STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI YAYASAN GENERASI RABBANI MUARA ENIM

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Oleh:

TRI SAPUTRA
NIM. 23861016

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
2025 M/1446 H

SURAT PERNYATAAN

KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Tri Saputra
NIM	:	23861016
Tempat dan Tanggal Lahir	:	Muara Enim/30 Maret 1993

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, benar-benar karya asli saya, kecuali yang di cantumkan sumbernya. Apabila di kemudian terdapat di dalamnya kesalahan dan kekeliruan, hal tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk di pergunakan seperlunya.

Curup, Agustus 2025

Saya yang menyatakan

Tri Saputra

NIM. 23861016

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA
Jl.Dr.Ak.Gani No 1 Kotak Pos 10 Telp. (0732) 21010 Curup 39113

PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Tri Saputra
NIM : 23861016
Judul : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim

Curup, Agustus 2025

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. H. Syaiful Bahri, M.Pd	**Dr. Beni Azwar, M.Pd. Kons**
NIP. 19641011 199203 1 002	**NIP. 19670424 199203 1 003**

Mengetahui,
Ketua Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam (MPI) S2

Dr. Abdul Rahman, S.Ag., M.Pd
NIP. 19720704 200003 1 004

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA
Jl.Dr.Ak.Gani No 1 Kotak Pos 10 Telp. (0732) 21010 Curup 39113

HALAMAN PENGESAHAN

No. : 934/In.34/PS/PP.00.9/VIII/2025

Tesis yang berjudul "**Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim**" Yang ditulis oleh **Tri Saputra,** NIM. **23861016** Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Curup, telah diuji dan dinyatakan **LULUS** pada tanggal 31 Juli 2025 serta sudah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian tesis.

Ketua, **Dr. Abdul Rahman, S.Ag., M.Pd** NIP 19720704 200003 1 004	Sekretaris Sidang/Penguji II, **Dr. Beni Azwar, M.Pd. Kons** NIP 19670424 199203 1 003
Penguji Utama, **Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I** NIP. 19750415 200501 1 009	Tanggal 07 - 08 - 2025
Penguji I, **Dr. H. Syaiful Bahri, M.Pd.** NIP 19641011 199203 1 002	Tanggal 06-08-2025
Mengetahui Rektor IAIN Curup, **Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I** NIP. 19750415 200501 1 009	Curup, Agustus 2025 Direktur Pascasarjana IAIN Curup **Prof. Dr. Hamengkubuwono, M.Pd.** NIP. 19650826 199903 1 001

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT, karya tulis ini saya persembahkan kepada :

Ibu dan Bapak,
Segala yang kulakukan, pada akhirnya selalu kembali pada kalian. Terima kasih karena terus percaya padaku, bahkan ketika aku sendiri ragu. Terima kasih sudah menjadi rumah dalam arti yang sebenar-benarnya. Segala pencapaian ini tak akan pernah bisa membalas semua cinta dan pengorbanan kalian.

Untuk istri dan anakku tercinta,
Terima kasih karena telah sabar mendampingi setiap prosesnya — mulai dari kebingungan, lelah, frustrasi, sampai akhirnya selesai. Maaf untuk malam-malam panjang yang aku habiskan di depan laptop. Dukungan kalian lebih besar dari yang bisa aku ungkapkan dengan kata-kata. Kalian adalah bagian terpenting dari semua ini.

Untuk diriku sendiri,
Yang pernah sangat lelah. Pernah ingin berhenti. Pernah merasa tidak cukup, tidak mampu, tidak layak. Tapi tetap memilih bertahan, satu langkah kecil setiap harinya. Terima kasih karena tidak menyerah.

Untuk sahabat-sahabatku,
Yang setia menemani proses yang tak selalu mudah ini. Terima kasih untuk tawa, dukungan, candaan, bahkan untuk diam yang tidak terasa sepi.

Dan untuk siapa pun yang sedang berjuang,
Semoga kita semua selalu punya alasan untuk tetap melangkah, walau pelan, walau tidak selalu tahu ke mana arahnya.

ABSTRAK

Tri Saputra, 23861016, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Tesis, Curup; Program Pascasarjana IAIN Curup, Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), 2025. 179 halaman

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, dengan fokus pada proses rekrutmen dan upaya membangun komitmen jangka panjang. Sebagai lembaga pendidikan Islam yang beroperasi dengan sumber daya terbatas, yayasan menghadapi tantangan unik dalam menarik dan mempertahankan SDM yang selaras dengan visi dakwahnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang holistik. Subjek penelitian meliputi Ketua Yayasan, Kepala Departemen SDM, Kepala Sekolah, Tenaga Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Panitia Rekrutmen. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Data dianalisis secara tematik melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kredibilitas data diuji menggunakan triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitian mengungkap tiga temuan fundamental yang memiliki kebaruan. Pertama, manajemen rekrutmen tenaga pendidik dioperasikan melalui dualisme sistem antara jalur formal-terpusat yang ideologis dan praktik informal-desentralisasi yang tangkas (*agile*), sebuah mekanisme adaptasi organisasi yang berisiko menciptakan inkonsistensi mutu. Kedua, rekrutmen tenaga kependidikan dijalankan dengan model pragmatis-informal yang sangat memprioritaskan karakter di atas kompetensi, yang secara tidak langsung melahirkan konsep "utang profesionalisme" (*professionalism debt*) sebagai risiko manajerial. Ketiga, strategi untuk memelihara komitmen SDM bertumpu pada sebuah ekosistem kompensasi non-finansial, di mana modal spiritual dan sosial (makna kerja sebagai ibadah, budaya *ukhuwah*, dan kepemimpinan transformasional) menjadi kompensator utama atas keterbatasan finansial, yang sekaligus memperkuat proposisi dalam teori motivasi. *Novelty* dalam penelitian ini mengungkap dualisme rekrutmen dan strategi komitmen berbasis nilai serta modal sosial di lembaga pendidikan Islam dengan keterbatasan dana.

Kata Kunci: Manajemen, Pendidikan Islam, Rekrutmen, Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

Tri Saputra, 23861016, Human Resource Management Strategy at Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Thesis, Curup; Postgraduate Program IAIN Curup, Islamic Education Management Study Program, 2025. 179 pages

This study aims to comprehensively analyze the human resource (HRM) management strategy at the Rabbani Generation Foundation in Muara Enim, focusing on the recruitment process and efforts to build long-term commitment. As an Islamic educational institution operating with limited resources, the foundation faces unique challenges in attracting and retaining human resources aligned with its missionary vision.

This study employed a qualitative approach with a case study design to gain a holistic understanding. Subjects included the Foundation Chairperson, Head of the Human Resources Department, Principals, Educators, Administrative Staff, and the Recruitment Committee. Data collection was conducted through in-depth interviews, observation, and document analysis. Data were analyzed thematically through three stages: data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Data credibility was tested using triangulation of sources, techniques, and time.

The results revealed three fundamental, novel findings. First, the management of educator recruitment operates through a dual system of ideologically centralized formal channels and agile, decentralized informal practices, an organizational adaptation mechanism that risks creating quality inconsistencies. Second, recruitment of educational staff is carried out using a pragmatic-informal model that prioritizes character over competence, which indirectly gives rise to the concept of "professionalism debt" as a managerial risk. Third, the strategy for maintaining human resource commitment rests on a non-financial compensation ecosystem, where spiritual and social capital (the meaning of work as worship, a culture of brotherhood, and transformational leadership) become the main compensation for financial limitations, which simultaneously strengthens propositions in motivation theory. The novelty of this study lies in revealing a dual recruitment system and commitment strategies based on values and social capital in an Islamic educational institution facing financial constraints.

Keywords: Management, Islamic Education, Recruitment, Human Resources

KATA PENGANTAR

Assalamu’alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala, atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga tesis yang berjudul "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim" ini dapat terselesaikan. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi wa sallam, yang menjadi teladan terbaik bagi seluruh umat manusia.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kesadaran bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peranan krusial dalam keberhasilan sebuah organisasi, terlebih bagi institusi pendidikan Islam seperti Yayasan Generasi Rabbani. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi strategi manajemen SDM yang diterapkan yayasan, mulai dari proses rekrutmen hingga upaya membangun komitmen para pendidik dan tenaga kependidikan, demi mendukung keberlanjutan dan kemajuan yayasan.

Penyelesaian tesis ini tentu tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I selaku Rektor IAIN Curup, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk menempuh pendidikan di lembaga ini.

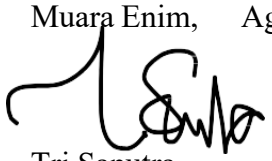
2. Bapak Prof. Dr. H. Hamengkubuwono, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana IAIN Curup, yang senantiasa memberikan dukungan dan kemudahan dalam proses administrasi akademik.
3. Bapak Dr. H. Syaiful Bahri, M.Pd selaku Pembimbing I, dan Bapak Dr. Beni Azwar, M.Pd. Kons, selaku Pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran, kearifan, dan keikhlasan telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi yang tak ternilai harganya sejak awal hingga akhir penyusunan tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I sebagai Dosen Penguji, yang telah memberikan masukan, kritik, dan saran yang sangat membangun demi kesempurnaan tesis ini.
5. Bapak Drs. H. Basuki Wibowo, selaku Ketua Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, beserta seluruh jajaran pimpinan, kepala sekolah, staf, dan tenaga pendidik yang telah memberikan izin penelitian serta kerja sama yang luar biasa selama proses pengumpulan data di lapangan.
6. Segenap keluarga tercinta, sahabat, dan rekan-rekan seperjuangan di Program Pascasarjana IAIN Curup yang selalu memberikan doa dan semangat.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, segala bentuk kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan sumbangsih ilmiah yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam konteks

manajemen pendidikan Islam, serta menjadi referensi praktis bagi Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Muara Enim, Agustus 2025



Tri Saputra
NIM. 23861016

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH ..... **ii**
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING ..... **iii**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **iv**
ABSTRAK ..... **v**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
DAFTAR ISI ..... **x**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Fokus Penelitian 8
C. Pertanyaan Penelitian 8
D. Tujuan Penelitian 9
E. Kegunaan Penelitian 9
BAB II LANDASAN TEORITIK DAN PENELITIAN RELEVAN **10**
A. Landasan Teori 10
1. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia 10
2. Manajemen Sumber Daya Manusia 24
3. Sumber Daya Manusia 44
4. Yayasan 51
5. Pendidikan Islam 63
B. Kajian Penelitian Relevan 69
BAB III METODOLOGI PENELITIAN **77**
A. Pendekatan Penelitian 77
B. Situasi Sosial Dan Subjek Penelitian 78
C. Jenis dan Sumber Data 79
D. Teknik Pengumpulan Data 82
E. Teknik Analisis Data 86
F. Kreadibilitas Data 87
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN **89**
A. Temuan Umum 89
1. Sejarah Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim 89
2. Sekolah Naungan 90
3. Visi dan Misi 91
4. Struktur Organisasi 92
B. Temuan Khusus 94
1. Manajemen Rekrutmen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik 94
2. Manajemen Rekrutmen Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan 118
3. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia 128
C. Pembahasan 140
1. Manajemen Rekrutmen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik 140
2. Manajemen Rekrutmen Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan 150
3. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia 159
BAB V PENUTUP **171**
A. Simpulan 171

B. Implikasi 172
C. Rekomendasi 174
DAFTAR PUSTAKA 178
LAMPIRAN 187
BIODATA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam keberhasilan setiap organisasi, termasuk Yayasan Generasi Rabbani di Muara Enim. Sebagai institusi pendidikan berbasis keagamaan, yayasan ini berupaya untuk menyediakan pendidikan yang menggabungkan aspek akademik dengan penanaman nilai-nilai moral dan spiritual. Namun, pencapaian tujuan tersebut sering kali terhambat oleh tantangan dalam pengelolaan SDM.[1]

Guru sebagai elemen kunci dalam lembaga pendidikan memegang peran strategis dalam menjalankan misi pendidikan. Tugas mereka mencakup tidak hanya pengajaran tetapi juga pembimbingan moral dan spiritual, sehingga diperlukan kompetensi yang tidak hanya bersifat akademik tetapi juga karakter yang selaras dengan visi lembaga.[2]

Kenyataannya, lembaga pendidikan menghadapi beberapa kendala seperti keterbatasan anggaran, kurangnya pelatihan berkelanjutan, dan minimnya jenjang karir yang jelas untuk guru dan staf. Hal ini menyebabkan kesenjangan antara kompetensi tenaga pendidik yang ada dengan tuntutan kurikulum yang terus berkembang terutama di era digital.[3]

---

[1] Ani Apiyani, "Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam," *Jurnal Tahsinia* 5, no. 4 (2024): 499–511.

[2] Idi Warsah dan Nuzuar Nuzuar, "Analisis Inovasi Administrasi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Studi Man Rejang Lebong)," *Edukasi* 16, no. 3 (2018): 294572.

[3] Muhamad Hasan Basri dkk., "Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Pengembangan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Berbasis Pesantren," *Karimah Tauhid* 3, no. 8 (2024): 9187–208.

Hal ini menyebabkan kesenjangan antara kompetensi tenaga pendidik yang ada dengan tuntutan kurikulum yang terus berkembang, terutama di era digital.[4] Yayasan pendidikan, termasuk yayasan pendidikan Islam, memiliki beberapa kekuatan yang menjadi modal utama dalam strategi manajemen Sumber Daya Manusia. Lingkungan kerja yang harmonis, dedikasi tinggi dari para guru, dan komitmen terhadap nilai-nilai keagamaan adalah fondasi yang kuat.[5]

Namun, di sisi lain, tantangan internal seperti keterbatasan anggaran, kurangnya perencanaan Sumber Daya Manusia yang terstruktur, dan minimnya insentif menjadi hambatan besar dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia.[6] Tantangan eksternal, seperti persaingan dengan lembaga pendidikan lain yang memiliki sumber daya lebih baik dan tingginya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pendidikan, semakin memperumit situasi.[7]

Untuk mengatasi tantangan tersebut, strategi manajemen Sumber Daya Manusia yang terencana diperlukan. Pertama, analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia harus dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kurikulum dan visi yayasan. Guru yang direkrut harus memiliki kemampuan pedagogik, teknis, serta spiritual yang memadai.[8] Kedua, yayasan

---

[4] Ibnu Hasyim dkk., "Kompetensi guru pendidikan agama islam dalam pemanfaatan teknologi untuk pembelajaran daring pada masa pandemik covid-19," *Journal of Education and Instruction (JOEAI)* 4, no. 2 (2021): 623–32.

[5] Basri dkk., "Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Pengembangan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Berbasis Pesantren."

