Menggunakan Metode *Simple Additive Weighting* Berbasis Android." *Ubiquitous: Computers and its Applications Journal* 3, no. 2 (2020): 107–112.
- Alghorani, Mohammad Adnan. "Knowledge-Practice Measure of Islamic Religiosity (KPMIR): A Case of High School Muslim Students in the United States." *Journal of Muslim Mental Health* 3, no. 1 (2008): 25–36.
- Al-Faarūqi, Isma'il Raji. *Tauhid*. Bandung: Penerbit Pustaka, 1988.
- Alipour, Mehrdad, Mahdi Salehi, and Ali Shahnavaz. "A Study of on The Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran." *International Journal of Business and Management* 4, no. 11 (2009): 63–68.
- Allee, Curt E. "New Employee Orientation: A Survey of Participant Experiences and Self-Report Outcomes." *Thesis*, The Chicago School of Professional Psychology, 2012.



- Almasri, M. Nazar. "Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi dalam Pendidikan Islam." *Kutubkhanah* 19, no. 2 (2017): 133–151.
- Al-Zagheer, Hanady, and Samer Barakat. "E-Recruitment as Application Solution During Corona Pandemic." *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, Vol. 25, no. Issue 5 (2021): 551–558.
- AM, E. Nurzaman, et.al., "Implementation of Human Resource Management in the Adaptation Period For new Habits." *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2020, 19–26.
- Agung, A.M Lilik. *Human Capital Competencies, Sketsa-Sketsa Praktik Human Capital Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Gramedia, 2007.
- Amaliah, Ima, Westi Riani, dan Aan Julia. "Pengaruh Nilai Islam terhadap Kinerja Kerja." *Jurnal Mimbar* Vol. 29 No. 2 (Desember 2013).
- Amin, Anam, et.al., "The Impact of Employees Training on The Job Performance in Education Sector of Pakistan." *Middle-East Journal of Scientific Research* 17, no. 9 (2013): 273–278.
- Andina, Elga. "Akhir Mendidik Anak dengan Kekerasan." *Majalah Info Singkat* VIII, No. 14/II/P3DI (Juli 2016).
- Anderson, Neil, and Carlijn Witvliet. "Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An International Comparison Between The Netherlands, The United States, France, Spain, Portugal, and Singapore." *International Journal of Selection and Assessment* 16, no. 1 (2008): 1–13.
- Anita, Hesti Lestari, dan Dyah Lituhayu. "Peran Diklat dalam Peningkatan kualitas SDM di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah." *Journal of Public Policy and Management Review* 2, no. 1 (2013): 111–120.
- Annisa Mutia. "Rekrutmen Guru Masih Amburadul." Jakarta, *Republika*, 23 Desember 2010.
- Antariksa, Walid Fajar. "Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar Islam Terpadu." *Madrasah: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar* 10 (2017): 47–56.
- Anwar, Muhamad. *Menjadi Guru Profesional*. Jakarta: Prenada Media, 2018.
- Ardian, Dimas Anugrah, dan Mochammad Djudi Mukzam. "Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Insastama Kediri, Jawa Timur)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 62, no. 1 (2018): 190–197.

- Arifai, Ahmad. "Kompetensi Kepribadian Guru dalam Perspektif Pendidikan Islam." *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah* 3, no. 1 (2018): 27–38.
- Arifin, Noor. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Kasus*. Jepara: UNISNU PRESS, 2013.
- Ariga, Kenn, and Giorgio Brunello. "Are Education and Training Always Complements? Evidence from Thailand." *ILR Review* 59, no. 4 (2006): 613–629.
- Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Cambridge University Press: Kogan Page Publishers, 2006.
- Arsad, Siti Suhaila, et.al., "Integration of Muhasabah Concept and Scaling Question Technique in Counselling." *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* 3, no. 4 (2018): 23–29.
- A'yun, Qurratu, Ali Imron, dan Imron Arifin. "Rekrutmen Tenaga Pendidik di SMA." *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan* 4, no. 7 (2019): 850–856.
- Azahari, Azril. "Pembangunan Sumber Daya Manusia dan Indeks Pembangunan Manusia Sektor Pertanian." *Journal of Indonesian Economy and Business* 15, no. 1 (2000): 56–69.
- Aziz, Asep Abdul, dkk. "Pendidikan Islam sebagai Upaya Ma'rifatullah." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2020): 174–186.
- Badrudin. *Pendidikan Berbasis Tarikat Pemikiran Pendidikan Spiritual Syaikh 'Abd al-Qâdir al-Jilâniy*. Bandung: Pustaka Al-Kasyaf, 2018.
- Bahauddin, Taufik. *Brainware Leadership Mastery Kepemimpinan Abad Otak dan Milenium Pikiran*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2007.
- Baharuddin, dan Rabial Kanada. "Pengembangan Profesionalisme Guru melalui in House Training." *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2017): 1–20.
- Baker, Chris, et.al., "Values, beliefs and attitudes in The Era of Late-Capitalism: A Consideration of The Re-emergence and Re-Positioning of Faith and Spirituality As Spiritual Capital in The Workplace." *Retrieved February 4* (2011): 2018.
- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Barber, Linda. *E-recruitment Developments*. Brighton: Institute for Employment Studies Brighton, 2006.

- Bariqi, Muhammad Darari. "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia." *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis* 5, no. 2 (2018): 64–69.
- Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* Volume 17 (1) (Maret 1991): 99-120.
- . "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View" *Journal of management*, Volume 27 (2001): 643–650.
- Bartram, Dave. "Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to Find Princes." *International Journal of Selection and Assessment* 8, no. 4 (2000): 261–274.
- Barzegar, Nader, and Shahroz Farjad. "A Study On The Impact Of On the Job Training Courses on The Staff Performance (A Case Study)." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 29 (2011): 142–149.
- Basori, Indrianto Setyo. *Pembelajaran dalam Jaringan (Daring) di Era Digital dengan Google Suite*. Malang: Ahli Madya Press, 2021.
- Basri, Helmi. *Mendidik Seperti Rasul Menggali Konsep Pendidikan dalam Sunnah Nabi*. Jakarta: Guepedia, 2021.
- Becker, Gary S. *Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago press, 2009.
- Antonius, Bele. *Nurani Suku Buna Spiritual Capital dalam Pembangunan. Disertasi*. Salatiga: Universitas Kristen Satya Wacana, 2011.
- Benny, Cornelia J. "Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 3, no. 2 (2005).
- Benu, Yessi Susan Intan P., dkk. *Human Resource Management (HRM) in Industry 5.0*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021.
- Berger, Peter L, and Robert W Hefner. "Spiritual Capital in Comparative Perspektif." *Institute for The Study of Economic Culture, Institute on Religion and World Affairs, Boston University*, 2003.
- Bernardin, H. John, and Joyce E.A. Russell. *Human Resource Manajement : An Experiential Approach*. New York: Tata McGraw-Hill, 1993.
- Bhoganadam, Syamala Devi, and Dasaraju Srinivasa Rao. "A Study on Recruitment and Selection Process of Sai Global Yartex (India) Private Limited." *International Journal of Management Research and Reviews* 4, no. 10 (2014): 996.

- Bilfaqih, Zainal Abidin. "Tauhid Sebagai Basis Pembentukan Etika Pendidikan Islam Yang Berwawasan Peradaban." *Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2018): 216–227. <http://ejournal.iaidalwa.ac.id/index.php/jpi/article/view/109>. doi.10.32493/jsmu.v1i1.1607.
- Billsberry, Jon, and Louise H. Gilbert. "Using Roald Dahl's Charlie and the Chocolate Factory to Teach Different Recruitment and Selection Paradigms." *Journal of Management Education* 32, no. 2 (2008): 228–247. <https://journals.sagepub.com>. doi.10.1177/1052562907312980.
- Birchmore, Roger, and Linda Kestle. "XYZ of the Living Curriculum." dalam *Proceedings of The 36th Conference for Australasian Building Educators Association*, 27–29. Citeseer, 2011.
- Blundell, Richard, et.al., "Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy." *Fiscal Studies* 20, no. 1 (1999): 1–23. <https://onlinelibrary.wiley.com>. doi 10.1111/j.1475-5890.1999.tb00001.
- Bogdan, Robert, and Sari Knopp Biklen. *Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methods*. Allyn & Bacon Boston, 1997.
- Bohlander, George W., Scott Snell, and Arthur W. Sherman. "Managing Human Resources," New York: South Western Educational Publishing, 2004.
- Bohlander, George, Shad Morris, and Scott Snell. *Managing Human Resources*. Seventeenth Edition, Boston: Chula Vista, CA, 2016.
- Bontis, Nick, William Chua Chong Keow, and Stanley Richardson. "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries." *Journal of Intellectual Capital* 1, no. 1 (1 Januari 2000): 85–100.
- Boswell, Wendy R., et.al., "Individual Job-choice Decisions and The Impact of Job Attributes and Recruitment Practices: A Longitudinal Field Study." *Human Resource Management*, volume 42, no. 1 (2003): 23–37.
- Boswell, Wendy R., Ryan D. Zimmerman, and Brian W. Swider. "Employee Job Search: Toward an Understanding of Search Context and Search Objectives." *Journal of Management* 38, no. 1 (2012): 129–163.
- Branine, Mohamed. "Graduate Recruitment and Selection in the UK." *Career development international*, 2008. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430810901660/full/html>.
- Breaugh, James A., Therese H. Macan, and Dana M. Grambow. *Employee Recruitment: Current Knowledge and Directions for Future Research*.

Oxford: The Oxford handbook of personnel assessment and selection, 2012.

- Brooks, Kit, and Fredrick Muya Nafukho. "Human Resource Development, Social Capital, Emotional Intelligence: Any Link to Productivity?" *Journal of European Industrial Training* 30, no. 2 (1 Januari 2006): 117–128. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590610651258>.
- Brotojoyo, Endang, Lukman Ahmad Imron, dan Achmad Choerudin. "Pengaruh Rotasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Pegawai Koperasi Sarana Aneka Jasa Klaten." *KELOLA* 4, no. 1 (2017): 5–14.
- Budiasih, Yanti. "Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Karyawan Studi Kasus pada PT. XX di Jakarta." *Liquidity* 1, no. 2 (2012): 99–1. <http://www.ojs.itb-ad.ac.id/index.php/LQ/article/view/139>. doi.org/10.32546/lq.v1i2.139.
- Budiasuti, Dyah, dan Agustinus Bandur. "Validitas dan reliabilitas penelitian." *Dilengkapi Analisis Data dengan NVivo, SPSS, dan AMOS*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018.
- Budihardjo. *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015.
- Budimansyah. "Etos Kerja dalam Al-qur'an." *Al-Dzikra: Jurnal Studi Ilmu al-Qur'an dan al-Hadits* 10, no. 2 (2016). <http://103.88.229.8/index.php/al-dzikra/article/view/1729>. doi.10.24042/al-dzikra.v9i2.1729.
- Burhanuddin, Nunu. "The Relationship between Ma'rifat and the Theory of Knowledge and its Implication in Education." *European Journal of Educational and Development Psychology* 5, no. 4 (2017): 28–37.
- Bush, Tony. "The Problem With Vision." *Educational Management Administration & Leadership* Vol. 43(2) (2005): 175–176.
- Burnes, Bernard, and Bill Cooke. "Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation." *International journal of management reviews* 15, no. 4 (2013): 408–425.
- Butarbutar, Marisi dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Campuzano, Lydia Guadalupe, and Sviatoslav Steve Seteroff. "A New Approach to a Spiritual Business Organization and Employee satisfaction." New York: Social Science Research Network, 2010.