[6] Suparjo Adi Suwarno dan M. Pd, *Manajemen Pendidikan Islam: Teori, Konsep dan Aplikasinya Dalam Lembaga Pendidikan Islam* (Penerbit Adab, 2021).

[7] Beni Azwar dkk., "Evaluasi Praktik Pengalaman Lapangan Terhadap Dampak Penyelesaian Skripsi Mahasiswa IAIN Curup," *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2020): 216–32.

[8] Beni Azwar, "The Role of The Counseling Teacher In Developing The Social Dimensions of Children With Special Needs," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2022): 126–38.

perlu menyusun uraian tugas yang jelas bagi setiap Sumber Daya Manusia, termasuk guru, staf administrasi, dan tenaga pendukung lainnya, sehingga tugas dan tanggung jawab setiap individu menjadi lebih terarah.[9]

Perencanaan Sumber Daya Manusia menjadi langkah berikutnya yang harus diutamakan, termasuk dalam proses perekrutan. Dalam perekrutan, penting untuk memastikan bahwa calon guru memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan kurikulum dan visi lembaga.[10] Program pelatihan berkelanjutan juga harus menjadi prioritas untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik, terutama dalam penggunaan teknologi pendidikan.[11]

Selain itu, evaluasi kinerja secara berkala dapat menjadi dasar pengembangan karir bagi guru dan staf. [12] Pengorganisasian yang baik diperlukan untuk memastikan distribusi tugas yang efektif dan transparansi dalam hubungan kerja. Pengembangan jenjang karir harus dirancang agar guru memiliki motivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Hal ini dapat mencakup program sertifikasi, promosi, dan penghargaan atas kontribusi yang signifikan.[13]

Aspek kesejahteraan Sumber Daya Manusia juga tidak kalah pentingnya. Yayasan harus menyediakan program insentif yang layak, termasuk tunjangan,

---

[9] Nenden Dalfa Zakiyah Saniyah dkk., "Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan," *Sindoro: Cendikia Pendidikan* 4, no. 2 (2024): 8–28.

[10] Syaiful Bahri, "Dropped Out of School Prevention Through the Smart Indonesia Program," *International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2020)*, Atlantis Press, 2021, 470–74, https://www.atlantis-press.com/proceedings/icetep-20/125953415.

[11] Syaiful Bahri, "The madrasah principal's strategies to maximize teaching and learning processes during the covid-19 pandemic," *Jurnal Konseling dan Pendidikan* 10, no. 3 (2022): 388–93.

[12] Fauzia Agustini, "Strategi manajemen sumber daya manusia," Uisu Press, 2019, https://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/40887/.

[13] Idi Warsah dkk., "The impact of collaborative learning on learners' critical thinking skills," *International Journal of Instruction* 14, no. 2 (2021): 443–60.

fasilitas cuti, dan perencanaan pensiun. Langkah-langkah ini tidak hanya meningkatkan motivasi kerja tetapi juga membantu yayasan mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas. Tingginya tingkat perputaran guru dapat diminimalkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan penghargaan yang setimpal atas dedikasi mereka. Oleh karena itu, manajemen Sumber Daya Manusia dalam konteks yayasan pendidikan Islam harus mencakup berbagai dimensi, mulai dari aspek teknis hingga aspek moral dan spiritual.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia di yayasan pendidikan didasarkan pada berbagai peraturan nasional, seperti Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan merupakan pijakan utama dalam sistem hukum yang mengatur dunia kerja di Indonesia. Tujuan utamanya adalah menciptakan ekosistem kerja yang seimbang, di mana hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha diatur secara adil. Undang-undang ini menekankan pada upaya meningkatkan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan, serta memastikan kesempatan kerja yang luas dan merata.[14]

Selain itu, undang-undang ini juga berfungsi sebagai pelindung bagi pekerja, dengan menjamin hak-hak mendasar seperti upah yang layak, lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta jaminan sosial. Aspek lain yang diatur adalah hubungan industrial, yang mencakup hak pekerja untuk berserikat dan melakukan negosiasi kolektif dengan pengusaha. Penggunaan tenaga kerja asing pun tak luput

[14] Presiden Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan," 2006.

dari perhatian, dengan aturan yang jelas untuk memastikan kepentingan tenaga kerja lokal tetap terjaga.tentang Ketenagakerjaan, yang mengatur hak dan kewajiban pekerja serta pengusaha, termasuk di sektor pendidikan.

Dalam kerangka hukum pendidikan nasional di Indonesia, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 memberikan posisi khusus bagi pendidikan keagamaan. Undang-undang ini melihat pendidikan keagamaan bukan sebagai entitas terpisah, melainkan sebagai komponen penting dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Sebagai konsekuensinya, undang-undang ini berperan sebagai pedoman dalam pengaturan sumber daya yang diperlukan untuk pendidikan keagamaan, meliputi pengajar, materi ajar, dan fasilitas. Dengan demikian, undang-undang ini berusaha untuk memastikan bahwa nilai-nilai keagamaan terintegrasi dalam proses pendidikan, sejalan dengan visi nasional untuk menghasilkan individu yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga kuat secara spiritual dan moral.[15]

Dalam konteks yayasan pendidikan Islam, manajemen SDM berakar pada nilai-nilai religius yang menekankan keadilan, amanah, dan kolaborasi. Prinsip-prinsip ini berfungsi sebagai dasar dalam pembentukan lingkungan kerja yang seimbang dan efisien. Manajemen SDM yang berhasil adalah yang mampu menyelaraskan nilai-nilai luhur tersebut dengan penerapan praktik manajerial yang relevan dengan perkembangan zaman.[16]

---

[15] Pemerintah Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003," *Pemerintah Republik Indoensia*, 2003.

[16] Muhammad Nur Jamaluddin Al Afghoni, "Peran Strategis Manajemen Dalam Pengembangan dan Implementasi Pendidikan Islam: Pendekatan dan Tantangan," *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam* 2, no. 6 (2024): 416–29.

Berdasarkan kajian teoritis, beberapa teori manajemen SDM dapat diterapkan dalam konteks pengelolaan yayasan pendidikan Islam. Teori Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana tenaga pendidik dapat termotivasi oleh faktor-faktor internal seperti rasa kepuasan, pencapaian pribadi, serta komitmen terhadap misi yayasan, maupun oleh faktor-faktor eksternal seperti gaji, insentif, dan kondisi kerja yang mendukung. Dalam konteks pendidikan Islam, motivasi intrinsik sering kali lebih kuat karena adanya dorongan spiritual dan komitmen moral untuk mendidik generasi muda sesuai dengan ajaran Islam.[17]

Penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan kuat antara pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif dan peningkatan kualitas pendidikan di yayasan pendidikan Islam. Misalnya, penelitian oleh Riza Azhari dan Abdul Halim Wicaksono menyimpulkan bahwa lembaga pendidikan Islam yang menerapkan pelatihan berbasis kompetensi memiliki tenaga pendidik yang lebih produktif dan berdaya saing tinggi. Mereka juga menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan yang mengembangkan keterampilan teknis dan spiritual dalam mendukung kinerja guru.[18]

Studi oleh Siswoyo menyoroti pentingnya penghargaan non-material dalam menjaga motivasi tenaga pendidik di sekolah-sekolah Islam. Penelitian menunjukkan bahwa pengakuan atas dedikasi dalam menerapkan nilai-nilai Islami di kelas meningkatkan loyalitas tenaga pendidik terhadap institusi. Ini

---

[17] Arie Ambarwati, *Perilaku dan teori organisasi* (Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021).

[18] Riza Azhari dan Abdul Halim Wicaksono, "Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam," *At-ta'dib* 12, no. 2 (2017): 71.

menunjukkan bahwa apresiasi spiritual dan moral bisa menjadi motivasi yang efektif.[19] Penelitian oleh Ilmi Aini dkk. menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan yayasan pendidikan Islam dapat meningkatkan semangat kerja dan kohesivitas tim. Pimpinan yang mengedepankan keteladanan dan menginspirasi tenaga pendidik untuk bekerja sesuai nilai-nilai Islam menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.[20]

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan fokus pada pengembangan strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih efektif di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, dengan mempertimbangkan karakteristik yayasan dan tantangan yang dihadapi. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih menekankan pada satu aspek tertentu, seperti penghargaan non-material atau kepemimpinan transformasional, penelitian ini berupaya untuk lebih komprehensif dalam mengidentifikasi dan mengeksplorasi berbagai faktor dan model strategi manajemen SDM. Penelitian ini juga menawarkan rekomendasi strategi yang adaptif dan inovatif untuk menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan.

Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan SDM, seperti kesulitan dalam mempertahankan tenaga pendidik yang kompeten, rendahnya motivasi dan loyalitas tenaga pendidik, serta kurang optimalnya strategi pengembangan dan pengelolaan kinerja. Tantangan-tantangan

---

[19] Siswoyo Siswoyo, "Pengaruh Reward Intrinsik Dan Ektrinsik Terhadap Kinerja Guru Melalui Komitmen Pada Lembaga Pendidikan Maarif Nu Tuban," *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)* 3, no. 1 (2018): 31–43.

[20] Ilmi Aini, Hasan Hariri, Dan Riswanti Rini, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru," *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 7, no. 1 (2024): 164–77.

ini diperburuk oleh kurangnya keselarasan antara tujuan yayasan dengan kinerja serta pengembangan tenaga pendidik, terbatasnya peluang pengembangan karir, dan kurangnya sistem yang jelas untuk peningkatan keterampilan.

Sehubungan dengan apa yang telah peneliti uraikan di atas, maka peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian ini dengan mengusung judul ***"Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim".***

B. Fokus Penelitian.

Mengingat terbatasnya cakupan dan agar penelitian ini lebih mendalam serta terarah, maka penelitian ini difokuskan pada strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor pendidikan yang dikelola oleh Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim. Secara lebih spesifik, fokus penelitian ini akan mengkaji dua aspek utama, yaitu:

1. Manajemen rekrutmen sumber daya manusia untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
2. Strategi untuk melahirkan dan membangun komitmen dari tenaga pendidik dan kependidikan untuk membesarkan yayasan.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah diidentifikasi, maka rumusan pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen rekrutmen sumber daya manusia tenaga pendidik di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim?
2. Bagaimana manajemen rekrutmen sumber daya manusia tenaga kependidikan di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim?

3. Bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk melahirkan komitmen membangun dan membesarkan Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan formulasi pertanyaan penelitian di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis manajemen rekrutmen sumber daya manusia tenaga pendidik di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim.
2. Menganalisis manajemen rekrutmen sumber daya manusia tenaga kependidikan di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim.
3. Mengidentifikasi strategi manajemen sumber daya manusia tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk melahirkan komitmen membangun dan membesarkan Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim.

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan secara teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan strategi manajemen sumber daya manusia dalam yayasan pendidikan islam.

2. Kegunaan secara praktis
   a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih dalam dunia pendidikan, khususnya manajemen pendidikan Islam.
   b. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister (S2) dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

BAB II

LANDASAN TEORITIK DAN PENELITIAN RELEVAN

A. Landasan Teori

1. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi dalam konteks manajemen bisnis dapat didefinisikan sebagai serangkaian rencana dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu organisasi. Mintzberg (1994) dalam bukunya *The Rise and Fall of Strategic Planning* menjelaskan bahwa strategi bukan hanya tentang perencanaan yang terstruktur, tetapi juga tentang keputusan-keputusan yang diambil untuk menghadapi perubahan pasar dan lingkungan yang dinamis. Strategi bertujuan untuk memberikan panduan dalam pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan kekuatan organisasi dan menghadapi tantangan eksternal.[1]

Konsep strategi berfokus pada perencanaan dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Menurut Porter, dalam bukunya *Competitive Strategy*, strategi adalah cara untuk bersaing dengan pesaing di pasar yang kompetitif. Konsep ini melibatkan analisis internal dan eksternal untuk memahami posisi organisasi dan merancang taktik yang akan digunakan untuk mencapai keunggulan kompetetif.[2]

[1] Henry Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning* (Free Press, 1994).

[2] Ari Riswanto dkk., *Strategi Manajemen: Konsep, Teori, dan Implementasi* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024).

Strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian rencana dan kebijakan yang dirancang oleh suatu organisasi untuk mengelola tenaga kerja secara sistematis dan efektif guna mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Strategi ini mencakup berbagai aspek penting dalam pengelolaan SDM, termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengelolaan kinerja, kompensasi, serta perencanaan karir. Tujuan utama dari strategi manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan dapat bekerja secara efisien dalam mencapai visi dan misi organisasi.[3]

Dalam konteks ini, manajemen SDM tidak hanya berfokus pada administrasi pegawai atau pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga melibatkan upaya untuk mengoptimalkan potensi setiap individu dalam organisasi. Hal ini meliputi pengembangan keterampilan, peningkatan kompetensi, dan penyesuaian dengan perubahan kebutuhan organisasi. Manajemen SDM yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan produktivitas tinggi, yang pada akhirnya memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi.

Strategi manajemen SDM harus dilihat sebagai bagian dari strategi organisasi secara keseluruhan. Ini berarti bahwa kebijakan SDM yang diterapkan harus disesuaikan dengan tujuan jangka panjang organisasi dan

[3] Fauzia Agustini, "Strategi manajemen sumber daya manusia," Uisu Press, 2019, https://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/40887/.

kondisi eksternal yang dapat memengaruhi sumber daya manusia, seperti perubahan dalam regulasi, teknologi, atau dinamika pasar. Oleh karena itu, strategi ini harus bersifat proaktif, dengan mempertimbangkan kebutuhan masa depan organisasi serta upaya untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi dalam dunia kerja.[4]

Secara umum, strategi manajemen SDM mencakup dua aspek utama: manajemen SDM operasional, yang berkaitan dengan pengelolaan SDM sehari-hari seperti penggajian dan administrasi, dan manajemen SDM strategis, yang berfokus pada perencanaan jangka panjang untuk mendukung tujuan dan visi organisasi. Dengan demikian, strategi manajemen SDM tidak hanya sekedar memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan tenaga kerja untuk kebutuhan organisasi di masa depan

b. Konsep Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Konsep strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) mengacu pada integrasi antara kebijakan manajerial SDM dengan tujuan bisnis atau organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, manajemen SDM tidak hanya dilihat sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai bagian integral dari strategi organisasi yang bertujuan untuk menciptakan nilai tambah melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Konsep ini menekankan pentingnya perencanaan dan pengelolaan SDM secara proaktif, bukan hanya reaktif terhadap masalah yang ada. Perencanaan ini harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi di masa depan, mengingat

[4] Agustini, "Strategi manajemen sumber daya manusia."

perkembangan yang cepat dalam teknologi, pasar, serta regulasi yang berlaku.[5]

Strategi manajemen SDM yang baik harus disusun untuk menyesuaikan pengelolaan SDM dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal, termasuk perubahan teknologi, dinamika industri, serta tren pasar yang dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Misalnya, munculnya teknologi baru mungkin memerlukan peningkatan keterampilan tertentu pada tenaga kerja, sementara perubahan regulasi atau kebijakan pemerintah dapat memengaruhi cara organisasi mengelola karyawan dan hak-hak mereka. Dengan kata lain, strategi SDM harus fleksibel dan adaptif, mampu menghadapi tantangan yang timbul dari luar organisasi maupun dinamika internal yang berkembang.

Selain itu, konsep strategi manajemen SDM menekankan keterkaitan langsung antara kebijakan SDM dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Kebijakan dalam pengelolaan SDM harus mendukung visi dan misi organisasi dengan mengembangkan keterampilan, meningkatkan motivasi, dan memperkuat loyalitas tenaga kerja. Dengan cara ini, organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerjanya tidak hanya memenuhi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga dapat beradaptasi dan berkembang seiring dengan perubahan yang terjadi di masa depan. Salah satu tujuan utama dalam konsep ini adalah memaksimalkan kontribusi tenaga kerja untuk mendukung

[5] Agustini, "Strategi manajemen sumber daya manusia."

pertumbuhan dan kesuksesan organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan harmonis.[6]

Konsep strategi manajemen SDM juga menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan terhadap kebijakan dan praktik manajerial SDM. Organisasi perlu secara terus-menerus mengkaji dan menyesuaikan strategi mereka untuk memastikan bahwa pengelolaan SDM tetap relevan dengan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan internal yang berkembang. Dengan demikian, konsep ini berfokus pada pendekatan yang holistik dan dinamis dalam pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan strategis yang lebih luas dan memastikan kelangsungan jangka panjang organisasi.

c. Karakteristik Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki sejumlah karakteristik utama yang menjadikannya efektif dalam mendukung tujuan organisasi.[7] Beberapa karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1) Proaktif dan Berorientasi Masa Depan

Strategi manajemen SDM bersifat proaktif, artinya tidak hanya berfokus pada permasalahan yang ada, tetapi juga merencanakan kebutuhan SDM di masa depan. Hal ini melibatkan prediksi terhadap perubahan yang mungkin terjadi di dalam organisasi dan industri, seperti perkembangan teknologi, perubahan pasar, atau kebijakan pemerintah,

---

[6] Sitti Fauziah, "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia," *Al-Munazzam: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Manajemen Dakwah* 1, no. 1 (2022), https://ejournal.iainkendari.ac.id/index.php/Al-Munazzam/article/view/3533.

[7] Meithiana Indrasari dan Ida Ayu Nuh Kartini, *Karakteristik Sumber Daya Manusia Era Digital (Perspektif Kepemimpinan, Motivasi Dan Etos Kerja)* (Zifatama Jawara, 2021).

sehingga organisasi dapat mempersiapkan tenaga kerja yang tepat untuk menghadapi tantangan tersebut. Dengan strategi yang berorientasi masa depan, organisasi dapat menyesuaikan SDM dengan kebutuhan jangka panjang.

2) Terkait dengan Tujuan Organisasi

Strategi manajemen SDM harus sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam pengelolaan SDM, baik dalam hal perekrutan, pelatihan, maupun pengembangan karir, harus mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, pengelolaan SDM menjadi alat yang efektif untuk mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Keterkaitan yang kuat antara strategi SDM dan tujuan organisasi memastikan bahwa semua upaya dalam pengelolaan SDM akan langsung berkontribusi pada pencapaian sasaran organisasi.

3) Berbasis pada Data dan Analisis

Pengambilan keputusan dalam manajemen SDM harus didasarkan pada data dan analisis yang akurat, bukan hanya intuisi atau asumsi. Data terkait kinerja, potensi, dan kebutuhan tenaga kerja harus dianalisis secara menyeluruh untuk membuat keputusan yang lebih baik mengenai perekrutan, pelatihan, pengembangan karir, dan kebijakan SDM lainnya. Dengan pendekatan berbasis data, keputusan yang diambil lebih objektif dan dapat diukur dampaknya terhadap kinerja organisasi.

4) Fleksibel dan Adaptif

Mengingat lingkungan bisnis yang terus berubah, strategi manajemen SDM harus dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi eksternal dan internal organisasi. Perubahan dalam industri, teknologi, dan regulasi mengharuskan organisasi untuk memiliki strategi yang fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika yang terjadi. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan efektif dalam mengelola SDM, bahkan di tengah perubahan yang cepat.

5) Partisipatif dan Kolaboratif

Strategi manajemen SDM yang efektif melibatkan seluruh lapisan manajemen dan tenaga kerja dalam perencanaan dan implementasinya. dua konsep yang seringkali digunakan bersamaan, terutama dalam konteks pembelajaran, kerja tim, dan pengambilan keputusan. Pendekatan partisipatif ini memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan mencerminkan kebutuhan dan harapan dari berbagai pihak dalam organisasi. Dengan keterlibatan yang lebih luas, baik dari manajemen maupun karyawan, strategi ini akan lebih mudah diterima dan dilaksanakan, sehingga meningkatkan peluang keberhasilannya.[8]

Karakteristik-karakteristik ini menjadikan strategi manajemen SDM lebih adaptif, terarah, dan efektif dalam mengelola tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

[8] Meithiana Indrasari dan Ida Ayu Nuh Kartini, *Karakteristik Sumber Daya Manusia Era Digital (Perspektif Kepemimpinan, Motivasi Dan Etos Kerja)* (Zifatama Jawara, 2021).

d. Tahapan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) melibatkan beberapa tahapan yang saling terintegrasi, yang bertujuan untuk memastikan pengelolaan SDM yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.[9] Tahapan-tahapan ini adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Workforce Planning*)

Tahap pertama dalam strategi manajemen SDM adalah perencanaan sumber daya manusia. Di tahap ini, organisasi harus menganalisis kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan panjang, menilai kekurangan dan kelebihan SDM yang ada, serta memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan tujuan dan arah organisasi. Perencanaan SDM ini mencakup aspek jumlah, jenis, keterampilan, serta kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan ini juga memperhitungkan faktor eksternal seperti tren pasar tenaga kerja, perubahan teknologi, dan regulasi pemerintah.

2) Perekrutan dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)

Setelah perencanaan selesai, tahap berikutnya adalah perekrutan dan seleksi. Pada tahap ini, organisasi mencari kandidat yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan sikap yang sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan sebelumnya. Proses perekrutan meliputi

[9] Muhammad Subhan Iswahyudi dkk., *STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023).

identifikasi sumber tenaga kerja potensial, baik internal maupun eksternal, serta proses seleksi yang melibatkan wawancara, tes, dan penilaian kompetensi untuk memastikan kandidat yang terpilih cocok dengan budaya dan tujuan organisasi.

3) Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Tahap ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan industri. Pelatihan biasanya bersifat teknis dan langsung terkait dengan pekerjaan yang sedang dijalankan, sementara pengembangan lebih bersifat jangka panjang dan mencakup peningkatan keterampilan kepemimpinan, pengembangan karir, serta pengetahuan yang lebih luas terkait dengan pekerjaan atau posisi masa depan. Program pelatihan dan pengembangan ini harus disesuaikan dengan hasil analisis perencanaan SDM dan tantangan yang dihadapi organisasi.

4) Pengelolaan Kinerja (*Performance Management*)

Tahapan pengelolaan kinerja adalah untuk memastikan bahwa tenaga kerja berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Ini mencakup penetapan tujuan yang jelas, pemantauan kinerja secara terus-menerus, dan evaluasi berkala terhadap pencapaian individu atau tim. Pengelolaan kinerja melibatkan umpan balik yang konstruktif, pemberian penghargaan atau insentif bagi karyawan yang berprestasi, serta perencanaan perbaikan bagi mereka yang menunjukkan kinerja di bawah standar.

5) Kompensasi dan Penghargaan (*Compensation and Reward*)

Tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa sistem kompensasi dan penghargaan yang diterapkan adil, kompetitif, dan memotivasi. Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji, tetapi juga mencakup tunjangan, bonus, dan penghargaan non-finansial yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Sistem penghargaan yang tepat dapat mendorong tenaga kerja untuk memberikan kinerja terbaiknya dan mencapai tujuan bersama organisasi.

6) Pengelolaan Karir (*Career Management*)

Pengelolaan karir bertujuan untuk menyediakan jalur perkembangan bagi tenaga kerja dalam organisasi. Hal ini meliputi perencanaan jalur karir yang jelas, program promosi, serta rotasi pekerjaan untuk mengembangkan pengalaman dan keterampilan karyawan. Pengelolaan karir yang efektif membantu meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover, karena karyawan merasa memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang di dalam organisasi.

7) Evaluasi dan Pemeliharaan SDM (*Evaluation and Maintenance*)

Tahap terakhir dalam strategi manajemen SDM adalah evaluasi dan pemeliharaan. Di tahap ini, organisasi menilai efektivitas strategi manajemen SDM yang telah diterapkan. Evaluasi ini mencakup analisis terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, tingkat kepuasan karyawan, serta tingkat turnover dan absensi. Berdasarkan

hasil evaluasi, organisasi dapat melakukan perbaikan dan penyesuaian untuk memastikan bahwa pengelolaan SDM tetap relevan dan efektif dalam mendukung tujuan organisasi.[10]

Tahapan-tahapan ini membentuk siklus yang berkelanjutan dalam strategi manajemen SDM, di mana setiap langkah saling mendukung untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan efisien. Dengan mengikuti tahapan-tahapan tersebut, organisasi dapat mengelola sumber daya manusia secara lebih sistematis dan terstruktur, sehingga dapat mencapai tujuan jangka panjang secara optimal

e. Tahapan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Pendidikan Islam

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di yayasan pendidikan Islam memiliki tahapan yang sedikit berbeda, karena selain memperhatikan aspek administratif, organisasi ini juga perlu menyesuaikan strategi dengan konteks pendidikan dan nilai-nilai yang terkandung dalam yayasan.[11] Berikut adalah tahapan yang umumnya diikuti dalam strategi manajemen SDM di Yayasan Pendidikan Islam:

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Workforce Planning*)

Tahap pertama adalah perencanaan SDM, yang mencakup analisis terhadap kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

[10] Muhammad Subhan Iswahyudi dkk., *STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023).

[11] Fahmi Khumaini dkk., "Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Era Society 5.0 di Madrasah," *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2023): 121–38.

sesuai dengan tujuan pendidikan yayasan. Pada tahap ini, yayasan perlu mengidentifikasi jumlah, kualifikasi, serta kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapainya. Selain itu, perencanaan ini juga mempertimbangkan faktor eksternal seperti perkembangan kurikulum pendidikan Islam dan kebutuhan masyarakat, serta potensi internal yayasan. Perencanaan SDM di yayasan pendidikan Islam juga perlu memasukkan nilai-nilai keagamaan dalam pendidikan untuk memastikan tenaga pendidik yang terpilih dapat mendukung misi pendidikan Islam.[12]

2) Perekrutan dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)

Setelah perencanaan, tahapan berikutnya adalah perekrutan dan seleksi. Di yayasan pendidikan Islam, proses ini lebih dari sekedar mencari tenaga pendidik yang terampil, tetapi juga mencari mereka yang memiliki komitmen terhadap nilai-nilai pendidikan Islam. Perekrutan dilakukan dengan memanfaatkan berbagai saluran, seperti kerja sama dengan lembaga pendidikan, universitas, dan berbagai platform pencarian kerja. Seleksi dilakukan melalui wawancara, tes kompetensi, dan tes wawasan Islam untuk memastikan calon tenaga pendidik dapat mengajarkan nilai-nilai agama dengan baik dan profesional.

3) Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Setelah tenaga pendidik terpilih, tahap selanjutnya adalah pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini, yayasan harus memastikan

[12] Idi Warsah dkk., "Strategi Implementatif KKNI dalam Pembelajaran Pendidikan Islam di IAIN Curup," *Jurnal Tarbiyatuna* 11, no. 1 (2020): 77–90.

bahwa tenaga pendidik tidak hanya memiliki keterampilan mengajar yang baik, tetapi juga memahami metodologi pendidikan Islam yang sesuai dengan kurikulum. Pelatihan ini mencakup peningkatan keterampilan profesional dan pribadi, seperti pelatihan tentang teknik pengajaran, pemahaman terhadap literasi keagamaan, serta kemampuan dalam menghadapi tantangan dalam dunia pendidikan. dua hal yang berbeda namun saling berkaitan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Program pengembangan ini harus mencakup pelatihan berkelanjutan untuk menjaga relevansi keterampilan para tenaga pendidik.[13]

4) Pengelolaan Kinerja (*Performance Management*)

Tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa tenaga pendidik dapat menjalankan tugas mereka dengan baik. Pengelolaan kinerja di yayasan pendidikan Islam melibatkan penetapan tujuan yang jelas dan pengukuran kinerja yang berkesinambungan. Evaluasi dilakukan melalui observasi terhadap proses belajar mengajar, serta evaluasi terhadap hasil belajar siswa. Pemberian umpan balik secara konstruktif dan penghargaan kepada pendidik yang berprestasi sangat penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Selain itu, penilaian kinerja juga dapat menjadi dasar untuk pengembangan karir tenaga pendidik di yayasan.

[13] Idi Warsah dan Muhammad Istan, "Islamic religious education learning approach based on religious moderation," *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 9, no. 1 (2025): 181–99.

5) Kompensasi dan Penghargaan (*Compensation and Rewards*)

Kompensasi dalam konteks yayasan pendidikan Islam tidak hanya terbatas pada gaji dan tunjangan, tetapi juga penghargaan atas dedikasi dan prestasi yang dicapai oleh tenaga pendidik. Yayasan harus memiliki sistem kompensasi yang adil dan transparan untuk menjaga motivasi dan loyalitas tenaga pendidik. Penghargaan juga dapat berupa program insentif atau pengakuan atas pencapaian dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran. Hal ini penting untuk mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas dalam jangka panjang.

6) Pengelolaan Karir (*Career Management*)

Pengelolaan karir bertujuan untuk memberikan jalur pengembangan bagi tenaga pendidik di yayasan. Program pengelolaan karir ini mencakup kesempatan bagi guru untuk naik jabatan atau berkembang dalam profesi mereka, seperti menjadi kepala sekolah, atau melibatkan diri dalam program pelatihan dan penelitian lebih lanjut. Karir yang terstruktur dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat pergantian tenaga pendidik. Di yayasan pendidikan Islam, karir pendidik juga dapat dikaitkan dengan kontribusi mereka terhadap pengembangan pendidikan Islam yang lebih baik.[14]

[14] I. Warsah, "Kesadaran Multikultural sebagai Ranah Kurikulum Pendidikan. Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam, 6 (2), 268–279," 2017, https://scholar.google.com/scholar?cluster=4297653542795814507&hl=en&oi=scholarr.