- Carlson, Kevin D., Mary L. Connerley, and Ross L. Mechem. "Recruitment evaluation: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted." *Personnel Psychology* 55, no. 2 (2002): 461–490.
- Carnevale, Joel B., and Isabella Hatak. "Employee Adjustment and Well Being in The Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management." *Journal of Business Research* 116 (2020): 183–87. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303301>. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037.
- Carter, Nancy, et.al., "The Use of Triangulation in Qualitative Research." *Oncology Nursing Forum*, 41:545, 2014.
- Chapman, Derek S., et.al., "Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta Analytic Review of The Correlates of Recruiting Outcomes." *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5 (2005): 928. <https://psycnet.apa.org/record/2005-10696-009>.doi.10.1037/0021-9010.90.5.928.
- Chariri, Anis. *Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Laboratorium Pengembangan Akuntansi (LPA), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 2009.
- Cheng, Meng-Yuh, et.al., "Invested Resource, Competitive Intellectual Capital, and Corporate Performance." *Journal of Intellectual Capital* 11, no. 4 (1 Januari 2010): 433–450. <https://www.emerald.com/insight/content>. doi.10.1108/14691931011085623.
- Chuler, Randall S., and James W. Walker. "Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions." *Organizational Dynamics* 19, no. 1 (1990): 5–19. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii>.doi.10.1016/0090-2616(90)90045-Q.
- Clarke, Linda, and Christopher Winch. "Apprenticeship and Applied Theoretical Knowledge." *Educational philosophy and theory* 36, no. 5 (2004): 509–521. <https://www.tandfonline.com>. doi.10.1111/j.14695812.2004.0871.
- Coleman, James S. "Social Capital in The Creation of HumAan Capital." *American Journal of Sociology*, Volume 94 (1988): 95–120. <https://www.journals.uchicago.edu>. doi/abs/10.1086/228943.
- Collis, Betty, and Jef Moonen. "Flexible Learning in A Digital World." *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*. Volume 17, no. 3 (2002): 217–300. <https://www.tandfonline.com>. doi.10.1080/0268051022000048228.

- Como, June M. "Spiritual Practice: A Literature Review Related to Spiritual Health and Health Outcomes." *Holistic nursing practice* 21, no. 5 (2007): 224–236. <https://journals.lww.com/hnpjjournal>. doi: 10.1097/01.HNP.0000287986.17344.02.
- Corsino, Leonor, et.al., "Recruiting Young Adults Into A Weight Loss Trial: Report of Protocol Development and Recruitment Results." *Contemporary Clinical Trials*. Vol 35, no. 2 (2013): 1–7. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1551714413000487>. doi.org/10.1016/j.cct.2013.04.002.
- Cosgel, Metin M., and Thomas J. Miceli. "On Job Rotation," Storrs: Economics Working Papers, 1998.
- Creswell, John W. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quatitative*. fourth edition. Boston: Pearson Education, 2002.
- Cupian, Muhammad Zaky, Kadar Nurjaman, dan Esa Kurnia. "Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Berdasarkan Perspektif *Islamic Human Capital*." *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 1, no. 1 (2020): 50–63.
- Daheri, Mirzon, dkk. "Efektifitas *WhatsApp* sebagai Media Belajar Daring." *Jurnal Basicedu* 4, no. 4 (29 Juni 2020): 775–783.
- Dahlan, Muhtarom, dan R. Mutahrom. "Menjadi Guru yang Bening Hati: Strategi Mengelola Hati di Abad Modern." Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Danim, Sudarwan. *Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Prenada Media, 2015.
- Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014.
- Daulay, Nurussakinah (Editor). *The Dynamic of Islamic Education in South East Asia*. Medan: Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana, 2019.
- Denison, Daniel R., and Aneil K. Mishra. "Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness." *Organization Science* 6, no. 2 (1995): 204–223.
- Dennert, Alexander, et.al., "Providing Process Centered Key Performance Indicators for System Management." *IEEE International Conference on Industrial Technology (ICIT)*, 622–627, 2018.
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta. PT. Syamil Cipta Media, 2005.
- Dewi, Andini Triana, dan Tri Diana. "Analisi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan PT. Pancaran Belantara Indah." *Jurnal Ekonomi Integra* 8, no. 1 (2018):055-

070.

<http://journal.stieip.ac.id/index.php/iga/article/view/116.doi.org/10.51195/iga.v8i1.116>.

- Dewi, Ernita. "Transformasi Sosial dan Nilai Agama." *Substantia: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin* 14, no. 1 (2012): 112–121.
- Dewi, Santi Riana. "Analisis Dominasi Pengaruh *On The Job Training* Terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja." *Jurnal Manajemen* 8, no. 1 (2018). <https://e-jurnal.lppmunsera.org/index.php/JM/article/view/658>. doi.org/10.30656/jm.v8i1.658.
- Dewi, Vemmi Kesuma, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar*. Solok: Insan Cendekia Mandiri, 2021.
- Dineen, Brian R., Juan Ling, Steven R. Ash, and Devon DelVecchio. "Aesthetic Properties and Message Customization: Navigating The Dark Side of Web Recruitment." *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007): 356.
- Direktorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Pedoman Pelaksanaan Uji Kompetensi Guru*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015.
- \_\_\_\_\_, "Pedoman Umum program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan melalui Pendidikan dan Pelatihan Guru tahun 2018". Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2018.
- Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini, *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini Terpadu*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2012.
- Drayto, Scott. *The Advantages and Disadvantages of In-House Training*, 2013. <http://www.businesszone.co.uk/community-voice/blogs>.
- Druker, Janet, and Geoffrey White. "Misunderstood and Undervalued? Personnel Management in Construction." *Human Resource Management Journal* 5, no. 3 (1995): 77–91.
- Dudzinski, Maryann, Micele Roszmann-Millican, and Kathlene Sbank. "Continuing Professional Development for Special Educators: Reforms and Implications for Unj Tversity Programs." *Teacher Education and Special Education* 23, No. 2 (2000): 109–24.
- Duhigg, Charles. *The Power of Habit (Dahsyatnya Kebiasaan)*. Jakarta: Gramedia, 2014.



- Dy-Liacco, Gabriel S., et.al., "Spirituality and Religiosity as Cross-Cultural Aspects of Human Experience." *Psychology of Religion and Spirituality* 1, no. 1 (2009): 35.
- Edvinsson, Leif. "Developing Intellectual Capital at Skandia." *Long Range Planning* 30, no. 3 (1 Juni 1997): 366–373.
- Elnaga, Amir, and Amen Imran. "The Effect of Training on Employee Performance." *European Journal of Business and Management*, Volume 5, No. 4 (2013): 137–147.
- Elshurafa, Dina. "Islamic Capitalism An Imminent Reality or A Hopeful Possibility for Islamic Finance?" *Arab Law Quarterly* 26, no. 3 (2012): 339–360.
- Emmons, Robert A. *Field Analysis of Religion, Spirituality and Human Flourishing*. Philadelphia: Metanexus Institute, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Thanks!: How the New Science of Gratitude Can Make You Happier*. Houghton Mifflin Harcourt, 2007.
- \_\_\_\_\_. Robert A., Michael E. McCullough. *The Psychology of Gratitude*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- Enggarratri, Ihsanira Dhevina. "Peran Media Massa sebagai Pendukung Citra Organisasi." *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi* 16, no. 1 (2017): 43–56.
- Ergun, Emre, and Erdogan Gavcar. "Recruitment and Selection Process Of Human Resources: A Sample Of Travel Agencies Operating In Fethiye." *International Journal Of Business and Management Studies* Vol 5, No 1 (2013).
- Eriksson, Tor, and Jaime Ortega. "The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories." *Ilir Review* 59, no. 4 (2006): 53–66. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001979390605900407>
- Evans, Linda. "What is Teacher Development?" *Oxford Review of Education* 28, no. 1 (2002): 123–137.
- Fabbe, Kristin, Humit Hozlale, and Efe Murat Balikçioğlu. "Islamic Capitalism and the Rise of Religious-Conservative Big Business," *Business, Ethics and Institutions*. 2019.
- Fahmi, Muhammad. "Tantangan Interkoneksi Sains dan Agama di IAIN Sunan Ampel." *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)* 1, no. 2 (2013): 319–337.

- Faiza, Arum, dan Sabila J. Firda. *Arus Metamorfosa Milenial*. Kendal: Penerbit Ernest, 2018.
- Falola, A, O. Osibanjo, and SI. Ojo. "Effectiness Of Training and Development On Employees Performance and Organisation Competitiveness In The Nigerian Banking Industry." *Transilvania University of Brasov Series V*, Vol. 7 (56) No. 1 (2014).
- Fattah, Shafwat Abdul, *Mungkinkah Kita Jujur*, Depok: Gema Insani, 2004.
- Farid, Syarifah Faridha. "Pengaruh *Corporate Branding* Terhadap Keputusan Pembelian Dengan Ekuitas Merek Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Sakit Ibu Dan Anak Kota Banda Aceh." *Jurnal Manajemen Inovasi* 8, no. 2 (2018). <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JInoMan/article/view/9351>. doi.10.24815/jmi.v8i2.9351.
- Finke, Roger. "Spiritual Capital: Definitions, Applications, and New Frontiers." *Retrieved April 24 (2003): 2005*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/>. doi.10.1.1.152.3661.
- Firdaus, Muhammad. "Peranan Media Sosial Instagram@IPM Kalsel Dalam membangun Citra Organisasi." *Thesis*, Universitas Islam Kalimantan MAB, 2020.
- Firdaus, Muhammad, dan Frida Chairunisa. *Belajar Sambil Bekerja dan Bekerja Sambil Belajar*. Deepublish, 2021.
- Firmansyah, M. Anang, dan Budi W. Mahardhika. *Pengantar Manajemen*. Sleman: Deepublish, 2018.
- Fitriah, M., and Abd Madjid. "Honesty: A Multidimensional Study as Motivation for National Character Building." *Hayula: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies* 4, no. 1 (2020): 99–116.
- Fitrya, Nanda. "Efektivitas Menghafal Al-Qur'an melalui Program My Huffazh di MA Ruhul Islam Anak Bangsa." *Thesis*, Aceh: UIN Ar-Raniry, 2020.
- Flanagan, Kieran. "Visual Spirituality: An Eye for Religion." *A Sociology of Spirituality*, 2007, 219–249.
- Gammahendra, Fianda. "Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 7, no. 2 (2014). <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id>. doi. 189781val6468.
- Gani, Osman, Aahad M., and Wee-Liang -Tan. "Human Resource Development: The Key to Sustainable Growth and Competitiveness of Singapore." *Human Resource Development International* 1, no. 4 (1998): 417–432.

- Garet, Michael S., et.al., “What Makes Professional Development Effective? Results from A National Sample of Teachers.” *American Educational Research Journal* 38, no. 4 (2001): 915–945.
- Gawel, Joseph E. “Herzberg’s Theory of Motivation and Maslow’s Hierarchy of Needs.” *Practical Assessment, Research, and Evaluation* 5, No. 1 (1996): 11.
- Gazali, Nurseha. “Micro Teching pada Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan/Keguruan.” *Shautut Tarbiyah* 20, no. 1 (2014): 127–143.
- Gerintya, Scholastica. “Indeks Pendidikan Indonesia Rendah, Daya Saing pun Lemah.” *tirto.id*. Diakses 27 September 2020. <https://tirto.id/>.
- Gibbons, Robert, and Michael Waldman. “Enriching a Theory of Wage and Promotion Dynamics Inside Firms.” *Journal of Labor Economics* 24, no. 1 (1 Januari 2006): 59–107.
- , “Task-Specific Human Capital.” *American Economic Review* 94, no. 2 (Mei 2004): 203–207.
- Girard, Aurélie, and Bernard Fallery. *E-recruitment: New Practices, New Issues. An Exploratory study*, 2009.
- Gitman, Lawrence J., et.al., “Employee Selection.” *Introduction to Business*, 2018.
- Goh, Chen Pek. “Intellectual Capital Performance of Commercial Banks in Malaysia.” *Journal of Intellectual Capital* 6, no. 3 (1 Januari 2005): 385–396. <https://www.emerald.com/insight/content/html>. doi.10.1108/14691930510611120.
- Gracia, Carla. “Spiritual Capital. The New border to Cross.” *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, no. 3 (2012): 115–134.
- Grine, Fadila, et.al., “Islamic Spirituality and Entrepreneurship: A Case Study of Women Entrepreneurs in Malaysia.” *The Journal of Happiness & Well-Being* 3, Nomor 1 (2015). <https://www.researchgate.net/profile/Fares-Djafri/publication>. doi.332036815.
- Grbich, Carol. *Qualitative Data Analysis: An introduction*. Second Edition. London: Sage, 2013.
- Greene, John O., and Brant Raney Burleson. *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. LEA’s Communication Series. Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates, 2003.
- Grosse, Eric. *Interview Skills for Managers*. London: American Society for Training and Development, 2002.