7) Evaluasi dan Pemeliharaan SDM (*Evaluation and Maintenance*)

Tahap terakhir adalah evaluasi dan pemeliharaan. Di sini, yayasan perlu mengevaluasi keseluruhan proses pengelolaan SDM yang telah diterapkan, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan memastikan bahwa kebijakan SDM yang ada tetap relevan dengan kebutuhan dan perkembangan pendidikan. Evaluasi ini mencakup umpan balik dari tenaga pendidik dan pihak lain terkait, serta penyesuaian terhadap kebijakan atau strategi yang tidak lagi efektif. Pemeliharaan SDM di yayasan juga mencakup penyediaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan pendidik, seperti keseimbangan kerja dan kehidupan, fasilitas yang memadai, serta penghargaan atas dedikasi mereka.[15]

Tahapan-tahapan ini membentuk siklus berkelanjutan dalam strategi manajemen SDM di yayasan pendidikan Islam, yang tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan pendidikan, tetapi juga pada pengembangan tenaga pendidik secara holistik. Dengan tahapan yang jelas dan terstruktur, yayasan dapat memastikan bahwa tenaga pendidik yang mereka miliki berkualitas, berkomitmen, dan dapat memberikan dampak positif bagi pengembangan pendidikan Islam yang berkualitas.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Manajemen Berbasis Kompetensi *(Competency-Based Management)*

1) Definisi Kompetensi

[15] Junaidi Junaidi dkk., "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Journal On Education* 5, no. 3 (2023): 10040–52.

Menurut Spencer, kompetensi adalah kombinasi terintegrasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain (seperti motif, nilai, dan sikap) yang terkait dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau peran tertentu. Kompetensi menunjukkan apa yang *dapat* dilakukan seseorang, bukan hanya apa yang *diketahui* atau *miliki*. Definisi ini menekankan pada dua aspek penting:

a) Integrasi: Kompetensi bukanlah sekumpulan atribut yang terpisah, melainkan kombinasi yang terintegrasi dan saling terkait.
b) Kinerja Efektif: Kompetensi berorientasi pada hasil dan berkontribusi pada kinerja yang efektif dalam suatu konteks tertentu.[16]

Boyatzis menambahkan bahwa kompetensi juga mencakup karakteristik pribadi, motif, dan nilai-nilai yang mendasari kinerja unggul. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan yang dapat diamati, tetapi juga dengan faktor-faktor internal yang mendorong dan mempengaruhi perilaku seseorang.[17]

2) Jenis-Jenis Kompetensi

Kompetensi dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai kriteria. Berikut adalah beberapa jenis kompetensi yang umum:

[16] Joe Monang dkk., "Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices," *Journal of Management Development* 41, no. 1 (2022): 24–50.

[17] Richard E. Boyatzis, "Competencies in the 21st century," *Journal of management development* 27, no. 1 (2008): 5–12.

a) Kompetensi Teknis (*Technical Competencies*): Keterampilan dan pengetahuan khusus yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas teknis dalam suatu pekerjaan. Contohnya adalah kemampuan mengoperasikan mesin, menguasai bahasa pemrograman, atau memahami prinsip-prinsip akuntansi. Kompetensi ini seringkali dapat dipelajari melalui pendidikan dan pelatihan formal.[18]
b) Kompetensi Perilaku (*Behavioral Competencies*): Keterampilan dan kemampuan yang berkaitan dengan interaksi interpersonal, komunikasi, kepemimpinan, dan kerja tim. Contohnya adalah kemampuan bernegosiasi, memimpin tim, atau memberikan presentasi yang efektif. Kompetensi ini seringkali lebih sulit untuk diukur dan dikembangkan daripada kompetensi teknis.
c) Kompetensi Inti (*Core Competencies*): Kompetensi yang unik dan bernilai yang membedakan suatu organisasi dari pesaingnya dan memberikan keunggulan kompetitif. Kompetensi inti biasanya berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memanfaatkan peluang pasar. Contohnya adalah kemampuan inovasi, kualitas produk, atau efisiensi operasional.[19]

Selain pengelompokan di atas, kompetensi juga dapat dibelompokkan berdasarkan tingkatannya, mulai dari kompetensi dasar (*entry-level competencies*) hingga kompetensi strategis (*strategic*

[18] Idi Warsah dkk., "Indonesian lecturers' conceptualising and internalising of intercultural competence into teaching at universities," *Issues in Educational Research* 35, no. 2 (2025): 838–60.
[19] Monang dkk., "Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices."

competencies) yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

3) Model Kompetensi

Model kompetensi adalah kerangka kerja yang menggambarkan kompetensi-kompetensi kunci yang dibutuhkan untuk keberhasilan dalam suatu peran atau pekerjaan. Model ini dapat digunakan untuk berbagai tujuan SDM, seperti:

a) Rekrutmen dan Seleksi: Model kompetensi membantu mengidentifikasi kandidat yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan.
b) Pengembangan dan Pelatihan: Model kompetensi menjadi dasar untuk merancang program pengembangan dan pelatihan yang efektif untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
c) Penilaian Kinerja: Model kompetensi digunakan sebagai standar untuk menilai kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
d) Manajemen Karir: Model kompetensi membantu karyawan memahami kompetensi apa yang dibutuhkan untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.[20]

Pengembangan model kompetensi melibatkan proses analisis pekerjaan (*job analysis*) untuk mengidentifikasi tugas-tugas dan tanggung

[20] Boyatzis, "Competencies in the 21st century."

jawab yang terkait dengan pekerjaan tersebut, serta kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakannya dengan efektif.

b. Manajemen SDM Berbasis Nilai *(Value-Based Human Resource Management)*

1) Definisi Manajemen SDM Berbasis Nilai

Manajemen SDM berbasis nilai adalah pendekatan yang menekankan pada pentingnya nilai-nilai organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Nilai-nilai ini menjadi landasan bagi kebijakan, praktik, dan keputusan SDM, serta mempengaruhi budaya organisasi dan perilaku karyawan.[21] Pendekatan ini berfokus pada bagaimana nilai-nilai organisasi dapat diintegrasikan ke dalam setiap aspek pengelolaan SDM, mulai dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hingga evaluasi kinerja. Intinya, Value-Based HRM memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan dalam manajemen SDM selaras dan mendukung nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.[22]

2) Jenis-Jenis Nilai

Nilai-nilai organisasi adalah prinsip-prinsip dasar yang menjadi pedoman bagi perilaku dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi, visi, dan misinya. Namun, beberapa nilai yang umum ditemukan dalam organisasi meliputi:

---

[21] D. Ulrich, "The HR value proposition," *Harvard Business School Publishing*, 2005.

[22] Brian E. Becker, David Ulrich, dan Mark A. Huselid, *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance* (Harvard Business Press, 2001).

a) Integritas: Kejujuran, etika, dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip moral. Ini mencakup bertindak sesuai dengan kode etik dan menjunjung tinggi kebenaran, bahkan dalam situasi yang sulit.
b) Kejujuran: Keterbukaan, transparansi, dan akuntabilitas dalam semua tindakan. Kejujuran menciptakan lingkungan yang saling percaya dan meminimalkan kesalahpahaman.
c) Kepercayaan: Keyakinan akan kemampuan dan integritas orang lain. Kepercayaan adalah fondasi dari hubungan kerja yang produktif dan kolaboratif.
d) Kerjasama: Kemampuan untuk bekerja sama dan berkolaborasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama memfasilitasi sinergi dan memaksimalkan potensi tim.[23]
e) Inovasi: Kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru dan mengembangkan solusi-solusi kreatif. Inovasi sangat penting untuk pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.
f) Kualitas: Komitmen untuk memberikan produk dan layanan yang berkualitas tinggi. Kualitas mencerminkan standar keunggulan dan kepuasan pelanggan.
g) Pelayanan Pelanggan: Fokus pada pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan. Pelayanan pelanggan yang baik menciptakan loyalitas dan memperkuat reputasi organisasi.

[23] Idi Warsah dan Jumira Warlizasusi, "Pendekatan Outcome Based Education dalam MBKM: Strategi Pengembangan Kurikulum di Prodi Manajemen Pendidikan Islam," *MATAAZIR: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 6, no. 1 (2025): 268–82.

h) Tanggung Jawab: Kesediaan untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan. Tanggung jawab mendorong akuntabilitas dan profesionalisme.

i) Keberlanjutan: Komitmen terhadap praktik-praktik yang ramah lingkungan dan berkelanjutan. Keberlanjutan menjadi semakin penting dalam era globalisasi dan kesadaran lingkungan.[24]

3) Manfaat Manajemen SDM Berbasis Nilai

Manajemen SDM berbasis nilai dapat memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, antara lain:

a) Meningkatkan Keterlibatan Karyawan: Ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai mereka selaras dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Hal ini karena mereka merasa memiliki makna dan tujuan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka.

b) Meningkatkan Kinerja Organisasi: Karyawan yang terlibat dan termotivasi cenderung memberikan kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang meningkat ini dapat diukur dalam berbagai metrik, seperti produktivitas, kualitas, dan profitabilitas.

c) Meningkatkan Reputasi Perusahaan: Organisasi yang dikenal memiliki nilai-nilai yang kuat dan positif cenderung memiliki

[24] Ulrich, "The HR value proposition."

reputasi yang baik di mata masyarakat dan stakeholder lainnya, termasuk pelanggan, investor, dan calon karyawan.

d) Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif: Manajemen SDM berbasis nilai membantu menciptakan budaya organisasi yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, dihormati, dan memiliki rasa memiliki. Budaya positif ini mendorong kolaborasi, inovasi, dan pertumbuhan.

e) Menarik dan Mempertahankan Talenta Terbaik: Organisasi yang memiliki nilai-nilai yang kuat dan positif cenderung lebih menarik bagi calon karyawan yang berkualitas, serta lebih mampu mempertahankan karyawan yang sudah ada. Talenta terbaik mencari organisasi yang nilai-nilainya selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka.[25]

4) Implementasi Manajemen SDM Berbasis Nilai

Implementasi manajemen SDM berbasis nilai melibatkan beberapa langkah, antara lain:

a) Identifikasi Nilai-Nilai Organisasi: Proses ini melibatkan partisipasi dari seluruh anggota organisasi untuk menentukan nilai-nilai inti yang paling penting dan relevan. Diskusi dan dialog terbuka sangat penting dalam tahap ini.

b) Komunikasikan Nilai-Nilai: Nilai-nilai organisasi harus dikomunikasikan secara jelas dan konsisten kepada seluruh anggota

[25] Ulrich, "The HR value proposition."

organisasi melalui berbagai saluran, seperti rapat, *newsletter*, dan *website* perusahaan.

c) Integrasikan Nilai-Nilai dalam Praktik SDM: Nilai-nilai organisasi harus diintegrasikan dalam setiap aspek pengelolaan SDM, mulai dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hingga evaluasi kinerja. Ini berarti memastikan bahwa setiap kebijakan dan praktik SDM mendukung dan memperkuat nilai-nilai organisasi.

d) Evaluasi dan Monitoring: Implementasi manajemen SDM berbasis nilai perlu dievaluasi dan dimonitor secara berkala untuk memastikan bahwa nilai-nilai tersebut benar-benar tercermin dalam tindakan dan perilaku sehari-hari. Survei karyawan, umpan balik, dan metrik kinerja dapat digunakan untuk mengukur efektivitas implementasi.[26]

c. Manajemen Agile *(Agile Management)*

1) Definisi Manajemen Agile

Manajemen Agile adalah pendekatan *iteratif* dan *inkremental* dalam mengelola proyek serta organisasi yang berfokus pada fleksibilitas, kolaborasi tim, umpan balik yang cepat, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Agile berasal dari dunia pengembangan perangkat lunak, tetapi prinsipnya kini diterapkan di berbagai sektor bisnis untuk meningkatkan efektivitas dan responsivitas organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang berubah dengan cepat. Agile

[26] Becker dkk., *The HR scorecard*.

memungkinkan organisasi untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan dengan menekankan pada pengiriman nilai secara bertahap.[27]

2) Prinsip-Prinsip Agile

Prinsip utama dalam *Agile* berakar pada *Agile Manifesto* yang pertama kali diperkenalkan oleh Beck dkk. Prinsip-prinsip ini mencerminkan nilai-nilai inti yang membentuk dasar pendekatan *Agile*, antara lain:

a) Fokus pada pelanggan: *Agile* menekankan pentingnya memahami kebutuhan pelanggan dan memberikan solusi yang bernilai bagi mereka melalui keterlibatan langsung dan umpan balik yang terus-menerus.
b) Pengembangan iteratif: Proyek dikembangkan dalam siklus pendek yang disebut iterasi atau sprint, yang memungkinkan tim untuk menghasilkan produk yang dapat diuji dan diperbaiki secara berkala.
c) Kolaborasi tim: *Agile* mendorong komunikasi terbuka dan kerja sama yang erat antar anggota tim serta pemangku kepentingan untuk memastikan keselarasan tujuan.
d) Adaptasi terhadap perubahan: *Agile* memungkinkan tim untuk merespons perubahan kebutuhan dan tantangan yang muncul selama proyek berlangsung dengan fleksibilitas tinggi.

[27] Abdulrahman Ghurman S. Alamri dkk., "Agile and Flexible management (Basics and adaptation)," *Ajrsp* 6, no. 67 (2024): 173–84.

e) Peningkatan berkelanjutan: Evaluasi dan refleksi secara berkala dilakukan untuk mengidentifikasi area yang dapat ditingkatkan dalam proses pengembangan maupun dalam dinamika kerja tim.[28]

3) Manfaat Manajemen *Agile*

Implementasi manajemen *Agile* membawa berbagai manfaat bagi organisasi, terutama dalam konteks pengembangan produk dan pengelolaan proyek yang kompleks termasuk peningkatan fleksibilitas, kolaborasi tim yang lebih baik. Beberapa manfaat utama meliputi:

a) Meningkatkan kecepatan pengembangan: Dengan siklus iteratif yang lebih pendek, *Agile* memungkinkan tim untuk menghasilkan produk dengan lebih cepat dibandingkan metode tradisional.
b) Meningkatkan kualitas produk: Umpan balik yang kontinu dan pengujian berkala memungkinkan identifikasi dan perbaikan bug lebih awal dalam proses pengembangan.
c) Meningkatkan kepuasan pelanggan: Dengan keterlibatan pelanggan yang lebih tinggi dalam proses pengembangan, *Agile* memastikan bahwa produk yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan mereka.
d) Meningkatkan keterlibatan tim: Lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan fleksibel membantu meningkatkan motivasi serta produktivitas tim.