- Grusenmeyer, David. *Mission, Vision, Values & Goals*, New York: Sr. Extension Associate. 2009.
- Guest, Greg, E. Namey, and M. Mitchell. "In Depth Interviews." *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*, 2013, 113–171.
- Gunadha, Reza. "Kepala Sekolah Perkosa Muridnya Sejak Kelas 6 SD hingga SMA." *suara.com*, 23 Februari 2020. <https://jatim.suara.com/>.
- Gurley, D. Keith, et.al., "Mission, Vision, Values, and Goals: An Exploration of Key Organizational Statements and Daily practice in Schools." *Journal of Educational Change* 16, no. 2 (2015): 217–242.
- "Guru Seni 3 Kali Cabuli Murid Sendiri - Posmetro Padang." Diakses 2 Februari 2021. <https://posmetropadang.co.id/>
- Gusdorf, Myrna L. "Recruitment and Selection: Hiring the Right Person." *USA: Society for Human Resource Management*, 2008.
- Guthrie, James, and Richard Petty. "Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices." *Journal of Intellectual Capital* 1, no. 3 (1 Januari 2000): 241–251.
- Hadian, Dedi. "Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas serta Implikasinya pada Pelayanan Publik." *Kontigensi: Scientific Journal of Management* 3, no. 1 (2015): 26–43.
- Hafeez, Uzma and Waqar Akbar. "Impact of Training on Employees Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan)." *Business Management and Strategy* 6, no. 1 (2015): 49–64.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Hamidah, Laila, Sawaluddin Siregar, dan Nuraini. "Kepribadian Guru Pendidikan Agama Islam Menurut Buya Hamka." *Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 8, no. 2 (2019): 135–146.
- Hammond, Joseph. "The Rise of Islamic Capitalism: Why the New Muslim Middle Class is the Key to Defeating Extremism." *Insight Turkey* 14, no. 1 (2012): 198.
- Hamzah, Rohana, Kamarudzaman Md Isa, and Roziyah Mohd Janor. "Spiritual Education Development Model." *Journal of Islamic and Arabic Education* 2, no. 2 (2010): 1–12.
- Handoko, T. Hani. "Dasar-dasar Manajemen." *Jakarta: Ghalia Indonesia*, 2000.

- , “Manajemen edisi 2.” Yogyakarta: BPFE, 2003.
- \_, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. 2 ed. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Hanggraeni, Dewi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Indonesia Publishing, 2012.
- Happy Susanto. *Panduan Lengkap Menyusun Proposal*. Jakarta: Visi Media, 2010.
- Harahap, Sri Belia. *Strategi Penerapan Metode Ummi dalam Pembelajaran Al-Qur'an*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020.
- Hardani, Ria Rahmatul Istiqomah, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jogjakarta: CV. Pustaka Ilmu, 2020.
- Hariani, Annisa. “Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di Kantor Kecamatan Samarinda Seberang.” *E-Journal Administrasi Negara*, Nomor 1, Volume 6 (2018). <https://portal.fisip-unmul.ac.id/site/?p=7533>. doi. 36.83.59.215.
- Haris, Abdul. *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia Tinjauan Teoritis dan Praktik*. Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2021.
- Harmonika, Sri. “Hadits-Hadits tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).” *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, No. 1 (2017): 1–14.
- Harris, Roger, Peter Willis, and Michele Simons. *Learning the Job: Juggling the Messages In, On, and Off the Job Training*. Leabrook: NCVET, 1998.
- Harsanto, Budi. “Aspek Etik dan Sistemik dalam Ekonomi dan Bisnis Islam.” *Al Qalam* 31, no. 1 (2014): 187–212.
- Hartoko, M. Setiadi. “Rekrutmen Calon Karyawan Tetap.” *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* 14, no. 2 (2016): 122–27.
- Hartono, Jogyanto. “Menyambut Ekonomi Digital.” Diakses 28 Oktober 2020. <https://feb.ugm.ac.id/>
- Haryono, dkk. *Capacity Building*. Malang: Universitas Brawijaya Press, 2012.
- Hasanah, Ana Rohmatul. “Metode Rekrutmen Pegawai dan Peningkatan Kualitas Sekolah.” *Prosiding Seminar Nasional Seminar Nasional - Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang : Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Era Revolusi Industri 4.0*, 2019.

- Hashim, Che Noraini and Hasan Langgulung. "Islamic Religious Curriculum in Muslim Countries: The Experiences of Indonesia and Malaysia." *Bulletin of Education & Research* 30, no. 1 (2008): 1–19.
- Hashim, Junaidah. "Islamic Revival in Human Resource Management Practices Among Selected Islamic Organisations in Malaysia." *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2009. <https://www.emerald.com/>. doi.10.1108/17538390910986362.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta : Penerbit CV. Haji Masagung, 1994.
- Hasanah, Hasyim. "Teknik-teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial)." *At-Taqaddum* 8, no. 1 (2017): 21–46.
- Heale, Roberta, and Dorothy Forbes. "Understanding Triangulation in Research." *Evidence Based Nursing* 16, no. 4 (2013): 98–98.
- Heidjrachman, Ranupandojo dan Suad Husnan. *Manajemen Personalia*, Edisi 4. Yogyakarta: Penerbit BPFY Yogyakarta, 2008.
- Helmiati. "Kesalehan Individual dan Kesalehan Sosial." Diakses 10 Januari 2021. <https://uin-suska.ac.id>.
- Hendrawan, Sanerya. *Spiritual Managemen*. Bandung: Mizan, 2009.
- Hendri, Riri Hanifa dan Anton Trianto Mahdi. "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Tetap terhadap Promosi Jabatan pada PT. Bank Bukopin, Tbk. Cabang Palembang." *Jurnal Manajemen Kompeten* 2, no. 2 (2020). <http://jurnal.stier.ac.id/>. doi.org/10.51877/mnjm.v2i2.117.
- Hendrik, Taufan. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: ILO, 2013.
- Hernawan, Didik. "Penerapan Metode Ummi dalam Pembelajaran Al-Qur'an." *Profetika: Jurnal Studi Islam* 19, no. 1 (2019): 27–35.
- Hewi, La, dan Muh. Shaleh. "Refleksi Hasil PISA (The Programme For International Student Assesment): Upaya Perbaikan Bertumpu pada Pendidikan Anak Usia Dini." *Jurnal Golden Age* 4, no. 01 (2020): 30–41.
- Hidayat, Dayat. "Model Pelatihan Magang Kewirausahaan Berbasis Potensi Lokal." *Seminar Nasional Pendidikan Nonformal FKIP Universitas Bengkulu Vol 1 Nomor 1* (Juli 2017).
- Hidayat, Moh. Samsul. *Katalisator Profesionalisme Pendidik*. Bandung: Yrama Widya, 2016.

- Hidayat, M. Ulil, dan Isma Nurun Najah. "Konsep Ihsan Perspektif Al-Qur'an sebagai Revolusi Etos Kerja." *JAWI* 3, no. 1 (2020).
- Hobson, Andrew J., et.al., "International Approaches to Teacher Selection and Recruitment. OECD Education Working Papers, No. 47." *OECD Publishing (NJI)*, 2010.
- Hollweck, Trista, and Robert K. Yin. "Case Study Research Design and Methods." *Canadian Journal of Program Evaluation* 30, no. 1 (2015).
- Hormati, Theolina. "Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai." *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 4, no. 2 (2016).
- Hussain, Bilal Khan and Ayesha Farooq Zareen. "Human resource management: an Islamic perspective." *Asia Pacific Journal of Business Administration*, Volume 39, no. 6 (2010): 685–691.
- Imron. *Aspek Spiritual dalam Kinerja*. Malang: Unimma Press, 2018.
- Indrayati, Monic Aprilia. "Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang." *Thesis*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, 2014.
- Indri Puspita Sari. "Pentingnya Penguasaan Kompetensi Kepribadian Bagi Guru - Opini Kampus Putih Universitas Muhammadiyah Malang." <http://www.Umm.Ac.Id/>. Diakses 8 November 2019.
- Iskarim, Mochamad. "Dekadensi Moral di Kalangan Pelajar (Revitalisasi Strategi PAI dalam Menumbuhkan Moralitas Generasi Bangsa)." *Edukasia Islamika*, 2017, 1–20.
- Iskarim, Mochammad. "Rekrutmen Pegawai: Starting Point Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dan Islam." *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 15, no. 2 (2017): 24–42.
- Iversen, O. I. "*Managing People Towards a Multicultural Workforce: An Investigation Into the Importance of Managerial Competencies Accross National Borders in Europe – Differences and Similiarties.*" Paris: World Congress on Human Resource Management, 2000.
- Izza, Yogi Prana. "Epistimologi Pendidikan Islam: (Mengurai Pendidikan Islam sebagai Suatu Sistem Ilmu Pengetahuan)." *At-Tuhfah: Jurnal Studi Keislaman* 8, no. 1 (2019): 121–135.

- J. O Ekwoaba, et.,al. “The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance.” *Global Journal of Human Resource Management* Vol.3, No.2 (2015).
- Jabani, Muzayyanah. “Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi.” *Muamalah* 5, no. 1 (2015): 1–10.  
<http://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/muamalah/article/view/665>.  
 doi.org/10.24256/m.v5i1.665.
- Jacobs, Ronald L., and Yoonhee Park. “A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development.” *Human Resource Development Review* 8, no. 2 (2009): 133–150.
- Jalil, Abdul. “Makna Tsaqofah dalam Konteks Kontemporer.” *Jurnal Studi Al-Qur’an* 8, no. 1 (2012): 36–49.
- Jalinus, Nizwardi, dkk. *Riset Pendidikan dan Aplikasinya*. Padang: UNP PRESS, 2021.
- Ji, Li, et.al., “The Effects of Employee Training on The Relationship between Environmental Attitude and Firms’ Performance in Sustainable Development.” *The International Journal of Human Resource Management* 23, no. 14 (2012): 295–308.
- Judas, Agnetha. “Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku utara di Manado.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi* 1, no. 4 (2013).
- Julinah. “Perbandingan Tingkat Pemahaman Asma’ul Husna antara Metode Hanifida dengan Metode Konvensional bagi Siswa SMA.” *SYAMIL: Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education)* 2, no. 2 (2014): 19.
- Jusriadi, Edi, Syafaruddin, dan Destiani. “Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan.” *Segmen Jurnal Manajemen dan Bisnis* 17, no. 1 (1 Januari 2021).
- Kaila, H. L. *Human Resource Management*. Delhi: Gyan Publishing House, 2005.
- Kamaruddin, Badrul Hisham, and Khulida Kirana Yahya. “Can Values of Honesty, Hard Work, Loyalty and Discipline Predict Entrepreneurial Orientation of Muslim Owner Managers” *Journal of Emerging Economies and Islamic Research (JEEIR)* 3, no. 1 (2015): 1–13.
- Kamaruddin, Syamsu A. “Character Education and Students Social Behavior.” *Journal of Education and Learning* 6, no. 4 (2012): 223–230.