[28] Jim Highsmith, *Agile project management: creating innovative products* (Pearson education, 2009).

d. *Psychological Capital (PsyCap)*

1) Definisi *PsyCap*

Modal psikologis *(PsyCap)* adalah keadaan perkembangan positif dari pikiran seseorang yang dicirikan oleh keyakinan diri *(efikasi),* harapan *(optimisme)*, ketahanan *(resiliensi),* dan keyakinan (harapan).[29] Konsep ini dikembangkan dalam konteks psikologi positif dan diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja individu serta organisasi. *PsyCap* berfokus pada empat dimensi utama yang berperan dalam membentuk kesejahteraan dan efektivitas seseorang di lingkungan kerja.[30]

2) Dimensi-Dimensi *PsyCap*

PsyCap terdiri dari empat dimensi utama yang saling melengkapi:

a) Efikasi *(Efficacy):* Keyakinan seseorang bahwa ia memiliki kemampuan untuk berhasil dalam tugas atau situasi tertentu. Efikasi yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan pencapaian individu dalam lingkungan kerja.

b) Optimisme *(Optimism):* Harapan positif seseorang terhadap masa depan dan keyakinan bahwa hal-hal baik akan terjadi. Optimisme mendorong individu untuk tetap berusaha meskipun menghadapi tantangan.

---

[29] Idi Warsah dkk., "Islamic psychology-based educational strategies for student character development," *AJIS: Academic Journal of Islamic Studies* 9, no. 2 (2024): 305–54.

[30] Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, dan Bruce J. Avolio, *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Oxford university press, 2006).

c) Resiliensi *(Resilience):* Kemampuan seseorang untuk bangkit kembali dari kesulitan dan tantangan. Individu dengan tingkat resiliensi tinggi lebih mampu mengatasi tekanan dan adaptasi terhadap perubahan.

d) Harapan *(H*ope): Motivasi dan keinginan seseorang untuk mencapai tujuan, serta keyakinan bahwa ada jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Harapan yang tinggi membantu individu tetap fokus dan berupaya keras dalam mencapai target mereka.[31]

3) Manfaat *PsyCap*

PsyCap memiliki berbagai manfaat dalam lingkungan kerja, termasuk:

a) Meningkatkan kinerja karyawan: Individu dengan *PsyCap* yang tinggi cenderung lebih termotivasi dan produktif dalam pekerjaan mereka.

b) Meningkatkan kepuasan kerja: *PsyCap* yang kuat berkontribusi pada peningkatan kebahagiaan dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan karyawan.

c) Meningkatkan kesejahteraan psikologis: Dengan memiliki efikasi, optimisme, resiliensi, dan harapan yang tinggi, individu mampu mengelola stres dan menjaga kesehatan mental yang lebih baik.[32]

---

[31] Idi Warsah dkk., "Applying Positive Psychology Principles in Islamic Education: A Conceptual Review," *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2024): 87–118.

[32] Fred Luthans dan Carolyn M. Youssef-Morgan, "Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4, no. 1 (2017): 339–66, https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324.

e. Integrasi Spiritual dalam Manajemen SDM

1) Definisi Spiritualitas di Tempat Kerja

Spiritualitas di tempat kerja adalah perasaan koneksi dan makna yang mendalam yang dirasakan karyawan dalam pekerjaan mereka. Hal ini melibatkan nilai-nilai seperti integritas, kasih sayang, dan pelayanan.[33] Spiritualitas di tempat kerja tidak harus selalu berkaitan dengan agama atau kepercayaan tertentu, tetapi lebih pada pengalaman individu dalam mencari makna dan tujuan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka.[34] Hal ini bisa diwujudkan melalui koneksi dengan rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, atau bahkan dengan tujuan dan visi organisasi.

2) Dimensi Spiritualitas di Tempat Kerja

Beberapa dimensi yang seringkali dikaitkan dengan spiritualitas di tempat kerja meliputi:

a) Pekerjaan yang Bermakna *(Meaningful Work)*: Karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan yang lebih besar dari sekadar mencari nafkah. Mereka melihat kontribusi pekerjaan mereka terhadap sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri.

b) Rasa Komunitas *(Sense of Community):* Karyawan merasa terhubung dengan rekan kerja dan merasa menjadi bagian dari komunitas yang positif dan suportif.

---

[33] Idi Warsah, *Pendidikan Islam dalam keluarga: Studi psikologis dan sosiologis masyarakat multi agama desa Suro Bali* (Tunas Gemilang Press, 2020).

[34] Louis W. Fry, "Toward a theory of spiritual leadership," *The leadership quarterly* 14, no. 6 (2003): 693–727.

c) Keselarasan Nilai *(Alignment of Values)*: Nilai-nilai pribadi karyawan selaras dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini menciptakan rasa integritas dan kepuasan dalam bekerja.

d) Transendensi Diri *(Self-Transcendence):* Karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka membantu mereka tumbuh dan berkembang sebagai individu. Mereka melampaui ego dan fokus pada kontribusi mereka kepada orang lain atau masyarakat.

3) Manfaat Spiritualitas di Tempat Kerja

Spiritualitas di tempat kerja dapat memberikan berbagai manfaat bagi organisasi dan karyawan, antara lain:

a) Meningkatkan Keterlibatan Karyawan: Karyawan yang merasa terhubung dengan pekerjaan mereka dan memiliki rasa makna cenderung lebih terlibat dan termotivasi.

b) Meningkatkan Kinerja Organisasi: Keterlibatan karyawan yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas, dan inovasi.

c) Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan: Spiritualitas di tempat kerja dapat mengurangi stres, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan.

d) Meningkatkan Retensi Karyawan: Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki makna dalam pekerjaan mereka cenderung lebih loyal dan ingin bertahan di organisasi.

e) Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif: Spiritualitas di tempat kerja dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, dihormati, dan memiliki rasa memiliki.

4) Tantangan dan Pertimbangan

Mengintegrasikan spiritualitas di tempat kerja bukan tanpa tantangan. Beberapa pertimbangan penting meliputi:

a) Definisi yang Luas: Spiritualitas adalah konsep yang luas dan subjektif, sehingga sulit untuk didefinisikan dan diukur secara konsisten.

b) Keragaman Keyakinan: Organisasi harus menghormati keragaman keyakinan dan nilai-nilai spiritual karyawan.

c) Potensi Penyalahgunaan: Spiritualitas di tempat kerja dapat disalahgunakan oleh organisasi untuk tujuan tertentu, seperti meningkatkan produktivitas tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan.[35]

5) Implementasi Spiritualitas di Tempat Kerja

Implementasi spiritualitas di tempat kerja dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain: Menciptakan Visi dan Misi yang Bermakna: Pastikan visi dan misi organisasi selaras dengan nilai-nilai spiritual dan memberikan makna bagi karyawan.

[35] Laura Reave, "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness," *The leadership quarterly* 16, no. 5 (2005): 655–87.

a) Membangun Komunitas: Ciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, di mana karyawan merasa terhubung dan dihargai.
b) Memberikan Kesempatan untuk Pengembangan Diri: Tawarkan program pelatihan dan pengembangan yang membantu karyawan tumbuh dan berkembang secara pribadi dan professional.
c) Menghormati Keseimbangan Hidup: Dukung keseimbangan hidup karyawan dengan memberikan fleksibilitas kerja dan program-program kesejahteraan.
d) Kepemimpinan Spiritual: Kembangkan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai spiritual, seperti integritas, kasih sayang, dan pelayanan.[36]

f. Manajemen Islami di Indonesia

1) Prinsip-Prinsip Manajemen Islami

Manajemen Islami didasarkan pada prinsip-prinsip syariah yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis. Prinsip-prinsip ini meliputi tauhid, keadilan, kejujuran, amanah, dan tanggung jawab. Prinsip-prinsip ini tidak hanya mengatur hubungan antara manusia dengan Allah SWT, tetapi juga menjadi landasan etika dan moral dalam berinteraksi dengan sesama manusia, termasuk dalam konteks manajemen dan bisnis.[37] Manajemen Islami menekankan pada keseimbangan antara kepentingan

[36] Fry, "Toward a theory of spiritual leadership."
[37] Idi Warsah dan Muhamad Uyun, "Kepribadian pendidik: telaah psikologi islami," *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 5, no. 1 (2019): 62–73.

duniawi dan ukhrawi, serta pentingnya mencari ridha Allah SWT dalam segala tindakan.[38]

2) Implementasi dalam Manajemen SDM

Prinsip-prinsip manajemen Islami dapat diimplementasikan dalam berbagai aspek manajemen SDM, seperti:

a) Rekrutmen: Proses rekrutmen dilakukan secara adil dan transparan, dengan mempertimbangkan kompetensi dan kualifikasi calon karyawan, tanpa diskriminasi.
b) Pelatihan: Pelatihan tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan moral dan etika kerja yang Islami.
c) Kompensasi: Segala bentuk imbalan atau penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Sistem kompensasi yang adil dan transparan, yang mempertimbangkan kinerja, tanggung jawab, dan kebutuhan karyawan.
d) Penilaian Kinerja: Penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan berdasarkan kriteria yang jelas, serta menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dan amanah.
e) Hubungan Industrial: Hubungan industrial yang harmonis dan saling menghormati antara manajemen, karyawan, dan serikat pekerja, berlandaskan pada prinsip keadilan dan musyawarah.

[38] Ari Prasetyo, *Pengantar Manajemen Islami* (Airlangga University Press, 2021).

3) Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen SDM

Beberapa nilai Islam yang relevan dengan manajemen SDM meliputi:

a) Tauhid: Keyakinan akan keesaan Allah SWT. Nilai ini mengajarkan bahwa segala sesuatu, termasuk pekerjaan dan kekayaan, adalah amanah dari Allah SWT yang harus dipertanggungjawabkan.
b) Keadilan *('Adl):* Menegakkan keadilan dalam semua aspek manajemen, termasuk dalam pengambilan keputusan, pemberian kompensasi, dan perlakuan terhadap karyawan.
c) Kejujuran *(Sidq):* Bersikap jujur dan transparan dalam semua tindakan, termasuk dalam komunikasi, transaksi bisnis, dan pengelolaan keuangan.
d) Amanah *(Amanah):* Bertanggung jawab atas tugas dan amanah yang diberikan, serta menjaga kepercayaan yang diberikan oleh orang lain.
e) Tanggung Jawab *(Mas'uliyyah):* Setiap individu memiliki tanggung jawab atas tindakan dan keputusannya, serta harus mempertanggungjawabkannya kepada Allah SWT dan kepada sesama manusia.
f) Kerja Keras dan Profesionalisme *(Ihsan):* Islam mendorong umatnya untuk bekerja keras, profesional, dan memberikan yang terbaik dalam segala bidang.

g) Musyawarah *(Syura):* Pengambilan keputusan sebaiknya dilakukan melalui musyawarah dan mufakat, dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait.[39]

g. Manajemen Kearifan Lokal Nusantara *(Nusantara Wisdom Management)*

1) Konsep Kearifan Lokal

Kearifan lokal adalah pengetahuan, nilai-nilai, dan praktik-praktik yang diwariskan secara turun-temurun dalam suatu masyarakat atau komunitas. Kearifan lokal mencerminkan kearifan dan pengalaman masyarakat dalam berinteraksi dengan lingkungan dan sesama manusia.[40]

Kearifan lokal tidak hanya berupa pengetahuan tentang alam, tetapi juga mencakup nilai-nilai sosial, etika, dan budaya yang menjadi panduan bagi masyarakat dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Kearifan lokal merupakan bagian penting dari identitas dan kekayaan budaya suatu masyarakat.[41]

2) Elemen-Elemen Kearifan Lokal

Unsur-unsur ini saling terkait dan membentuk cara hidup serta pemikiran masyarakat setempat. Beberapa elemen penting dalam kearifan lokal Nusantara meliputi:

---

[39] Prasetyo, *Pengantar Manajemen Islami*.

[40] Idi Warsah, "Muslim minority in Yogyakarta: Between social relationship and religious motivation," *QIJIS: Qudus International Journal of Islamic Studies* 7, no. 2 (2019): 367–98.

[41] Nashrudin Latif dkk., "Model Manajemen Event Berbasis Kearifan Lokal Di Komunitas Merk Kustom Kulture Surabaya," *SNHRP* 4 (2022): 1–7.

a) Nilai-nilai luhur: Nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah mufakat, keadilan, kejujuran, dan harmoni dengan alam.
b) Pengetahuan tradisional: Pengetahuan tentang alam, pertanian, pengobatan, kerajinan, dan teknologi tradisional.
c) Praktik-praktik adat: Tradisi, upacara adat, dan ritual yang berkaitan dengan siklus kehidupan, pertanian, dan interaksi sosial.
d) Kearifan lingkungan: Pengetahuan dan praktik-praktik masyarakat dalam menjaga keseimbangan alam dan lingkungan.

3) Relevansi dengan Manajemen SDM

Kearifan lokal dapat menjadi sumber inspirasi dan panduan dalam mengembangkan praktik-praktik manajemen SDM yang sesuai dengan konteks budaya dan sosial masyarakat Indonesia. Dengan mengintegrasikan kearifan lokal dalam manajemen SDM, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan berkelanjutan. Selain itu, penerapan kearifan lokal juga dapat memperkuat identitas organisasi sebagai bagian dari masyarakat Indonesia.[42]

3. Sumber Daya Manusia

a. Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merujuk pada tenaga kerja atau individu yang bekerja dalam suatu organisasi, yang diakui sebagai aset utama karena

[42] Titien Agustina, "Membangun manajemen kearifan lokal (Studi pada kearifan lokal orang Banjar)," *Jurnal riset inspirasi manajemen dan kewirausahaan* 2, no. 2 (2018): 120–29.

keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.[43]

SDM dianggap sebagai elemen yang paling dinamis dalam organisasi, yang dapat diperbarui dan ditingkatkan melalui pelatihan, pengembangan, serta manajemen yang tepat. Konstruk ini mencakup berbagai dimensi seperti kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja.[44]

SDM tidak hanya dilihat sebagai aset yang statis tetapi juga sebagai komponen yang memerlukan pengelolaan yang berkelanjutan agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Pengembangan SDM yang efektif memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dan responsif terhadap tantangan pasar.[45]

b. Indikator-indikator Sumber Daya Manusia

1) Kompetensi Individu

Kompetensi individu mencerminkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif.[46] kemampuan yang dimiliki seseorang yang terintegrasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai pribadi. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi individu meliputi:

a) Keterampilan Teknis dan Profesional

---

[43] Sigit Purwanto dkk., *Manajemen sumber daya manusia* (Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, 2024).