- Kapahang, Jennifer Octora, Christoffel Kojo, and Yantje Uhing. "Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Kompetensi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi* 2, no. 4 (2014).
- Kartiwi, Laila. "Pengaruh Rotasi Jabatan dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan." *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)* 1, no. 2 (2016): 143–151.
- Karuru, Perdy. "Pentingnya Kajian Pustaka dalam Penelitian." *Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan* 2, no. 1 (2013): 1–9.
- Kaymaz, Kurtulus. "The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations." *Business and Economics Research Journal* 1, no. 3 (2010): 69–85.
- Keenan, A. "Graduate Recruitment, the Single European Market, and the Euromanagement of the Future: Recruitment Practices of British and French Organizations." dalam *Work and Organizational Psychology: European Contributions of the Nineties: Proceedings of the Sixth European Congress of Work and Organizational Psychology*, 135. Psychology Press, 1995.
- Keenan, Tony. "Graduate Recruitment in Britain: a Survey of Selection Methods Used by Organizations." *Journal of Organizational Behavior* 16, no. 4 (1995): 303–317.
- Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, "Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Kreditnya.," Jakarta: Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019.
- , *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 23 tahun 2019 tentang Kriteria Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dan Pelaksanaan seleksi calon PNS tahun 2019*, Jakarta: Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Salinan Permendiknas Nomor 27 Tahun 2010 tentang Program Induksi bagi Guru Pemula*, Jakarta: Kemendikbud, 2010.
- Khaliq, Muhammad, et.al., "Intellectual Capital and Organisational Performance in Malaysian Knowledge-Intensive SMEs." *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 15, no. 1 (7 Desember 2017): 20–36.

- Khan, Badrul Huda. *Flexible Learning in an Information Society*. New York: IGI Global, 2007.
- Khan, Bilal, Ayesha Farooq, and Zareen Hussain. "Human Resource Management: an Islamic Perspective." *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2010. <https://www.emerald.com/>. doi.10.1108/17574321011037558.
- Khan, Muhammad Tariq, Naseer Ahmed Khan, and Khalid Mahmood. "An Organizational Concept of Human Resource Development—How Human Resource Management Scholars View 'HRD.'" *Universal Journal of Management and Social Sciences* 2, no. 5 (2012): 36–47.
- Khasanah, Uswatun. *Pengantar Microteaching*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Khera, S. "Just How important is it." *Business Age*, Volume 1, (1999).
- Khairi, Mohammad Shadiq. "Memahami Spiritual Capital dalam Organisasi Bisnis melalui Perspektif Islam." *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* Volume 4, Nomor 2 (2013): 286–307.
- Khalique, Muhammad, Abu Hassan Md Isa, and Jamal Abdul Nassir bin Shaari. "Predicting the Impact of Intellectual Capital Management on the Performance of SMEs in Electronics Industry in Kuching, Sarawak." *IUP Journal of Knowledge Management*, Volume 11 No.4 (2013). <https://www.proquest.com/openview/>. doi.006d43d3284.
- Khulaisie, Rusdiana Navlia. "Hakikat Kepribadian Muslim, Seri Pemahaman Jiwa terhadap Konsep Insan Kamil." *Reflektika* 11, no. 1 (2016): 39–57.
- Kim, Minjung, Dae Seok Chai, Sehoon Kim, and Soyoun Park. "New Employee Orientation: Cases of Korean Corporations." *Human Resource Development International* 18, no. 5 (2015): 481–498.
- Kuchinke, K. Peter. "Human Development as a Central Goal for Human Resource Development." *Human Resource Development International* 13, no. 5 (2010): 575–585.
- Kumari, Neeraj. "A Study of the Recruitment and Selection Process: SMC Global." *Industrial Engineering Letters (IISN)*. Vol. 2 (1), Manav Rachna International University (2012).
- Kumpikaite, Vilmante, and Algimantas Sakalas. "The Model of Human Resource Development System's Evaluation." *International Conference on E-business, Management, and Economics*, Volume 25, (2011). 46–50.
- Kurnia, Ridwan Mawala, dan Meilanny Budiarti Santoso. "Proses Rekrutmen dan Seleksi Pekerja K3L UNPAD." *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial* 1, no. 2 (2018): 108–118.

- Kurniawan, Ade, dan Masjudin Masjudin. "Pengembangan Buku Ajar Microteaching Berbasis Praktik untuk Meningkatkan Keterampilan Mengajar Calon Guru." *Prosiding Seminar Nasional Pendidik dan Pengembang Pendidikan Indonesia*, 2018, 9–16.
- Kurniawan, Heru, dan Mukhamad Hamid Samiaji. "Prinsip Pemanfaatan Sumber Daya Alam Berbasis Biosentris dalam Perspektif Islam." *Nuansa: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam* 14, no. 1 (2017): 91–102.
- Kusumantara, Prisa Marga. "Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Profesi Linier untuk Lulusan Program Studi Sistem Informasi dengan Metode SAW." *ReTII*, 2019, 285–290.
- Kusumawardhani, Jono M. dkk. *Pengantar Manajemen: Panduan Komprehensif Pengelolaan Organisasi*. Bogor: Penerbit IPB Press, 2018.
- Kusumawati, Erna. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi." *Paper. Konferensi Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (KNIT)* 8 (2015).
- Larasati, Sri. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Laurentius, Lelo Yosep. "Pentingnya Rotasi Partisipasi Kolaboratif Manajerial demi Peningkatan Daya Kompetitif Organisasi di Pasar Global." *Humaniora* 5, no. 2 (2014): 786–795.
- Legge, Karen. "What Is Human Resource Management?" *Human Resource Management*, 62–95. Springer, 1995.
- Leonard. "Kompetensi Tenaga Pendidik di Indonesia: Analisis Dampak Rendahnya Kualitas SDM Guru dan Solusi Perbaikannya." *Formatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA* 5, no. 3 (25 Februari 2016).
- Leuwol, Natasya Virginia, dkk. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Sebuah Konsep, Fakta dan Gagasan*. Kendal: Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Lewin, Kurt. "Field Theory and Experiment in social Psychology: Concepts and Methods." *American Journal of Sociology* 44, no. 6 (1939): 868–896.
- Lickona, Thomas. "The Teacher's Role in Character Education." *Journal of Education* 179, No. 2 (1997): 63–80.
- Lienarto, Lhedrik. "Penerapan Asas *Conditio Sine Qua Non* Dalam Tindak Pidana di Indonesia." *Lex Crimen* 5, no. 6 (2016).
- Lievens, Filip, Karen Van Dam, and Neil Anderson. "Recent Trends and Challenges in Personnel Selection." *Personnel Review*, 2002.

- Listanti, Ayuan Nova. "Rekrutmen dan Seleksi Guru di SMA Al-Islam Krian." *Inspirasi Manajemen Pendidikan* 4, no. 4 (2014).
- Liu, Alex. "Measuring Spiritual Capital as a Latent Variable." New York: *The RM Institute*, 2008.
- Lloyd-Jones, Brenda. "Developing Competencies for Emotional, Instrumental, and Informational Student Support During the COVID-19 Pandemic: A Human Relations/Human Resource Development Approach." *Advances in Developing Human Resources* 23, no. 1 (1 Februari 2021): 41–54.
- Lubis, Joharis, dan Indra Jaya. *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*. Medan: Pusdikra Mitra Jaya, 2021.
- Lubis, Rahmat Rifai. "Kompetensi Kepribadian Guru dalam Perspektif Islam (Studi Pemikiran Nasih 'Ulwān dalam Kitab Tarbiyatul Aulād)." *Tazkiya* 5, no. 2 (2016).
- Lucas, Samuel R. "Beyond the Existence Proof: Ontological Conditions, Epistemological Implications, and In-depth Interview Research." *Quality & Quantity* 48, no. 1 (2014): 387–408.
- Luscchei, Thomas F. and Amita Chudgar. *Teacher Distribution Developing Countries (Teacher of Marginalized Students in India, Mexico, and Tanzania)*. Michigan USA: Michigan State University, 2017.
- Marnisah, Luis, dan Fakhry Zamzam. *Manajemen Analisis Jabatan*. Yogyakarta: Deepublish, 2021.
- Ma'ruf, M. "Konsep Mewujudkan Keseimbangan Hidup Manusia dalam Sistem Pendidikan Islam." *Jurnal Al Makrifat Vol* 4, no. 2 (2019).
- Macduffie, John Paul, and Thomas A. Kochan. "Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources? Training in the World Auto Industry." *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 34, no. 2 (1995): 147–168.
- Mahmood, Monowar. "Strategy, structure, and HRM policy orientation: Employee recruitment and selection practices in multinational subsidiaries." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 53, no. 3 (2015): 331–350.
- Majumder, Tofael Hossain. "Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh." *Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh (January 2, 2012)*. *International Review of Management and Marketing* 2, no. 1 (2012): 52–58.
- Malloch, Theodore Roosevelt. "Social, Human and Spiritual Capital in Economic Development." *Retrieved April* 24 (2003): 2005.

- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mangkuprawira, Sjafriz. “*Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Edisi Kedua.” Bogor: Ghali Indonesia, 2011.
- Manolescu, Aurel. “Issues About Human Resources Recruitment.” *Theoretical and Applied Economics* 4, no. 4 (2008): 53.
- Manullang, MARIHOT. *Manajemen Personalia Edisi 3*. Yogyakarta: BPEE, 2001.
- Manzilati, Asfi. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode, dan Aplikasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017.
- Mappiwali, Hermawan. “Selain Beri Hukuman Berdiri Pakai Kolor, Guru di Wajo Juga Tendang Siswanya.” *detiknews*. Diakses 2 Februari 2021. <https://news.detik.com/>.
- Maralis, Reni, dan Aris Triyono. *Manajemen Risiko*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- Marhaeni, Novie P. “Analisis Pekerjaan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Serta Pengaruhnya Terhadap Metode Rekrutmen.” *Jurnal Bisnis Terapan* 3, no. 02 (2019): 129–136.
- Marilyn Y. Byrd. “A New Normal: The Changed Landscape of Human Resource Development in the Wake of COVID-19.” *Advances in Developing Human Resources* Vol. 23(1) 3–4 (2021).
- Martin, Allan. “DigEuLit—a European Framework for Digital Literacy: Progress Report.” *Journal of E-Literacy* 2, no. 2 (2005): 130–136.
- Masirete, Iswan M. “Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Menui Kepulauan Kabupaten Morowali.” *Ekomen* 11, no. 01 (2011).
- Masram, Mu’ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher, 2017.
- Masyitoh, Iim Siti, Sapriya, dan Sri Wahyuni Tanszil. “Urgensi Internalisasi Nilai Karakter dalam Pembelajaran PKn.” *Seminar Nasional Kewarganegaraan*, 1:7–12. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan, 2019.
- Mathes, Eugene W. “Maslow’s Hierarchy of Needs as a Guide for Living.” *Journal of Humanistic Psychology* 21, no. 4 (1981): 69–72.

- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. *Human Resources Management 13th*. South-Western Cengage Learning, 2010.
- Matondang, Zulkifli. "Validitas dan Reliabilitas Suatu Instrumen Penelitian." *Jurnal Tabularasa* 6, no. 1 (2009): 87–97.
- Mardiah, Nila. "Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan dalam perspektif Islam." *Maqdis; Jurnal Kajian Ekonomi Islam* 1, no. 2 (2016): 223–235.
- Maulipaksi, Desliana. "7 Provinsi Raih Nilai Terbaik Uji Kompetensi Guru 2015." *Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*, 4 Januari 2016. <https://www.kemdikbud.go.id/>.
- Mawardi, Imam. "Orientasi Ideal Manajemen Pengembangan Kurikulum Madrasah: Analisis Dasar Kebijakan Mutu Pendidikan Islam." *Proceeding The 1st Annual Conference on Islamic Education Management (ACIEM)*, Vol. 1251, 2018.
- McEntee, Melanie L., Gabriel S. Dy-Liacco, and Deborah G. Haskins. "Human Flourishing: A Natural Home for Spirituality." *Journal of Spirituality in Mental Health* 15, no. 3 (2013): 141–159.
- McLean, Gary N. "National Human Resource Development: What in the World is it?" *Advances in Developing Human Resources* 6, no. 3 (2004): 269–275.
- McLeod, Saul. "Maslow's Hierarchy of Needs." *Simply Psychology* 1 (2007): 1–8.
- Mercer, Justine, Bernard Barker, and Richard Bird. *Human Resource Management in Education: Contexts, Themes and Impact*. New York: Routledge, 2010.
- Meyer, Heinz-Dieter, and Aaron Benavot. "PISA, Power, and Policy: The Emergence of Global Educational Governance," Volume 23 Nomor 1:9. United Kingdom: Symposium Books Ltd, 2013.
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Beverly Hill: sage, 1994.
- Mincer, Jacob. "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution." *Journal of Political Economy* 66, no. 4 (1 Agustus 1958): 281–302.
- Mincer, Jacob, *Experience and the Distribution of Earnings*. Diakses 30 September 2020. <https://link.springer.com/article/10.1023/>.
- Moats, J Sasangohar, F, Mehta, R, and Peres, S. C. "Disaster Ergonomics: Human Factors in COVID-19 Pandemic Emergency Management." *Human Factors* 62(7), (2020): 161–168.

- Moeljono, Djokosantoso. *Lead! Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Elex Media Komputindo, 2006.
- Mohammad, Abdul Quddus. "Employee Recruitment, Selection and Retention in Saudi Arabian Family Owned Small and Medium Scale Enterprises (SME'S)." *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review* 4, no. 6 (2015): 30.
- Mohan, Kokila, and S. Gomathi. "The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6, no. 1 (2015): 209–209.
- Mohd, Mahudin, N. D., N. M. Noor, M. A. Dzulkifli, and N. S. Janon. "Religiosity Among Muslims: A Scale Development and Validation Study." *Makara Hubs-Asia* 20, No. 2 (2016): 109–121.
- Mohiuddin, G. M. "Management Views in Islamic Literature: A Conceptual Analysis on the Way of New Management Dimension." *International Journal of management* 3, No. 2 (2012): 411–424.
- Montolalu, Ricky, Lotje Kawet, dan Olivia Nelwan. "Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi* 4, No. 1 (2016).
- Moran, Louise, and Brittmari Myringer. "Flexible Learning and University Change." *Higher Education Through Open and Distance Learning*. Routledge, 2002. 77–91.
- Moser, Klaus. "Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations." *International Journal of Selection and Assessment* 13, no. 3 (2005): 188–197.
- Muazzir, Anung Al-Hamat, dan Achmad Alim. "Adab Penghafal Al-Qur'an menurut Imam Nawawi dalam Kitab *At-Tibyan Fii Adabi Hamalah Al-Qur'an*." *Annual Seminar on Islamic Studies* Volume 2, No. Issue 1 (2018): 613–628.
- Mubarak, Ibnu, dan Mohd Zain. "Spiritualiti dan Kesejahteraan Insan: Motivasi Pencapaian Usahawan Berjaya di Kelantan." *Seminar Psikologi & Kemanusiaan. Malang: Psychology Forum UMM*, 2015.
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Pendekatan Positivistik, Rasionalistik, Phenomenologik, dan Realisme Metaphisik Telaah Studi Teks dan Penelitian Agama*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996.

- Muhamad, Emil. "Reducing Spatial Inequality in Indonesia: Off-The-Job Training As A Special Treatment For Underdeveloped Regions." *Sriwijaya Internasational Journal Of Dynamic Economic and Business* 1, no. 4 (2018): 405–416. <http://sijdeb.unsri.ac.id/index.php/SIJDEB/article/doi.10.29259/sijdeb.v1i4.405-416>
- Muhdar. *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi pada Bank Umum Syariah*, Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2020.
- Muhtarom, Dahlan, dan R. Muhtarom. *Menjadi Guru yang Bening Hati: Strategi Mengelola Hati di Abad Modern*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Mukhtar Bagus. "Janjikan Nilai Bagus, Guru Perkosa 5 Murid SMP : Okezone News." Diakses 2 Februari 2021. <https://news.okezone.com/>
- Munir, Misbah. "Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang." *Disertasi*, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2011.
- Munjin. *Pengembangan Madrasah Berbasis Modal Sosial*. Purwokerto: STAIN Press, 2017.
- . "Social Capital: Trust Building As A Strategy Of Developing Madrasa (A Case Study at Islamic Elementary School (MI) Istiqomah Sambas Purbalingga)." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 1, No. 1 (30 Oktober 2017): 40–71.
- Murti, Bhisma. *Validitas dan Reliabilitas Pengukuran*. Surakarta: Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2011.
- Muscalu, Emanoil. "Sources of Human Resources Recruitment Organization." *Land Forces Academy Review* 20, No. 3 (2015): 351.
- Musfah, Jejen. *Peningkatan Kompetensi Guru melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Peraktik*. II. Jakarta: Kencana, 2012.
- . "Pemerataan Guru di Indonesia." <https://repository.uinjkt.ac.id> 2016.
- Muslihat. *Kepala Madrasah pada PKK (Penilaian Kinerja Kepala Madrasah)*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Muslimah. "Rekrutmen Strategi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia." *At-Ta'lim: Kajian Pendidikan Agama Islam* 1, No. 1 (2019): 31–47.
- Muspawi, Mohamad. "Menata Strategi Rekrutmen Tenaga Kerja." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 18, no. 1 (2018): 87–95.



- , “Urgensi Analisis Pekerjaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi.” *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 17, no. 3 (2017): 196–204.
- Musriadi. *Profesi Kependidikan Secara Teoretis dan Aplikatif Panduan Praktis bagi Pendidik dan Calon Pendidik*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Mustajab, Duta, et.al., “Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership?” *Fiscaoeconomia* 4, no. 2 (2020): 483–497.
- Mustofa, Ali. “Pendidikan Tasawuf Solusi Pembentukan Kecerdasan Spiritual dan Karakter.” *INOVATIF: Jurnal Penelitian Pendidikan, Agama, dan Kebudayaan* 4, no. 1 (2018): 111–139.
- , “Tasawuf Education As The Effort of Spiritual And Character Building Capability.” *Murobbi: Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 1 (2018): 72–104.
- Mu’ti, Abdul, dan Maman A. Majid Binfas. *Beragama dan Pendidikan yang Mencerahkan: Perspektif Multidisiplin dalam Orientasi Harishun*. Jakarta: Uhamka Press, 2019.
- Mutia, Intan, dan Leonard. “Kajian Penerapan E-Learning dalam Proses Pembelajaran di Perguruan Tinggi.” *Faktor Exacta* 6, no. 4 (2015): 278–289.
- Myers, David G., M. And Eid, R. Larsen. “Religion and Human Flourishing.” *The Science of Subjective Well-Being*, 2008, 323–343.
- Na, Liu. “An Introduction on Gary Becker’s ‘Human Capital Theories.’” *Business, Economics, Financial Sciences, and Management*, disunting oleh Min Zhu, 437–439.
- Nabila, Rifda. “Application of Islamic Business Ethics in Online Selling and buying Transaction.” *Indonesian Journal of Islamic Economics Research* 1, no. 1 (2019): 1–10.
- Nahapiet, Janine, and Sumantra Ghoshal. “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage.” *Academy of Management Review* 23, no. 2 (1 April 1998): 242–266.
- Nainggolan, Winda Dame M., dan Bambang Swasto Sunuharyo. “Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang).” *Jurnal Administrasi Bisnis* 60, no. 3 (2018): 112–119.
- Nair, Anil, and Joseph Trendowski. “The Theory of the Growth of the Firm.” *Academy of Management Review*, 2008, 4.

- Nalbandian, John, and Donald E. Klingner. "Integrating Context and Decision Strategy: a Contingency Theory Approach to Public Personnel Administration." *Administration & Society* 12, no. 2 (1980): 178–202.
- Nasution, Sorimuda. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 1988.
- Nawaz, Imran H., dan Syed Nisar Hussain Hamdani. *Spiritual human capital, International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, Volume 1 No. V, (2009).
- Ndraha, Taliziduhu. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 1999.
- Neher, Andrew. "Maslow's Theory of Motivation: A Critique." *Journal of Humanistic Psychology* 31, no. 3 (1991): 89–112.
- Nikmah, Farika, Halid Hasan, dan Lilies Nur Ainie. "Analisis Prosedur Rekrutmen dalam Upaya Pemenuhan Tenaga Kerja." *Adbis: Jurnal Administrasi dan Bisnis* 12, no. 1 (2018): 46–53.
- Nikmah, Wasilatun, and Henny Armaniah. "Effect of Employee Selection and Work Placement on Employee Work Achievement." *Journal of Economics and Business Letters* 1, no. 1 (30 Juni 2021): 5–12.
- Nizar, Samsul, dan Zainal Efendi Hasibuan. *Pendidik Ideal Bangunan Character Building*. Depok: Kencana, 2018.
- Ningrum, Epon. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan." *Jurnal Geografi Gea* 9, no. 1 (2016). <https://ejournal.upi.edu/index.php/gea/article/view/1681>. doi.10.17509/gea.v9i1.1681.g1133.
- Ningrum, Widhayu. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Joint Operating Body Pertamina-PertoChina East Java)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 6, no. 2 (2013). <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/>. doi. 1897456468.
- Noltemeyer, Amity, et.al., "The Relationship Among Deficiency Needs and Growth Needs: An Empirical Investigation of Maslow's Theory." *Children and Youth Services Review* 34, no. 9 (2012): 862–867.
- Noor, Fu'ad Arif. "Kompetensi Pendidik MI di Era Revolusi Industri 4.0." *Elementary* 7, no. 2 (2019): 28.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- . *Pengembangan Sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 1992.

- Nudin, Hasan. "Perancangan Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Berbasis Kompetensi pada Sub Seksi Sumber Daya Manusia di PT. Kereta Api (Persero)." *Thesis*, Bandung: Universitas Komputer Indonesia, 2006.
- Nugroho, Yohanes Arianto Budi. *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Unika Atma Jaya Jakarta, 2019.
- Nurbaya, Sitti. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Makasar: Nas Media Pustaka, 2020.
- Nurdin, Ridwan, dan Muslina. "Konsep dan Teori Manajemen Aset dalam Islam." *Media Syari'ah: Wahana Kajian Hukum Islam dan Pranata Sosial* 19, no. 2 (2017): 357–376.
- Nurhayati, Tatiek, dan Ahmad Darwansyah. "Peran Struktur Organisasi dan Sistem Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 14, no. 1 (2013): 1–16.
- Nurlaelawati, Defy. "Pelaksanaan Program Promosi, Transfer dan Demosi Dampaknya terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Frisan Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat." *Thesis*, Bandung: Universitas Komputer Indonesia, 2014.
- Nurtjahjani, Harlina. "Spiritualitas Kerja Sebagai Ekspresi Keinginan Diri Karyawan untuk Mencari Makna dan Tujuan Hidup dalam Organisasi." *Jurnal Psikologi* 7, no. 1 (2010): 27–30.
- Nuryanta, Nanang. "Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)." *EL TARBAWI* 1, no. 1 (2008): 55–69. <https://journal.uui.ac.id/>. doi.10.20885/tarbawi.vol1.iss1.art5.
- Obisi, Chris. "Employee Training and Development in Nigerian Organizations: Some Observations and Agenda for Research." *Australian Journal of Business and Management Research* 1, no. 9 (2011): 82–91.
- Octavia, Shilphy A. *Etika Profesi Guru*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Ortega, Jaime. "Job Rotation As A Learning Mechanism." *Management Science* 47, no. 10 (2001): 361–370.
- Papulova, Zuzana. "The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic." *Journal of Economics, Business and management* 2, no. 1 (2014): 12–16.
- Pastore, Francesco and Marco Pompili. "Assessing the Impact of Off and On the-Job Training on Employment Outcomes: A Counterfactual Evaluation of the PIPOL Program," *GLO Discussion Paper*, No. 333, Global Labor Organization (GLO), 2019.