[44] Raymond dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (CV Gita Lentera, 2023).

[45] Syafruddin dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (CV Rey Media Grafika, 2022).

[46] Anisatul Maghfiroh, "Analisis pengembangan sumber daya manusia dalam perspektif syariah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): 403–11.

(1) Tingkat keahlian atau keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas sesuai dengan peran atau jabatan karyawan di organisasi.

(2) Kemampuan dalam menggunakan alat, teknologi, atau metode kerja yang relevan dengan bidang pekerjaan.[47]

b) Pengetahuan tentang Industri

(1) Pemahaman karyawan mengenai tren, perkembangan, dan praktik terbaik dalam industri atau sektor di mana organisasi beroperasi.

(2) Pengetahuan tentang produk, layanan, atau proses bisnis yang memengaruhi kinerja keseluruhan organisasi.[48]

c) Kemampuan Beradaptasi dan Belajar Cepat

(1) Kemampuan karyawan untuk belajar hal-hal baru, menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, serta mengembangkan keterampilan tambahan sesuai kebutuhan organisasi.

(2) Kemampuan mengatasi perubahan dalam lingkungan kerja dengan sikap positif dan proaktif. Sikap ini memungkinkan seseorang untuk mengantisipasi dan merespons perubahan dengan tindakan yang terencana [49]

---

[47] Junaidi Junaidi dkk., "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Journal On Education* 5, no. 3 (2023): 10040–52.

[48] Junaidi dkk., "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Pendidikan Islam," 2023.

[49] Junaidi dkk., "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Pendidikan Islam," 2023.

2) Motivasi dan Komitmen Kerja

Motivasi dan komitmen kerja merujuk pada dorongan internal yang memengaruhi kinerja karyawan serta loyalitas mereka terhadap organisasi. Beberapa indikator yang mencerminkan motivasi dan komitmen kerja adalah:

a) Kepuasan Kerja

(1) Tingkat kepuasan karyawan terhadap peran, tanggung jawab, lingkungan kerja, serta penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

(2) Hubungan positif antara kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.[50]

b) Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

(1) Motivasi intrinsik seperti keinginan untuk belajar, rasa tanggung jawab, dan kebanggaan dalam menyelesaikan tugas dengan baik.

(2) Motivasi ekstrinsik seperti penghargaan finansial, pengakuan, dan kesempatan promosi yang mempengaruhi semangat kerja karyawan.[51]

c) Komitmen Terhadap Organisasi

(1) Loyalitas karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang dan

[50] Ahmad Muktamar dkk., "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia," *Journal Of International Multidisciplinary Research* 2, no. 1 (2024): 124–31.

[51] Muktamar dkk., "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia."

partisipasi aktif dalam upaya pencapaian visi dan misi perusahaan.

(2) Kecenderungan karyawan untuk memberikan kontribusi lebih besar demi kesuksesan tim dan organisasi.[52]

3) Kinerja dan Produktivitas

Kinerja dan produktivitas karyawan mencakup seberapa efektif karyawan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Indikator untuk menilai kinerja dan produktivitas antara lain:

a) Pencapaian Target dan Tujuan

(1) Kemampuan karyawan dalam mencapai atau melampaui target kinerja yang telah ditetapkan, baik secara individu maupun sebagai bagian dari tim.

(2) Kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan standar atau ekspektasi yang ditetapkan oleh manajemen.[53]

b) Efisiensi dalam Penggunaan Waktu dan Sumber Daya

(1) Kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu mengacu pada keterampilan manajemen waktu yang efektif dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal dan mengurangi pemborosan.

---

[52] Muktamar dkk., "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia."

[53] Anggada Bayu Seta, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cipta Media Nusantara, 2021).

(2) Produktivitas yang ditunjukkan melalui jumlah output yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu tanpa mengorbankan kualitas.[54]

c) Penilaian Kinerja Berbasis Data

(1) Penggunaan metrik dan alat evaluasi kinerja untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap hasil organisasi, seperti KPI (*Key Performance Indicators)* atau OKR *(Objectives and Key Results)*.[55]

4) *Retensi* dan Pengembangan Karyawan

Retensi dan pengembangan karyawan berfokus pada kemampuan organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Indikator yang relevan mencakup:

a) Tingkat *Retensi* dan *Turnover* Karyawan

(1) Persentase karyawan yang tetap bekerja di organisasi dalam periode tertentu, sebagai ukuran kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap tempat kerja.

(2) Analisis alasan utama di balik turnover karyawan, seperti kurangnya kesempatan pengembangan atau ketidakpuasan terhadap kondisi kerja.[56]

b) Kesempatan Pengembangan Karir

---

[54] Seta, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
[55] Seta, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
[56] Achmad Sudiro dan Oktaria Ardika Putri, *Manajemen sumber daya manusia* (Bumi Aksara, 2023).

(1) Program pelatihan dan pengembangan keterampilan yang disediakan oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan mempersiapkan karyawan untuk peran yang lebih tinggi.

(2) Kesempatan bagi karyawan untuk mengeksplorasi berbagai jalur karir atau posisi baru dalam organisasi sebagai bagian dari strategi pengembangan jangka panjang.[57]

c) Pengakuan dan Penghargaan

(1) Sistem pengakuan dan penghargaan yang efektif untuk karyawan berprestasi, yang mendorong mereka untuk terus memberikan kontribusi yang positif.

(2) Penghargaan tidak hanya dalam bentuk finansial, tetapi juga penghargaan *non-moneter* seperti pengakuan publik atau kesempatan untuk memimpin proyek strategis.

Indikator-indikator sumber daya manusia ini sangat penting dalam mengukur efektivitas manajemen SDM dalam organisasi. Kompetensi individu, motivasi dan komitmen kerja, kinerja dan produktivitas, serta retensi dan pengembangan karyawan merupakan elemen-elemen yang saling terkait yang membantu organisasi untuk mengembangkan strategi yang lebih baik dalam mengelola aset paling berharga mereka sumber daya manusia. Memahami indikator-indikator ini membantu organisasi untuk terus beradaptasi, meningkatkan efisiensi, dan mencapai tujuan jangka panjang.[58]

[57] Sudiro dan Putri, *Manajemen sumber daya manusia*.
[58] Sudiro dan Putri, *Manajemen sumber daya manusia*.

4. Yayasan

a. Konsep Yayasan

Yayasan adalah sebuah entitas atau lembaga nirlaba yang didirikan untuk tujuan sosial, pendidikan, atau amal, yang biasanya didukung oleh dana atau aset yang dialokasikan untuk kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat.[59]

Konstruk yayasan mencakup prinsip-prinsip pengelolaan yang berorientasi pada kepentingan umum, pemanfaatan dana secara transparan, dan fokus pada pencapaian tujuan sosial atau pendidikan.[60]

Yayasan berfungsi sebagai wadah untuk memfasilitasi berbagai program yang bertujuan meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui berbagai inisiatif di bidang pendidikan, kesehatan, dan kesejahteraan sosial. Dalam konteks pendidikan, yayasan sering kali berperan penting dalam menyediakan fasilitas dan dukungan bagi sekolah-sekolah atau institusi pendidikan lainnya.[61]

b. Indikator-indikator Yayasan

1) Pengelolaan Keuangan yang Transparan

Pengelolaan keuangan yang baik sangat penting bagi keberlanjutan dan kredibilitas sebuah yayasan. Transparansi dalam

---

[59] Suryati Suryati dkk., "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru Yayasan Prajnamitra Maitreya Pekanbaru," *Jurnal Maitreyawira* 3, no. 1 (2022): 36–47.

[60] Lalu Irwan Suryadi dan Muhammad Sood, "Penyesuaian dan PeruBahan akta anggaran dasar yayasan," *Jatiswara* 35, no. 2 (2020), http://jatiswara.unram.ac.id/index.php/js/article/view/247.

[61] Denok Sunarsi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin," *Inovasi* 5, no. 1 (2018): 1–18.

pengelolaan keuangan menciptakan kepercayaan dari pemangku kepentingan seperti donatur, pemerintah, dan masyarakat luas. [62]Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai pengelolaan keuangan yayasan antara lain:

a) Transparansi Pelaporan Keuangan
   (1) Laporan Keuangan yang Terbuka: Yayasan harus secara rutin menerbitkan laporan keuangan yang jelas, terperinci, dan mudah diakses oleh semua pemangku kepentingan, termasuk laporan laba rugi, arus kas, dan neraca keuangan.
   (2) Audit Eksternal: Praktik yang baik mencakup pengauditan keuangan oleh pihak ketiga yang independen untuk memastikan bahwa semua transaksi sesuai dengan standar akuntansi dan tidak ada kesalahan atau kecurangan dalam pengelolaan dana.[63]
b) Efisiensi Penggunaan Dana
   (1) Proporsi Pengeluaran Operasional: Mengukur seberapa banyak dana yang digunakan untuk operasional internal dibandingkan dengan jumlah yang dialokasikan langsung untuk kegiatan program atau proyek yang berdampak.
   (2) Pengelolaan Dana yang Bertanggung Jawab: Indikator ini mencakup efisiensi dalam pengelolaan dana donatur,

[62] Idi Warsah, "Learning problems of Islamic education at SMA LB of Rejang Lebong," *Ta dib Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2020): 164–74.

[63] Bambang Pamungkas dkk., "Pelatihan Penyusunan Laporan Keuangan Sesuai Dengan PSAK 45 Dan Implementasi PSAK 46 Di Lingkup Yayasan Kesatuan," *Jurnal Abdimas* 1, no. 1 (2017): 20–22.

memastikan bahwa dana digunakan sesuai dengan tujuan awal dan memberikan manfaat maksimal kepada penerima manfaat.[64]

c) Keberlanjutan Finansial

(1) Diversifikasi Sumber Pendanaan: Yayasan yang memiliki sumber pendanaan yang beragam (seperti donasi, hibah, kegiatan penggalangan dana, dan sumber pendapatan mandiri) lebih mampu menjaga keberlanjutan keuangan dan tidak bergantung pada satu sumber saja.

(2) Cadangan Keuangan: Adanya dana cadangan yang cukup untuk mendukung kegiatan operasional dalam situasi darurat atau ketidakpastian ekonomi memastikan bahwa yayasan dapat bertahan dalam jangka panjang.[65]

2) Kepatuhan terhadap Regulasi dan Hukum

Kepatuhan terhadap regulasi dan hukum adalah indikator penting yang menunjukkan bahwa yayasan beroperasi sesuai dengan aturan yang berlaku dan menjaga integritas serta reputasinya di mata publik. Beberapa aspek yang menjadi indikator kepatuhan ini adalah:

a) Pendaftaran dan Legalitas

(1) Status Hukum yang Sah: Yayasan harus terdaftar secara resmi dan memiliki izin operasional sesuai dengan peraturan yang

[64] David HM Hasibuan dkk., "Sosialisasi Penyusunan Laporan Keuangan Dan Perencanaan Pajak Entitas Nirlaba Untuk Yayasan," *Jurnal Abdimas* 1, no. 1 (2017): 16–19.

[65] Yohanes Soares, Nur Sayidah, dan Sri Utami Ady, "Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Yayasan Yamaru Sayap Kasih," *Mount Hope Economic Global Journal* 2, no. 1 (2024): 25–40.

berlaku di wilayahnya, menunjukkan bahwa yayasan tersebut diakui oleh otoritas hukum.

(2) Pemenuhan Persyaratan Perundang-undangan: Yayasan harus memenuhi semua persyaratan hukum terkait pendirian, pengelolaan, dan pelaporan, termasuk dalam hal perpajakan dan pengelolaan sumber daya manusia.[66]

b) Kepatuhan terhadap Standar Etika

(1) Kode Etik dan Tata Kelola: Memiliki kode etik dan pedoman tata kelola yang jelas yang memandu perilaku seluruh anggota yayasan, memastikan bahwa mereka bertindak dengan integritas dan profesionalisme.[67]

(2) Penanganan Konflik Kepentingan: Menerapkan kebijakan yang ketat terkait konflik kepentingan untuk mencegah keputusan yang diambil berdasarkan keuntungan pribadi atau kelompok tertentu.[68]

c) Transparansi dalam Pelaporan dan Audit

(1) Pelaporan Reguler kepada Pemangku Kepentingan: Yayasan yang patuh akan secara berkala melaporkan aktivitas,

[66] Sovia Sovia dkk., "Analisis Yuridis Terhadap Pertanggungjawaban Organ Yayasan Untuk Mewujudkan Kepastian Hukum (Studi Penelitian di Yayasan Hati Senang Abadi Berkedudukan di Kota Tanjungpinang)," *UNES Law Review* 6, no. 1 (2023): 3617–26.

[67] Idi Warsah Idi Warsah, "Pendidikan Islam Multikulural: Telaah Peran Psikologi Islam," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah* 7, no. 02 (2022): 1–11.

[68] Hamidah Sidabalok dkk., "Konstruksi Model Sosialisasi Hukum Berbasis Kearifan Lokal Kepada Yayasan Penyelenggara Pendidikan Dalam Penyesuaian Anggaran Dasar," *Yurispruden: Jurnal Fakultas Hukum Universitas Islam Malang* 6, no. 1 (2023): 20–36.

pencapaian, dan penggunaan dana kepada donatur, pemerintah, serta masyarakat luas.

(2) Pengelolaan Risiko Hukum: Melakukan identifikasi dan mitigasi risiko hukum untuk meminimalkan potensi masalah hukum yang dapat merugikan reputasi dan operasi yayasan.[69]

3) Dampak Sosial dan Pendidikan yang Dihasilkan

Salah satu tujuan utama sebuah yayasan adalah menciptakan dampak positif di masyarakat, baik dalam aspek sosial maupun pendidikan. Untuk menilai dampak tersebut, beberapa indikator yang bisa digunakan adalah:

a) Kualitas dan Relevansi Program

(1) Keselarasan Program dengan Tujuan Yayasan: Program yang dijalankan oleh yayasan harus sesuai dengan misi dan visi yayasan, serta relevan dengan kebutuhan masyarakat yang dilayani.

(2) Efektivitas Program: Mengukur sejauh mana program dan inisiatif yayasan berhasil mencapai target yang ditetapkan, baik dari segi kuantitas (jumlah penerima manfaat) maupun kualitas (perubahan yang dihasilkan).[70]

---

[69] Deny Susanto, "Penyuluhan Tentang Yayasan dan Aspek Hukumnya," *Journal Of Human And Education (JAHE)* 3, no. 4 (2023): 508–14.