- Penrose, Edith, dan Edith Tilton Penrose. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- Peristiwa, Hadi. "Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual (Spiritual Based Human Resources Management) Terhadap Korporasi." *Islamiconomic: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 1 (2015).
- Philip, Nwata Ulunwa, Chukwunyere Ikechi Ike. "Achieving Organizational Performance through Proper Human Resource Planning," *International Journal of Management Sciences*, Volume 7, Issue 2, (February, 2019), 85 – 97.
- Pianda, Didi. *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Sukabumi: Jejak Publisher, 2018.
- Piedmont, Ralph L. "Does Spirituality Represent The Sixth Factor of Personality? Spiritual Transcendence and The Five-Factor Model." *Journal of Personality* 67, no. 6 (1999): 985–1013.
- . "Spiritual Transcendence and the Scientific Study of Spirituality." *Journal of Rehabilitation* 67, no. 1 (2001).
- . "Spiritual Transcendence As a Predictor of Psychosocial Outcome From An Outpatient Substance Abuse Program." *Psychology of Addictive Behaviors* 18, no. 3 (2004): 213.
- Piedmont, Ralph L., Mark M. Leach. "Cross Cultural Generalizability of the Spiritual Transcendence Scale in India: Spirituality as a Universal Aspect of Human Experience." *American behavioral scientist* 45, no. 12 (2002): 188–190.
- Piedrahíta, Sierra and Ana María. "Changing Teaching Practices: The Impact of A Professional Development Program on an English Language Teacher." *Íkala, Revista de Lenguaje Cultura* 23, no. 1 (2018): 101–121.
- Piotrowski, Chris, and Terry Armstrong. "Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms." *North American Journal of Psychology* 8, no. 3 (2006): 489–496.
- Pitelis, Christos N. "Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later." SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 13 Maret 2009. <https://papers.ssrn.com/abstract=1477885>.
- Powers, Edward L. "Organizational Mission Statement Guidelines Revisited." *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)* 16, no. 4 (2012): 281–290.

- Pratama, Ndaru Adi, dan Catur Hermawan. “Aplikasi Pembelajaran Tes Potensi Akademik Berbasis Android.” *Jurnal Penelitian Dosen FIKOM (UNDA)* 6, no. 1 (2016).
- Pratomo, Harwanto Bimo. “Penerimaan PNS masih amburadul.” Diakses 27 September 2020. <https://www.merdeka.com/>.
- Priansa, Donni Juni, Soni Suntani Sentiana, dan Ai Kasmanah. *Kinerja dan Profesionalisme Guru: Fokus pada Peningkatan Kualitas Sekolah, Guru, dan Proses Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Pribadi, Imam, and Setyo Riyanto. “Human Capital Approach to Enhance Sustainable Innovation Activity in Manufacturing Company.” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Ser. VIII, Volume 22, no. Issue 5 (Mei 2020): 28–33.
- Priyatna, Muhammad. “Manajemen Pengembangan SDM pada Lembaga Pendidikan Islam.” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 09 (2017): 21.
- Priyono, Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
- Pujangkoro, Sugih Arto. *Analisis Jabatan (Job Analysis)*. Medan: Universitas Sumatera Utara Teknik Industri, 2004.
- Pujianto, Agung, Awin Mulyati, dan Rachmawati Novaria. “Pemanfaatan Big Data dan Perlindungan Privasi Konsumen di Era Ekonomi Digital.” *Majalah Ilmiah Bijak* 15, no. 2 (2018): 127–137.
- Purnomo, Ratno. “Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991).” *JP Feb Unsoed* 1, no. 1, 2013.
- Purnomo, Singgih, dan Farida Indriani. “Analisis Pengaruh Brand Image dan Corporate Branding terhadap Brand Equity Serta dampaknya Pada Loyalitas Pelanggan Operator Seluler Telkomsel di Kota Semarang.” *Thesis, Fakultas Ekonomika dan Bisnis*, 2018.
- Putra, Bayu Airlangga. “Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Journal of Management and Business* 1, no. 2 (2002).
- Putra, Yohan Dwi, dan Ade Sobandi. “Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja.” *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)* 4, no. 1 (2019): 127–133.
- Putri, Aditya Widya. “Alasan Mengapa Kualitas PISA Siswa Indonesia Buruk.” *tirto.id*. Diakses 27 September 2020. <https://tirto.id/>.

- Putro, Setiadi Cahyono dan Ahmad Mursyidun Nidhom. *Perencanaan Pembelajaran*. Malang: Ahlimedia Book, 2021.
- Putsanra, Dipna Videlia. “Arti New Normal Indonesia: Tatanan Baru Beradaptasi dengan COVID-19.” *tirto.id*. Diakses 3 Oktober 2021. <https://tirto.id/>.
- Qohin, Abd. “Pola Pengembangan Kompetensi Guru di Lajnah Pendidikan dan Pengajaran (LPP) Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto.” *Thesis*, IAIN Purwokerto, 2015.
- Qusthalani. “Portal Rumah Belajar, Cara Pintar Belajar Tanpa Kertas Blog Rumah Belajar,” 19 Maret 2019. <http://pena.belajar.kemdikbud.go.id/2018/12/portal-rumah-belajar-cara-pintar-belajar-tanpa-kertas/>.
- Rachmawati, Yuanita, dkk. “Studi Eksplorasi Pembelajaran Pendidikan Ipa saat Masa Pandemi Covid-19 di UIN Sunan Ampel Surabaya.” *Indonesian Journal of Science Learning* 1, no. 1 (2020): 32–36. <http://jurnalfk.uinsby.ac.id/index.php/IJSL/artic>. doi. 2745-3480.
- Raco, Jozef Richard. *Metode penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo, 2010.
- Ragawanti, Erlinda. “Pengaruh On the Job Training dan Off the Job Training terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Sejahtera Abadi).” *Jurnal Administrasi Bisnis* 8, no. 2 (2014).
- Rahardjo, Mudjia. “Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif.” *PPs. UIN Maliki Malang*, 2011.
- . “Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya.” *Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim*, 2017.
- Raharjo, Sabar Budi. “Pendidikan Karakter sebagai Upaya Menciptakan Akhlak Mulia.” *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 16, no. 3 (2010): 229–238.
- Rahman, Fathur. “Analisa Proses Rekrutmen Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pulo Brayan Medan.” *Thesis*, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2017.
- Rahman, Mohd Nizho Bin Abdul, dan Alias Azhar. “Konsep Amal Jama’i menurut Perspektif Sunnah Nabawi: Satu Tinjauan.” *Khazanah, Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, Vol. 13, No.1, (Juli 2015).
- Rahman, Taufikur, dan Siti Solikhah. “Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah.” *Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 7, no. 2 (2016): 23–49.

- Rahmi, Sri Rahmi Sri. "Perencanaan SDM melalui Manajemen Strategik Di Lembaga Pendidikan." *Intelektualita* 5, no. 1 (2019).
- Ranto, Dwi Wahyu Pril. "Menciptakan *Islamic Branding* Sebagai Strategi Menarik Minat Beli Konsumen." *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi* 1, no. 2 (2016).
- Rao, VSP. *Human Resource Management (Third Edition)*. New Delhi: Excel Books India, 2010.
- Rasmanah, Manah. "Pendekatan Halaqah dalam Konseling Islam." *Wardah* 12, no. 1 (2011): 55–69.
- Ratnasari, Miranda Diah, dan Bambang Swasto Sunuharyo. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Mediator Kemampuan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Petrokimia Gresik)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 58, no. 1 (2018): 200–209.
- Ratnasari, Sri Langgeng. *Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Surabaya: Penerbit Qiara Media, 2019.
- Read, Charles W, and Brian H. Kleiner, "Which Training Methods are Effective?," *Management Development Review*, Volume 9, Nomor 2: (1996), 24-29. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09622519610111781/full/html>. doi.10.1108/09622519610111781.
- Rego, Arménio, and Miguel Pina e Cunha. "Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study." *Journal of organizational change management* 21 No.1 (2008).
- Reilly, Peter. "Performance management." *Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees, Massachusetts*, Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.
- Republika Online. "Tata Kelola Perekrutan Guru Harus Dibenahi," 25 November 2008. <https://republika.co.id/>.
- Rezky, Monovatra Predy. dkk. "Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia." *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (PROSNAMPAS)*, 2:1117–25, 2019.
- Riadini, Betty, dan Abdul Bari. *Perencanaan Sukses: Urgensi, Model, dan Implementasi*. Sleman: Deepublish, 2018.
- Richardo, Rino. "Program Guru Pembelajar: Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru di Abad 21." *Prosiding Seminar Matematika dan Pendidikan Matematika*, 2016. 777–785

- Riniwati, Harsuko. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Malang: Universitas Brawijaya Press, 2016.
- Riyadi, Abdul Kadir. *Antropologi Tasawuf: Wacana Manusia Spiritual dan Pengetahuan*. Jakarta: LP3ES, 2014.
- Riyanto, Yatim. *Paradigma Baru Pembelajaran: Sebagai Referensi bagi Pendidik dalam Implementasi Pembelajaran yang Efektif dan Berkualitas*. Jakarta: Prenada Media, 2014.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*, Cape Town: Pearson South Africa, 2009.
- Robbins, Stephen P., and Tim Judge. *Essentials of organizational behavior*, Cape Town: Pearson South Africa, 2012.
- Rodiyah, Isnaini, dan Isna Agustina. *MSDM Sektor Publik*. Sidoarjo: Umsida Press, 2020.
- Rofiq, Ainur. “Pengelolaan Rekrutmen Guru di Sekolah Dasar Islam Baitunnur Blora.” *Thesis*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012.
- Rohida, Leni. “Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia.” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* 6, no. 1 (2018): 114–136.
- Rompas, Risky Faldi, dan Irvan Trang. “Dampak Pelatihan, Orientasi, dan Motivasi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai BPBD Propinsi SULUT.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi* 6, no. 3 (2018).
- Rony. “Sistem Rekrutmen Tenaga Pendidik (Guru).” *MIYAH: Jurnal Studi Islam* 14, no. 2 (2019): 37–57.
- Rosa, William, et.al., “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development.” *A New Era in Global Health*. New York, NY: Springer Publishing Company, 2017.
- Rosmanah, Manah. “Pendekatan Halaqah dalam Konseling Islam dengan Coping Stress sebagai Ilustrasi.” *Intizar* 19, no. 2 (2013): 301–322.
- Rukajat, Ajat. *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)*. Sleman: Penerbit Deepublish, 2018.
- Ruki, Achmad S. *Manajemen Penggajian & Pengupahan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.



- Rulyana, Devita, dan Rohmat Indra Borman. “Aplikasi Simulasi Tes Potensi Akademik Berbasis Mobile Platform Android.” *Seminar Nasional FMIPA-Universitas Terbuka. DKI Jakarta*, 2014.
- Rusdia, Ujud. “Manajemen Pemerintahan Daerah Menuju Indonesia Baru.” *JISIPOL Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 3, no. 3 (2019): 32–42.
- Rusdiana, A. *Manajemen Operasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Russell, Stuart J., and Peter Norvig. *Artificial Intelligence: a Modern Approach. Malaysia*. London: Pearson Education Limited, 2016.
- Rustiana, Ade. “Efektivitas Pelatihan bagi Peningkatan Kinerja Karyawan.” *Jurnal Dinamika Manajemen* 1, no. 2 (2010): 137–143.
- Sabon, Simon Sili. “Efektivitas Pelatihan Guru melalui Pendidikan dan Latihan Profesi Guru.” *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan* 11, no. 3 (2018): 159–182.
- Sackett, Paul R., and Filip Lievens. “Personnel Selection.” *Annu. Rev. Psychol.* 59 (2008): 419–450.
- Safitri, Eva. “Guru Olahraga di Jakarta Utara Ngaku 6 Kali Cabuli Siswinya.” Diakses 2 Februari 2021. <https://news.detik.com/>.
- Safrudin. “Peningkatan Kompetensi Guru dalam Penyusunan RPP melalui Workshop.” *DIALEKTIKA Jurnal Pemikiran dan Penelitian Pendidikan Dasar* 9, no. 2 (2019): 273–285.
- Sinurat, Sahala P. *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi*. Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2018.
- Sahlan, Asmaun. *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi*. Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Saifil, Hamam. “Rekrutmen dan Seleksi Guru di Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto.” *Thesis*, IAIN Purwokerto, 2016.
- Salehi, Mahdi, Ali Shahnava, and Mehrdad Alipour. “A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran.” *Jurnal International Journal of Business and Management* 4, No. 11 (Nopember 2009).
- Sakariah, Dewi Saraswati. “Kebijakan Pengkaryaan Kembali Pekerja Senior Jepang Pasca Pensiun (Sudut Pandang Perusahaan Manufaktur).” *Izumi* 4, no. 2 (2015): 32–41. <https://ejournal.undip.ac.id>. doi.10.14710/izumi.4.2.32-41.
- . “Kondisi Pekerja Senior Pasca Pensiun Setelah Dikaryakan Kembali Dalam Perusahaan Manufaktur Jepang.” *Izumi* 5, no. 1 (2010): 40–46. <https://ejournal.undip.ac.id/>. doi.10.14710/izumi.5.1.40-46.

- Salim, Agus. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial (Pemikiran Norman K. Denzin & Egon Guba, dan Penerapannya)*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2001.
- Sanali, Syukri, Arsiyah Bahron, and Oscar Dousin. "Job Rotation Practices, Stress and Motivation: An Empirical Study Among Administrative and Diplomatic Officers (ADO) in Sabah, Malaysia." *International Journal of Research in Management & Technology* 3, no. 6 (2013): 160–166.
- Sanjaya, F. Ridwan. *Disruptive Innovation dalam Pendidikan Tinggi*. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata, 2017.
- Santoso, Budi. *Hukum Ketenagakerjaan Perjanjian Kerja Bersama: Teori, Cara Pembuatan, dan Kasus*. Malang: Universitas Brawijaya Press, 2012.
- Santoso, Budi, dan Agung Riyardi. "Rotasi, Mutasi dan Promosi karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten," *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 13, No. 1, Juni 2012.
- Santoso, Rahmat Edi. "Onboarding Karyawan Baru, Perluah?" *PSIKOSAINS (Jurnal Penelitian dan Pemikiran Psikologi)* 10, no. 2 (2018): 139–147.
- Santoso, Ryantono Puji. "Tega, Guru SD ini Perkosa Murid Sendiri Hingga Kini Hamil 6 Bulan - Tribun Solo." Diakses 2 Februari 2021. <https://solo.tribunnews.com/>.
- Sarbini, Ahmad. "Internalisasi Nilai Keislaman melalui Majelis Taklim." *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies* 5, no. 16 (2010): 53–70.
- Sardar, Ziauddin, Muhammad Nafik Hadi Ryandono, and Ririn Tri Ratnasari. "Implementation of Spiritual Capital in Islamic Perspective to Business Performance." *ICPS International Conference Postgraduate School*, 2018, 181–185.
- Sasono, Eko. "Perekrutan dalam Pasar Tenaga Kerja." *Value Added Majalah Ekonomi dan Bisnis* 3, no. 1 (2006).
- Sastrodiharjo, Istianingsih, dan Robertus Suraji. *Kekuatan Spiritualitas dalam Entrepreneurship*. Banyumas: Pena Persada, 2020.
- Saydam, Gouzali. *Built In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme SDM*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Schuler, Randall, and James W. Walker. "Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions." *Organizational Dynamics* 19, no. 1 (1990): 5–19.
- Schultz, Theodore W. "Investment in Human Capital." *The American Economic Review* 51, no. 1 (1961): 1–17.

- Schwan, Rolf, and Joseph Soeters. "The Strategy of Vacancy-Filling from Internal and External Labor Market Sources: An Empirical Assessment of the Recruitment Strategy of Different Types." *Scandinavian Journal of Management* 10, no. 1 (1994): 69–85.
- Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Hasil Akhir Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Formasi Tahun Anggaran 2019*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020.
- Setyawan, Davit. "KPAI: Pelaku Kekerasan Terhadap Anak Tiap Tahun Meningkat." *Komisi Perlindungan Anak Indonesia (KPAI)*, 14 Juni 2015. <http://www.kpai.go.id/>.
- Setyawan, M. Yusril Helmi, dan Aip Suprpto Munari. *Panduan Lengkap Membangun Sistem Monitoring Kinerja Internship Berbasis Web dan Global Positioning System*. Bandung: Kreatif Industri Nusantara, 2020.
- Septiarti, S. Wisni. "Transformasi Sosial Masyarakat dalam Perspektif Strukturalisme-Fungsionalisme Suatu Tinjauan Sosiologis." *Cakrawala Pendidikan*, 1994, 88047.
- Setiawan, Fajar, Mochammad Al Musadieg, dan Yuniadi Mayowan. "Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Sidoarjo)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 51, no. 1 (2017): 124–129.
- Shallehuddin, Boni. *Spiritual Capital*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016.
- Shofiyah, Nilna Azizatus, Haidir Ali, dan Nurhayati Sastra Atmadja. "Model Pondok Pesantren di Era Milenial." *Belajera, Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 1–18.
- Sholikhun, Muhamad. "Pembentukan Karakter Siswa dengan Sistem *Boarding School*." *WAHANA ISLAMIKA: Jurnal Studi Keislaman* 4, no. 1 (2018): 48–64.
- Siagian, Sondang, P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM, 2009.
- Siisiainen, Martti. "Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam." *International Journal of Contemporary Sociology* 40, no. 2 (2003): 183–204.
- Simanjuntak, Bungaran Antonius, dan Soejidto Sosrodiharjo. *Metode Penelitian Sosial (Edisi Revisi)*. Yogyakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014.

- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2006.
- Sinaga, Henry Dianto Pardamean, Rintis Nanda Pramugar, and Aditya Wirawan. "Reformulation of *Conditio Sine Qua Non* in the Renewal of *Mens Rea Corporate Corruption* in Indonesia." *International Journal Advanced Science and Technology* Vol. 29, No. 08 (2020): 241–251.
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara, 2021.
- Singh, Hardeep. "Training and Development: A Prominent Determinant for Improving HR Productivity." *International Conference on Management and Education Innovation IPEDR*, Vol. 37, 2012.
- Singh, Rohan, and Madhumita Mohanty. "Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study." *Interscience Management Review (IMR)* 2, no. 2 (2012): 74.
- Siregar, Budi Gautama. "Penerapan Model Integrasi dalam Resources Based View sebagai Strategi Bersaing Perusahaan dalam Pandangan Islam." *FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman* 2, no. 1 (1 Juni 2016): 1–18.
- Siregar, Robert Tua, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Siskasari, Fitri. "Proses Rekrutmen Guru di SDIT Nur Hidayah Surakarta." *Thesis*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2016.
- Siswandari, dan Susilaningsih. "Dampak Sertifikasi Guru terhadap Peningkatan Kualitas Pembelajaran Peserta Didik." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 19, no. 4 (16 Desember 2013): 487–498.
- Siswanto, Agus. dkk. *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2020.
- Situmorang, Syafrizal Helmi, dkk. *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Medan: USUpress, 2010.
- Sivabalan, Loganesh, Rashad Yazdanifard, and Nor Haslinda Ismail. "How to Transform the Traditional Way of Recruitment Into Online System." *International Business Research* 7, no. 3 (2014): 178.
- Smith, Erica. "Theory and Practice: The Contribution of Off the Job Training to the Development of Apprentices and Trainees." *Journal of Vocational Education and Training* 54, no. 3 (2002): 431–456.

- Snell, Scott, George W. Bohlander, and George Bohlander. *Principles of Human Resource Management*. California: South-Western Cengage Learning, 2010.
- Soenarno, Adie, dkk. *The Dynamic of Human Resources, Becoming A True HR Specialist*. Jakarta: Grasindo, 2007.
- Soetrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2016.
- Solihin, Muhammad Amir, dan S. Rija. “Pengelolaan Sumber Daya Alam secara Terpadu untuk Memperkuat Perekonomian Lokal.” *Jurnal Soilrens* 8 (2007): 782–793.
- Solong, H. Aras. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas*. Sleman: Deepublish, 2020.
- Sondang, P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Sridadi, Ahmad Rizki. *Pedoman Perjanjian Kerja Bersama: Perjanjian Kerja Bersama antara Pengus dan Serikat Pekerja dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Empat Dua Media, 2016.
- Steedman, Hilary. “Overview of Apprenticeship Systems and Issues.” *ILO Contribution to The G20 Task Force on Employment, Geneva*, 2012.
- Subagya, Ki Sugeng. “Guru Era 4.0.” Diakses 8 November 2019. <https://krjogja.com/>.
- Subagyo, Agus. “Reformasi Sistem Rekrutmen Pegawai Negeri di Korea Selatan.” *Civil Service Journal* 3, no. 2 November (2009). <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/>. doi. 140/138140.
- Subandowo, M. “Peradaban dan Produktivitas dalam Perspektif Bonus Demografi serta Generasi Y dan Z.” *SOSIOHUMANIKA* 10, no. 2 (2017): 191–208.
- Sugiantoro, Billyawan. “Persepsi Karyawan tentang Penerapan Analisis Jabatan.” *Bisnis & Birokrasi Journal* 17, no. 1, 2011.
- Sugijono, “Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Orbith: Majalah Ilmiah Pengembangan Rekayasa dan Sosial* 12, no. 1, 2016.
- Suhardjana, Johannes. “Kualitas Sumber Daya Manusia Menentukan Kemajuan Suatu Negara.” *Jurnal Dinamika Hukum* 9, no. 3 (2009): 306–313.
- Suharto, Edi. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial*. Bandung: Refika Aditama, 2005.
- Sudjarwo, Eko. “Dianggap Tak Ada Itikad Baik, Guru Pukul Siswa Hingga Pingsan Dipolisikan.” Diakses 2 Februari 2021. <https://news.detik.com/>.

- Sukoco, Iwan, dan Dea Prameswari. "Human Capital Approach to Increasing Productivity of Human Resources Management." *Adbispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, Volume 2, no. Nomor 1 (2017): 93–104.
- Sulaeman, Maman. "Pengaruh Penerapan Nilai-nilai Islam dan Komitmen terhadap Etos Kerja dan Dampaknya Kepada Kualitas Sumber Daya Manusia di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya." *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan* 17, no. 2 (2016): 103–113.
- Sultana, Mahbuba. "Impact of Training in Pharmaceutical Industry: An Assessment on Square Pharmaceuticals Limited Bangladesh," *International journal of Science and Research*, Volume 2, No. 2, (2013), 576-587.
- Sulton. "Realitas Pendidikan Nilai di Lingkungan Keluarga, Sekolah dan Masyarakat." *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2016): 28–51.
- Sumanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia – Memasuki Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2020.
- Sumardjoko, Bambang. *Model Pengembangan Profesi Guru Berbasis Konstruktivis-Kolaboratif*. Sukoharjo: Diomedia, 2017.
- Sumual, Tinneke Evie Meggy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: R.A.De.Rozarie, 2017.
- Sundari, Shinta Siti, dan Yopi Firman Taufik. "Sistem Pendukung Keputusan Penerimaan Pegawai Baru dengan Menggunakan Metode *Simple Additive Weighting* (SAW)." *Sisfotenika* 4, no. 2 (2014): 140–151.
- Sunhaji. "Kualitas Sumber Daya Manusia (Kualifikasi, Kompetensi Dan Sertifikasi Guru)." *Jurnal Kependidikan* 2, no. 1 (2014): 142–160.
- . "Strategi Pengembangan Kualifikasi dan Kompetensi Guru (Menurut Undang-Undang Guru & Dosen dan Standar Nasional Pendidikan)." *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 17, no. 2 (2012).
- Supriadi, Didi. "Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Analisis Transparansi Rekrutmen Calon pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat." *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia* 12, no. 1 (2020): 189–206.
- Suryadi. "Memanfaatkan Keahlian dan Pengalaman Lansia untuk Bekerja Studi Kasus Pada Negara Jepang." *Sains Manajemen* 5, no. 2 (2019).