[70] Miftahul Su'adah dkk., "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Yayasan Tridarma Kosgoro Kabupaten Dompu)," *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business* 5, no. 3 (2022): 497–506.

b) Dampak Sosial yang Terukur

(1) Indikator Keberhasilan Sosial: Yayasan perlu memiliki indikator yang jelas untuk mengukur dampak sosial, seperti peningkatan kualitas hidup, pemberdayaan komunitas, atau perubahan perilaku yang positif di masyarakat.

(2) Kisah Sukses dan Testimoni: Menggunakan kisah sukses dari penerima manfaat atau testimoni dari masyarakat sebagai bukti konkret bahwa program yayasan benar-benar memberikan dampak positif yang signifikan.[71]

c) Kontribusi terhadap Peningkatan Pendidikan

(1) Peningkatan Akses Pendidikan: Mengukur sejauh mana yayasan berhasil meningkatkan akses masyarakat terhadap pendidikan, seperti melalui program beasiswa, pelatihan, atau dukungan infrastruktur pendidikan.

(2) Kualitas Pendidikan: Indikator ini mencakup peningkatan dalam hasil belajar, keterampilan yang diperoleh oleh peserta program pendidikan, serta tingkat kelulusan atau keberhasilan yang dicapai.[72]

d) Keberlanjutan Dampak Program

[71] Aden Prawiro Sudarso dan Suyatin Suyatin, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Ta'dibul Ummah Bogor," *Jisip (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)* 7, no. 1 (2023): 389–90.

[72] Andri Priadi dan Aden Prawiro Sudarso, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Pendidikan Al Kautsar Bogor," *Jisma: Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, dan Akuntansi* 1, no. 4 (2022): 545–64.

(1) Dampak Jangka Panjang: Menilai apakah program yang dijalankan oleh yayasan menghasilkan perubahan yang berkelanjutan dan tetap relevan dalam jangka panjang.

(2) Keterlibatan Komunitas Lokal: Mengukur sejauh mana masyarakat lokal terlibat dalam pelaksanaan program dan bagaimana mereka melanjutkan program tersebut setelah yayasan menyelesaikan intervensinya.[73]

Indikator-indikator ini membantu yayasan untuk mengevaluasi kinerja dan dampak dari kegiatan mereka secara objektif. Pengelolaan keuangan yang transparan, kepatuhan terhadap regulasi, dan dampak sosial serta pendidikan yang dihasilkan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah yayasan. Dengan memperhatikan indikator-indikator ini, yayasan dapat membangun reputasi yang kuat, memperoleh dukungan yang lebih luas, dan meningkatkan efektivitas program-programnya dalam mencapai misi dan visinya.

b. Faktor-faktor Yayasan

1) Faktor Internal

Faktor internal adalah elemen-elemen yang berada dalam kendali yayasan dan secara langsung memengaruhi kinerja, efektivitas, serta keberlanjutan operasionalnya. Faktor-faktor ini meliputi:

a) Struktur Organisasi

[73] Dian Eka Ratnawati, Rekyan Regasari MP, dan Lailil Muflikhah, "Peningkatan Kinerja Yayasan Pendidikan melalui SIMAG (Sistem Informasi Manajemen Gaji)," *Dimasloka: Jurnal Pengabdian Masyarakat Teknologi Informasi Dan Informatika* 1, no. 1 (2022): 14–21.

(1) Desain dan Hirarki Organisasi: Struktur organisasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik memungkinkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang efektif di antara anggota tim, mengurangi duplikasi pekerjaan, dan memastikan alur komunikasi yang efisien.

(2) Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan: Kepemimpinan yang kuat dan visioner sangat penting dalam yayasan, terutama dalam pengambilan keputusan strategis yang memengaruhi arah program dan inisiatif yang dijalankan.

(3) Tim yang Terkoordinasi dengan Baik: Sinergi antar-departemen atau unit dalam yayasan membantu memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, dengan tanggung jawab yang terdistribusi secara optimal.[74]

b) Tata Kelola *(Governance)*

(1) Komite Pengawas atau Dewan Pengurus: Peran dewan pengurus atau komite pengawas sangat krusial dalam mengarahkan strategi yayasan, memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, dan menjaga transparansi serta akuntabilitas dalam operasional yayasan.

(2) Kebijakan dan Prosedur Operasional: Memiliki kebijakan yang jelas serta prosedur standar operasional membantu dalam

[74] Ali Mustofa dkk., "Strategi Penyusunan Dan Penyesuaian Struktur Organisasi Yayasan," *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 2022, 196–205.

mengelola risiko, menjaga kualitas program, dan memastikan setiap aktivitas yayasan berjalan sesuai rencana.

(3) Transparansi dan Akuntabilitas: Yayasan yang dikelola dengan tata kelola yang baik menempatkan transparansi sebagai prioritas utama, termasuk dalam pelaporan keuangan dan kinerja, serta pengambilan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan.[75]

c) Sumber Daya Finansial

(1) Stabilitas Keuangan: Yayasan perlu memastikan stabilitas keuangan yang memadai untuk menjalankan program-programnya secara berkelanjutan. Diversifikasi sumber pendanaan membantu mengurangi ketergantungan pada satu sumber dana dan memastikan yayasan tetap operasional di saat krisis.

(2) Manajemen Anggaran yang Efisien: Pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien sangat penting untuk memastikan bahwa setiap donasi dan hibah digunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan memberikan dampak maksimal.

(3) Investasi dan Cadangan Dana: Memiliki dana cadangan yang kuat atau investasi dalam instrumen keuangan yang aman

[75] Azan Elwan, "Peran Yayasan Dalam Aras Kewenangan Untuk Mewujudkan Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta Yang Baik (Good University Governance)," *Jurnal Administrasi Publik dan Pemerintahan* 1, no. 2 (2022): 67–79.

membantu yayasan mengatasi situasi tak terduga atau kebutuhan mendadak tanpa mengganggu operasional inti.[76]

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah elemen-elemen yang berada di luar kendali langsung yayasan tetapi sangat berpengaruh terhadap kinerja dan keberhasilannya. Faktor-faktor ini mencakup hubungan dengan pemerintah, donor, serta komunitas tempat yayasan beroperasi:

a) Hubungan dengan Pemerintah

(1) Kepatuhan terhadap Regulasi dan Hukum: Yayasan harus selalu mematuhi undang-undang dan peraturan yang berlaku, termasuk peraturan perpajakan, hukum ketenagakerjaan, dan persyaratan registrasi untuk memastikan operasional yang legal dan berkelanjutan.

(2) Dukungan dan Kemitraan Pemerintah: Memiliki hubungan yang baik dengan pemerintah dapat membuka peluang untuk kemitraan strategis, dukungan dana, serta akses ke sumber daya atau kebijakan yang menguntungkan yayasan dalam menjalankan programnya.

(3) Pengaruh Kebijakan Publik: Yayasan yang berpengaruh dapat berperan dalam advokasi kebijakan yang relevan dengan misi

[76] Muhammad Istan dan Hardinata Hardinata, "Gaya kepemimpinan demokratis, disiplin kerja dan imbalan finansial terhadap kinerja pegawai pada yayasan persatuan perguruan taman siswa curup," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis* 25, no. 1 (2020): 66–81.

mereka, mendorong perubahan sosial atau lingkungan melalui kerja sama dengan lembaga pemerintah.[77]

b) Hubungan dengan Donor

(1) Kepercayaan dan Kredibilitas: Kredibilitas yayasan dalam pengelolaan dana dan pelaksanaan program sangat mempengaruhi kepercayaan dari donor. Menjaga transparansi dan akuntabilitas adalah kunci untuk mempertahankan dan menarik lebih banyak donatur.

(2) Pengelolaan Hubungan dengan Donor: Membangun hubungan jangka panjang dengan donor memerlukan komunikasi yang efektif, pelaporan hasil yang transparan, dan pengakuan atas kontribusi mereka untuk memastikan loyalitas dan dukungan berkelanjutan.

(3) Diversifikasi Sumber Donasi: Kemampuan untuk mengakses berbagai jenis donor, termasuk individu, perusahaan, dan lembaga filantropi, membantu yayasan mengurangi risiko ketergantungan pada satu sumber pendanaan.[78]

c) Hubungan dengan Komunitas

(1) Partisipasi dan Keterlibatan Masyarakat Lokal: Yayasan yang aktif melibatkan komunitas dalam perencanaan dan pelaksanaan

---

[77] Joni Laksito dan Dyah Listyarini, "Hukum Perizinan," *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 2024, 1–132.

[78] Muhammad Nur Fadillah, "Perbaikan Manajemen Pelayanan Donatur Menggunakan Manajemen Hubungan Pelanggan (Customer Relationship Management)(Studi Kasus Pada Yayasan Sahabat Yatim Indonesia 2019-2020).," *Kesehatan Keluarga* 14, no. 2 (2022): 130–37.

program cenderung lebih berhasil dalam menciptakan dampak yang berkelanjutan, karena program tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan aspirasi lokal.

(2) Reputasi dan Citra di Mata Publik: Yayasan yang dikenal karena integritas dan dedikasinya dalam memberikan manfaat kepada masyarakat memiliki reputasi yang baik, yang pada gilirannya memperkuat dukungan dari komunitas dan memudahkan kolaborasi.

(3) Kemitraan dengan Lembaga Lokal: Bekerja sama dengan lembaga lokal, seperti organisasi masyarakat atau lembaga pendidikan, dapat meningkatkan efektivitas program yayasan dan memperluas jangkauan dampak sosialnya.[79]

Faktor-faktor internal seperti struktur organisasi, tata kelola, dan sumber daya finansial memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas operasional dan keberlanjutan sebuah yayasan. Sementara itu, faktor eksternal seperti hubungan dengan pemerintah, donor, dan komunitas memiliki dampak besar terhadap kemampuan yayasan untuk menciptakan dampak yang signifikan dan memperoleh dukungan yang diperlukan. Yayasan yang memahami dan mengelola kedua kelompok faktor ini dengan baik akan lebih mampu mencapai tujuan sosial dan pendidikan mereka serta menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan di masyarakat.

[79] Ahmad Rizal dan Rosita Tandos, "Strategi Pemberdayaan Kader Posyandu Melalui Pendampingan Komunitas Di Yayasan Kalyanamitra," *Journal Kommunity Online* 1, no. 2 (2021): 1–10.

5. Pendidikan Islam

a. Konsep Pendidikan Islam

Pendidikan Islam adalah proses pengajaran dan pembelajaran yang didasarkan pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip ajaran agama Islam, dengan tujuan untuk membentuk individu yang berakhlak mulia, beriman, dan berilmu pengetahuan.[80]

Pendidikan Islam mencakup pendekatan holistik yang tidak hanya mengajarkan pengetahuan akademik tetapi juga menanamkan nilai-nilai moral, spiritual, dan etika sesuai dengan ajaran Al-Qur'an dan Sunnah.[81]

Tujuan utama dari pendidikan Islam adalah untuk mencetak generasi yang memiliki integritas, akhlak yang baik, serta kemampuan intelektual yang seimbang dengan spiritualitas. Pendidikan Islam menekankan pentingnya hubungan antara ilmu pengetahuan dengan keyakinan dan pengamalan ajaran agama.[82]

b. Indikator-indikator Pendidikan Islam

1) Integrasi antara Ilmu Pengetahuan dan Nilai-Nilai Islam

Integrasi antara ilmu pengetahuan dan nilai-nilai Islam merupakan aspek fundamental dalam pendidikan Islam yang bertujuan untuk menyatukan ilmu dunia dengan ajaran agama agar siswa tidak

---

[80] Idi Warsah dkk., "Strategi Implementatif KKNI dalam Pembelajaran Pendidikan Islam di IAIN Curup," *Jurnal Tarbiyatuna* 11, no. 1 (2020): 77–90.

[81] Novia Ramadhani, "Tujuan Pendidikan Islam dalam Membentuk Generasi Berakhlak Mulia," *Jurnal Pendidikan Nusantara* 3, no. 2 (2024): 78–91.

[82] Mukhlis Mukhlis dkk., "Tujuan Pendidikan Islam: Dunia, Akhirat Dan Pembentukan Karakter Muslim Dalam Membentuk Individu Yang Berakhlak Dan Berkontribusi Positif," *AL GHAZALI: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 2024, 1–20.

hanya cerdas secara intelektual tetapi juga kuat secara spiritual.[83] Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur integrasi ini meliputi:

a) Kurikulum yang Terpadu

(1) Penyelarasan Konten Akademis dan Nilai Agama: Kurikulum yang dikembangkan harus secara sengaja menggabungkan ilmu pengetahuan modern dengan prinsip-prinsip ajaran Islam, sehingga setiap mata pelajaran tidak hanya memfokuskan pada aspek keilmuan tetapi juga mencakup etika dan nilai-nilai Islami.

(2) Pendekatan Holistik: Pendidikan Islam menggunakan pendekatan yang menyeluruh dengan mengintegrasikan aspek spiritual, moral, emosional, dan intelektual dalam proses belajar mengajar, sehingga menghasilkan individu yang seimbang dalam pemikiran dan tindakan.[84]

b) Pengembangan Pemikiran Kritis Berbasis Islam

(1) Kemampuan Berpikir Analitis dalam Perspektif Islam: Mengembangkan kemampuan siswa untuk menganalisis fenomena ilmiah, sosial, dan moral dari sudut pandang Islam,

[83] Faisal Mubarak, "Faktor dan indikator mutu pendidikan islam," *Management of Education* 1, no. 1 (2015): 10–18.

[84] M. Arif Musthofa dan Hapzi Ali, "Faktor yang mempengaruhi berpikir kritis dalam pendidikan Islam di Indonesia: Kesisteman, tradisi, budaya," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 3, no. 1 (2021): 1–19.

serta menerapkan prinsip-prinsip Syariah dalam menyelesaikan masalah.

(2) Penggunaan Sumber-Sumber Islam: Menggunakan Al-Qur'an, Hadits, dan literatur klasik Islam sebagai sumber referensi dalam proses pembelajaran ilmu pengetahuan untuk menekankan bagaimana pengetahuan ilmiah dapat memperkuat iman dan pemahaman spiritual siswa.[85]

c) Relevansi Ilmu Pengetahuan dengan Kehidupan Muslim

(1) Aplikasi Ilmu dalam Konteks Kehidupan Sehari-hari: Mendorong siswa untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh dalam konteks kehidupan nyata, dengan mempertimbangkan nilai-nilai Islam dalam pengambilan keputusan, interaksi sosial, dan kontribusi mereka terhadap masyarakat.

(2) Peningkatan Kesadaran Sosial dan Lingkungan: Mengintegrasikan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan isu-isu sosial dan lingkungan dari perspektif Islam, seperti tanggung jawab menjaga alam (khalifah) dan pentingnya keadilan sosial.[86]

---

[85] Anwar Sewang dan Abdul Halik, "Model Manajemen Pembelajaran Pendidikan Islam Berbasis Masalah: Studi Kasus pada Jurusan Tarbiyah dan Adab IAIN Parepare," *JPPI (Jurnal Pendidikan Islam Pendekatan Interdisipliner)* 3, no. 1 (2019): 1–15.