- Susan, Eri. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2019): 52–62. <https://jurnal.iainbone.ac.id/index.php/adara/article/viewFile/429/354>. doi. 2685-4538.
- Susanto, Tony D. "Sistem Informasi sebagai Profesi & Asosiasi Profesi." *Sistem Informasi sebagai Profesi & Asosiasi Profesi*, t.t. Diakses 8 Desember 2020.
- Susiyawati, Erni. "Pengadaan Guru Sekolah Dasar di Yayasan *Hang Tuah* Cabang Surabaya." *Inspirasi Manajemen Pendidikan* 5, no. 5 (2014).
- Sutiyono. *Indonesia 2045; Pemikiran terbaik Putra Putri Bangsa untuk Ibu Pertiwi*. Yogyakarta: Benteng Pustaka, 2018.
- Sutrisno, Edy. *Budaya organisasi*. Jakarta: Prenada Media, 2019.
- Soemohardjo, Suyanto. "Seorang Guru di Serang Memerkosa Muridnya di Ruang OSIS." *Tabloidbintang.com*, 26 Mei 2016. <https://www.tabloidbintang.com/>.
- Solahudin, Makmur. *The Essential of Human Resources Management*. Banten: Bintang Visitama Publisher, 2021.
- Swanson, Richard A. "Defining intergalactic human resource development (IHRD)." *Human Resource Development International* 10, no. 4 (2007): 455–457.
- Syafri, Wirman dan Alwi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: IPDN PRESS, 2014.
- Syamsuddin, dan Muhammad Wahyuddin Abdullah. "Makna Kerja Ibadah (Studi Pada Perusahaan Kalla Group di Makassar)." *Akmen JURNAL ILMIAH* 17, no. 1 (2020): 1–11.
- Taiwo, Akeem A., Fatai Alani Lawal, and Edwin Agwu. "Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?" *The International Journal of Business & Management* 4, no. 3 (2016).
- Tambusai, Bastian, Adolf, dan Ida Umami. *In-Service Training dalam Pengembangan Kompetensi Guru*. Yogyakarta: Idea Press, 2009.
- Tamim, Md Mahabubur Rahman. "Analysis of Training and Development of Social Islami Bank Limited." *Thesis*, Dhaka: Brac University, 2015.
- Tampubolon, Hotner. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Depok: Papas Sinar Sinanti, 2016.

- Tasmara, Toto. *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani, 2002.
- Thamrin. *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish, 2015.
- Thurmond, Veronica A. "The Point of Triangulation." *Journal of Nursing Scholarship* 33, no. 3 (2001): 253–258.
- Tim LPIS Purbalingga. "Profil Lembaga Pendidikan Istiqomah Sambas (LPIS) Purbalingga." Purbalingga: LPIS Purbalingga, 2017.
- Tomcikova, Luba, Nella Svetozarovova, and Jana Coculova. "Challenges and Priorities in Talent Management During the Global Pandemic Caused by COVID–19." *Marketing and Management of Innovations*, no. Issue 2 (2021).
- Torrington, Derek, Stephen Taylor, and Laura Hall. *Human Resource Management, Sixth Edition*. London: Pearson Education, 2008.
- Tufa, Nun. "Pentingnya Pengembangan SDM." *Iqtishodiyah: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 4, no. 2 (2018).
- Turere, Verra Nitta. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 1, no. 3 (2013).
- Tüzün, İpek Kalemci. "General Overview of Training Effectiveness and Measurement Models." *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, no. 1 (2005): 144–156.
- Triyono, Ayon. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi, dan Kepuasan Kerja*. Yogyakarta: Penerbit Oriza, 2012.
- Ulfah, Fitria. "Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah di Kabupaten Kapuas." *Jurnal Ilmu Politik & Pemerintahan Lokal* 2, no. 2 (2013).
- Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Jakarta: Sekretariat Negara, 2005.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Jakarta: Sekretariat Negara, 2003.
- Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Jakarta: Sekretariat Negara, 2003.
- Usman, Nurul Qomaria. "Bimbingan Agama melalui Program Dauroh Qolbiah dalam Membentuk Kepribadian Muslim." *EDUCATOR* 4, no. 2 (2018): 84–94.



- Usman, Nurul Qomaria, Deden Sumpena, dan Asep Saepulrohimi. "Bimbingan Agama melalui Program Dauroh Qolbiyah dalam Membentuk Kepribadian Muslim." *Irsyad: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, Konseling, dan Psikoterapi Islam* 7, no. 4 (2019): 409–422.
- Vasanthi, S. and S. Rabiyyathul Basariya, "On the Job Training Implementation and Its Benefits," *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)* 6, no. 1 (2019): 210–215.
- Veerasingam, Chanthiran, Murali Sambasivan, and Naresh Kumar. "Life Satisfaction Among Healthcare Volunteers in Malaysia: Role of Personality Factors, Volunteering Motives, and Spiritual Capital." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26, no. 2 (1 April 2015): 531–552.
- Verter, Bradford. "Spiritual capital: Theorizing Religion with Bourdieu Against Bourdieu." *Sociological Theory* 21, no. 2 (2003): 150–174.
- Vispute, Swati. "Recruitment Strategy and Employee Retention in Indian Banking and Insurance Sector." *International Journal of Arts & Sciences* 6, no. 2 (2013): 743.
- Wacker, John G. "A Definition of Theory: Research Guidelines for Different Theory-Building Research Methods in Operations Management." *Journal of Operations Management* 16, no. 4 (1998): 361–385.
- Wahidin dan Mamat Supriatna. "Religious Experience as A Personal Guidance Base." *JOMSIGN: Journal of Multicultural Studies in Guidance and Counseling* 3, no. 1 (2019): 35–50.
- Wahyuningrum, Indah Eka. "Pengadaan Guru yang Bermutu di SMA Al Hikmah Surabaya." *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Volume 1, No. 1, (2013).
- Walian, Armansyah. "Konsepsi Islam tentang Kerja Rekonstruksi terhadap Pemahaman Kerja Seorang Muslim." *An Nisa'a* 7, no. 1 (2012): 65–80.
- Warisno, Andi. "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Lulusan pada Lembaga Pendidikan Islam di Kabupaten Lampung Selatan." *Disertasi*, Lampung: UIN Raden Intan Lampung, 2017.
- . "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Lulusan pada Lembaga Pendidikan Islam di Kabupaten Lampung Selatan." *Ri'ayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan* 3, no. 02 (2019): 99–113.
- Warsito, Aurellesia, Aradea Atfal Risdianto, Calvin Niam Aunillah, dan Muhammad Ainul Yaqin. "Arsitektur Sistem Kecerdasan Pengambilan Keputusan di Sekolah." *ILKOMNIKA: Journal of Computer Science and Applied Informatics* 2, no. 3 (2020): 288–298.

- Warsono, Adi. "Guru Pukul Murid di SMA Bekasi Buka Suara Soal Tindakannya - Metro Tempo.co." Diakses 2 Februari 2021. <https://metro.tempo.co/>.
- Widajanti, Erni. "Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif; Strategi mencapai Keunggulan Kompetitif." *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* 7, no. 2 (2012): 105–114.
- Widjaja, Kevin, dan Felecia. "Perancangan Workshop FFWD dan Catalyst Development Program di PT. X." *Jurnal Titra* 6, no. 2 (2018): 25–30.
- Widodo, Doyo Hadi, dan Tri Priyo Sudarmanto. "Perencanaan Kepegawaian." Jakarta: Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara, 2014.
- Widodo, Rusman, Sekolah Ramah Hak Asasi Manusia (SR HAM): Solusi Menghapus Pelanggaran HAM di Sekolah. Diakses 25 Oktober 2020. <https://www.komnasham.go.id/>.
- Wiliandari, Yuli. "Rancangan Pelatihan dan Pengembangan SDM yang Efektif." *SOCIETY* 5, no. 2 (2014): 93–110.
- Winkelmann, Rainer. "Employment Prospects and Skill Acquisition of Apprenticeship-Trained Workers in Germany." *ILR Review* 49, no. 4 (1996): 658–672.
- Wiroko, Endro Puspo. "Tantangan dan Strategi Rekrutmen di Indonesia." *Psymphatic: Jurnal Ilmiah Psikologi* 4, no. 2 (2017): 193–204.
- Witara, Ketut. *Cara Singkat Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 dan Implementasinya*. Sukabumi: Jejak Publisher, 2018.
- Wolfe, Patty. *Job Task Analysis: Guide to Good Practice*. London: Educational Technology, 1991.
- Wood, Alex M., Stephen Joseph, dan John Maltby. "Gratitude Predicts Psychological Well-Being Above the Big Five Facets." *Personality and Individual Differences* 46, no. 4 (2009): 443–447.
- Woodhead, Roy. *The Next Industrial Revolution*, London: iotuk, 2017.
- Woodberry, Robert D. *Researching Spiritual Capital*, Philadelphia: Templeton Foundation Press. 2005
- Wulandari, Ristiana. "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)* 5, no. 4 (2016).

- Wulansari, Diah, Awang Darumurti, dan Dwian Hartomi Akta Padma Eldo. "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Bencana." *Journal of Governance and Public Policy* 4, no. 3 (2017): 407–421.
- Wuthnow, Robert. "Spirituality and Spiritual Practice." *The Blackwell Companion to Sociology of Religion*, 2001, 306–320.
- Yasin, Ahmad Fatah. *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN-Maliki Press, 2011.
- Yawson, Robert. "Strategic Flexibility Analysis of HRD Research and Practice Post COVID-19 Pandemic." *Human Resource Development International* 23, no. 4 (2020): 406–417.
- Yilmaz, Ozgur. "The Effects of Live Virtual Classroom on Students' Achievement and Students' Opinions about Live Virtual Classroom" at Distance Education." *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET* 14, no. 1 (2015): 108–115.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. California: Sage publications Thousand Oaks, CA, 2014.
- . *Design and methods*. California: Sage publications Thousand Oaks, CA, 2003.
- Yonantias, Novianta. "Mewujudkan Pendidikan yang Adil dan Merata di Indonesia." *Jurnal DDIP*, 2019.
- Yuliyati, Erlina. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis *Total Quality Management* di SMK Muhammadiyah Prambanan." *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2020): 24–35.
- Yulliyanti, Ellyta. "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai." *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* Volume 16, Nomor 3, (Desember 2009): 139.
- Yuniarti, Eka Pratiwi. "Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Divisi Operasional dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 6, no. 1 (2013).<http://download.garuda.kemdikbud.go.id/>. doi.1896996468.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfa Beta, 2008.
- Yunus, Eddy. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2016.
- Yuyut, dkk. *Eksistensi PJJ di Tengah Pandemi dalam Antologi Esai Karya Pemenang dan Karya Pilihan Peserta Dikdar GUMUN Menulis 1000 Esai Kerja*

sama dengan Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah dan Solopos. Yogyakarta: Penerbit YLGI, 2021.

- Zainuddin. "Analisis manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSUD Haji Medan." *Disertasi*, Medan: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2018.
- Zakaria, Muhammad Sulaiman dan Aizuddinur. *Jejak Bisnis Rasul*. Jakarta: Hikmah, 2010.
- Zamagni, Stefano, and Luigino Bruni. *Handbook on the Economics of Philanthropy, Reciprocity, and Social Enterprise*. Cheltenham Edward Elgar Publishing, 2013.
- Zehra, Shahin, and Akbar Husain. "Relationship between Spiritual Values and Psychological Capital Among University Employees." *The New Educational Review* 39, no. 1 (2015): 253–263.
- Zheng, Fengjiao, Naseer Abbas Khan, and Sabir Hussain. "The COVID 19 Pandemic and Digital Higher Education: Exploring the Impact of Proactive Personality on Social Capital Through Internet Self-Efficacy and Online Interaction Quality." *Children and Youth Services Review* 119, 2020.
- Zin, S. M., et.al., "Identifying Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA) of Intellectual Capital and Islamic Work Ethics in Malaysian SMES." *Journal of Fundamental and Applied Sciences* 10, no. 1S (19 Maret 2018): 793–805.
- Zohar, Danah, and Ian Marshall. *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*. Illustrated Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- Zu, Xingxing, Tina L. Robbins, and Lawrence D. Fredendall. "Mapping the Critical Links Between Organizational Culture and TQM/Six Sigma Practices." *International journal of production economics* 123, no. 1 2010: 86–106.
- Zuhdi, Ahmad. "Penyelarasan keberhasilan Belajar Dengan Pendekatan Teologi (Aqidah) dan Moral." *Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan* 1, no. 2, 2016.
- Zwick, Thomas. "Why training older employees is less effective." *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, no. 10, (2011). 11–46