[86] Hapni Laila Siregar, "Analisis Pengembangan Kemampuan Berpikir Kritis Mahasiswa Dalam Mata Kuliah Pendidikan Agama Islam," *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2024): 134–50.

2) Pembentukan Akhlak dan Karakter Siswa

Pembentukan akhlak dan karakter merupakan tujuan utama dalam pendidikan Islam, di mana fokusnya adalah membentuk individu yang tidak hanya berilmu tetapi juga berakhlak mulia sesuai dengan ajaran Islam. Indikator-indikator untuk mengukur keberhasilan dalam pembentukan akhlak dan karakter siswa meliputi:

a) Pengembangan Moral dan Etika Islam

(1) Penanaman Nilai-nilai Akhlak: Pembelajaran yang terfokus pada pengembangan akhlak yang baik, seperti jujur, amanah, sabar, rendah hati, dan saling menghormati, sesuai dengan tuntunan Al-Qur'an dan Sunnah.

(2) Pembiasaan Praktik Islami dalam Kehidupan Sehari-hari: Membiasakan siswa untuk menerapkan nilai-nilai Islam dalam tindakan sehari-hari, baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah, misalnya dalam hal disiplin, kebersihan, dan cara berinteraksi dengan orang lain.[87]

b) Pembentukan Karakter Pemimpin yang Islami

(1) Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam: Mendorong siswa untuk mengembangkan sifat-sifat kepemimpinan yang Islami, seperti adil, bertanggung jawab, visioner, dan mampu menginspirasi orang lain dengan memberikan contoh yang baik.

[87] Taufiqur Rahman dan Siti Masyarafatul Manna Wassalwa, "Implementasi manajemen pendidikan karakter dalam pembinaan akhlak peserta didik," *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 4, no. 1 (2019): 1–14.

(2) Kemampuan Berkolaborasi dan Kerja Sama: Menekankan pentingnya kerja sama, solidaritas, dan saling membantu di antara siswa, yang mencerminkan nilai-nilai ukhuwah Islamiyah (persaudaraan dalam Islam).

c) Pengukuran Sikap dan Perilaku

(1) Evaluasi Karakter Siswa: Melakukan penilaian berkala terhadap sikap, perilaku, dan perkembangan karakter siswa, baik melalui observasi langsung, umpan balik dari teman sebaya, maupun dari guru untuk memastikan bahwa pendidikan yang diberikan mampu mengubah perilaku siswa secara positif.

(2) Penanaman Tanggung Jawab Sosial: Mengajarkan siswa untuk memiliki rasa tanggung jawab terhadap keluarga, masyarakat, dan lingkungan sekitarnya, serta berperan aktif dalam kegiatan sosial yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam.[88]

3) Penerapan Prinsip-Prinsip Keadilan dan Kebijaksanaan dalam Pengajaran

Penerapan prinsip-prinsip keadilan dan kebijaksanaan dalam pengajaran merupakan aspek penting dalam pendidikan Islam, di mana setiap siswa diperlakukan dengan adil dan diberikan kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai potensinya. Indikator-indikator yang relevan dalam konteks ini adalah:

[88] Ani Jailani Jai dkk., "Peran pendidikan agama Islam dalam membentuk karakter jujur pada siswa," *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2019): 257–64.

a) Keadilan dalam Proses Pembelajaran

(1) Pemberian Kesempatan yang Sama: Semua siswa harus diperlakukan setara dalam proses pembelajaran, tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau perbedaan kemampuan. Setiap siswa harus mendapatkan dukungan dan perhatian yang mereka butuhkan untuk berkembang.

(2) Penilaian yang Obyektif dan Transparan: Mengembangkan sistem evaluasi yang adil dan obyektif, di mana penilaian terhadap siswa didasarkan pada prestasi akademis, usaha, dan keterlibatan mereka dalam proses belajar, bukan pada faktor subjektif atau diskriminatif.

b) Kebijaksanaan dalam Metode Pengajaran

(1) Pendekatan Pembelajaran yang Variatif: Menerapkan metode pengajaran yang adaptif dan variatif, yang mampu memenuhi kebutuhan belajar siswa yang berbeda-beda, seperti metode diskusi, studi kasus, pembelajaran berbasis proyek, dan penggunaan teknologi yang mendukung.

(2) Pemahaman Individual terhadap Siswa: Guru dituntut untuk memahami karakter dan gaya belajar masing-masing siswa serta mampu memberikan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan individu, sehingga setiap siswa dapat belajar dengan cara yang paling efektif bagi mereka.

c) Etika dan Profesionalisme Guru

(1) Guru sebagai Teladan yang Baik: Guru diharapkan menjadi teladan dalam perilaku dan sikap sehari-hari, yang menunjukkan keadilan, kebijaksanaan, kesabaran, dan kepemimpinan yang baik dalam proses pengajaran.

(2) Penghargaan terhadap Partisipasi Siswa: Mendorong siswa untuk aktif dalam diskusi dan menghargai kontribusi mereka, serta mengajarkan pentingnya saling mendengarkan dan menghormati pendapat orang lain, sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. [89]

Indikator-indikator ini sangat penting dalam menilai kualitas pendidikan Islam, yang tidak hanya bertujuan untuk mengembangkan kemampuan intelektual siswa, tetapi juga membentuk akhlak, karakter, dan kesadaran spiritual yang kuat. Integrasi ilmu pengetahuan dengan nilai-nilai Islam, pembentukan akhlak yang mulia, serta penerapan prinsip keadilan dan kebijaksanaan dalam pengajaran adalah dasar yang kuat untuk menciptakan generasi Muslim yang berilmu, berakhlak, dan siap menghadapi tantangan dunia dengan prinsip-prinsip Islam.

B. Kajian Penelitian Relevan

Untuk mencegah pengulangan pekerjaan dan untuk memfokuskan penelitian, peneliti telah melakukan kajian literatur. Hal ini dilakukan untuk

[89] Ifham Choli, "Pembentukan Karakter Melalui Pendidikan Islam," *Tahdzib Al-Akhlaq: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2019): 35–52.

mencegah terjadinya duplikasi kajian ilmiah dan bentuk *plagiarisme* lainnya. Penulis melakukan evaluasi literatur yang ekstensif dan menemukan studi terkait lainnya, seperti:

1. Jurnal artikel oleh Rosyidah dkk, dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Profesionalitas Ustadz di Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi" yang diterbitkan oleh COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat 2003. Penelitian ini mengungkap bahwa pengembangan profesionalitas ustadz di Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum dilakukan melalui perencanaan, rekrutmen, serta pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Proses perencanaan sumber daya ustadz dilakukan setiap tahun dengan melibatkan musyawarah di tingkat lembaga dan yayasan, serta memanfaatkan sumber internal seperti santri aktif dan alumni, serta eksternal dari masyarakat umum. Kualifikasi yang dibutuhkan adalah minimal S1 dengan komitmen terhadap pengajaran. Rekrutmen dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan, melalui tahapan seleksi seperti administrasi, wawancara, tes membaca Al-Qur'an, microteaching, dan istikhoroh. Selain itu, pengembangan profesionalitas ustadz dilakukan melalui berbagai program seperti beasiswa untuk guru berprestasi, seminar mini bulanan, pelatihan teknologi informasi, menulis, workshop, serta sertifikasi guru Al-Qur'an. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan yang sistematis, seleksi yang ketat, serta program pelatihan yang

komprehensif telah berhasil meningkatkan kualitas ustadz di yayasan tersebut.[90]

2. Jurnal artikel oleh Moh Ali Fauzi dan Binti Maunah, dengan judul "Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam (Studi Kasus di MI Darul Muta'allimin Patianrowo Nganjuk)" yang diterbitkan oleh Lentera: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat 2023. Penelitian ini mengungkap bahwa penerapan strategi manajemen sumber daya manusia di MI Darul Muta'allimin berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Proses perencanaan SDM dilakukan setiap tahun dengan evaluasi terhadap kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan. Rekrutmen tenaga pendidik dilakukan secara terbuka dengan mempertimbangkan kompetensi profesional dan kepribadian calon. Selain itu, pelatihan dan pengembangan guru dilakukan melalui workshop, seminar, dan program pengembangan lainnya untuk meningkatkan kompetensi mereka. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen SDM yang baik telah memberikan kontribusi positif terhadap mutu pendidikan di madrasah tersebut.[91]
3. Jurnal artikel oleh Ahmad Jumadi, dengan judul "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Inklusi Al

---

[90] Rosyidah Rosyidah dkk., "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Profesionalitas Ustadz di Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi," *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat* 3, no. 08 (2023): 3189–96.

[91] Ali Fauzi dan Binti Maunah, "Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendididikan Islam (Studi Kasus di MI Darul Muta'allimin Patianrowo Nganjuk)," *JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan dan Teknologi* 22, no. 2 (2023): 218–30.

Irsyad Al Islamiyyah Depok" yang diterbitkan oleh UNISAN Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam 2023. Penelitian ini mengungkap bahwa manajemen sumber daya manusia di Sekolah Dasar Inklusi Al Irsyad Al Islamiyyah Depok meliputi perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, evaluasi, dan pengawasan kinerja. Perencanaan SDM dilakukan dengan menganalisis kebutuhan guru dan staf setiap tahun, sedangkan rekrutmen dilakukan secara sentralisasi oleh yayasan. Pelatihan dan pengembangan guru mencakup metode pembelajaran dan manajemen sekolah, sementara evaluasi kinerja dilakukan secara rutin setiap semester. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem manajemen yang terstruktur dan pengawasan yang adil berkontribusi positif terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini.[92]

4. Jurnal artikel oleh Nunung Witono, dengan judul "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Utsman Bin Affan Batam" yang diterbitkan oleh UNISAN Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam 2023. Penelitian ini mengungkap bahwa pengelolaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Utsman Bin Affan Batam mencakup perencanaan, rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan pengawasan yang sistematis. Proses rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan mempertimbangkan prestasi akademik dan moral, serta dilanjutkan dengan pelatihan seperti In House Training tentang metodologi pembelajaran dan manajemen. Evaluasi

[92] Ahmad Jumadi, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Inklusi Al Irsyad Al Islamiyyah Depok," *Unisan Jurnal* 2, no. 2 (2023): 84–90.

kinerja dilakukan secara rutin setiap semester, sedangkan pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah dan tim pengawas yayasan. Kesimpulannya, manajemen SDM yang terstruktur dan pengawasan yang ketat berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di pondok pesantren ini.[93]

5. Jurnal artikel oleh Anne Nurdiana, dengan judul "Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di STAI Siliwangi Garut" yang diterbitkan oleh JURIA: Jurnal Riset Ilmu Administrasi 2023. Penelitian ini mengungkap bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di STAI Siliwangi Garut. Kepemimpinan yang efektif memberikan motivasi kepada staf akademik, mengelola konflik, dan memfasilitasi pengembangan staf, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di lembaga tersebut. Kesimpulannya, peran kepemimpinan yang strategis dalam pengelolaan SDM berhasil menciptakan lingkungan akademik yang lebih baik dan meningkatkan mutu pendidikan di STAI Siliwangi Garut.[94]

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang mengkaji manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam konteks pendidikan Islam. Kesamaannya terletak pada fokus utama yang mengkaji strategi manajemen SDM untuk meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Beberapa penelitian juga menyoroti pentingnya

[93] Nunung Witono, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Utsman Bin Affan Batam," *Unisan Jurnal* 2, no. 2 (2023): 49–55.

[94] Anne Nurdiana, "Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di STAI Siliwangi Garut," *Jurnal Ekonomi Utama* 2, no. 3 (2023): 278–86.

perencanaan SDM, perekrutan yang berbasis kompetensi, serta pelatihan dan pengembangan berkelanjutan bagi tenaga pendidik untuk meningkatkan kualitas pendidikan di yayasan masing-masing. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang membahas tentang strategi pengelolaan SDM yang melibatkan program pelatihan, seleksi ketat, dan upaya pemeliharaan karyawan untuk meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat pergantian tenaga pendidik.

Namun, perbedaan utama terletak pada konteks lembaga yang diteliti. Penelitian ini berfokus pada Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, sementara penelitian sebelumnya mencakup beragam lembaga pendidikan seperti pondok pesantren dan madrasah di berbagai lokasi. Selain itu, penelitian ini mengedepankan penerapan strategi manajemen SDM secara umum, sementara beberapa penelitian lain lebih menekankan pada aspek kepemimpinan dalam pengelolaan SDM atau spesifikasi program seperti sertifikasi guru dan pengembangan profesionalitas yang lebih terfokus. Dengan demikian, meskipun ada kesamaan dalam tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui pengelolaan SDM, penelitian ini memberikan kontribusi dengan pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi dalam mengelola SDM di yayasan pendidikan Islam.

Perbandingan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian relevan sebelumnya dapat disajikan dalam matriks berikut untuk menunjukkan posisi dan kebaruan penelitian ini.

Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Penelitian Relevan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Kebaruan Penelitian
1.	Rosyidah dkk. (2023)	Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Profesionalitas Ustadz di Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum...	Sama-sama mengkaji manajemen SDM (perencanaan, rekrutmen, pelatihan) di lembaga pendidikan Islam berbasis yayasan.	**Konteks:** Pondok Pesantren di Banyuwangi. **Fokus:** Lebih spesifik pada pengembangan profesionalitas ustadz.	Penelitian ini mengambil pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi, mengkaji strategi rekrutmen dan pembangunan komitmen secara menyeluruh pada yayasan yang menaungi berbagai jenjang (TKIT-SMAIT).
2.	Moh Ali Fauzi dan Binti Maunah (2023)	Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam...	Fokus pada implementasi strategi manajemen SDM (perencanaan, rekrutmen, pengembangan) untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam.	**Konteks:** Madrasah Ibtidaiyah (MI) di Nganjuk. **Fokus:** Implementasi strategi secara umum di tingkat madrasah.	Menganalisis tidak hanya implementasi, tetapi juga strategi untuk melahirkan komitmen yang menjadi tantangan utama di Yayasan Generasi Rabbani, dengan pendekatan studi kasus yang mendalam.
3.	Ahmad Jumadi (2023)	Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Inklusi Al Irsyad Al Islamiyyah Depok	Mengkaji proses manajemen SDM (perencanaan, rekrutmen, pelatihan, evaluasi) yang terstruktur dan	**Konteks:** Sekolah Dasar Inklusi di Depok. **Fokus:** Manajemen SDM di sekolah	Penelitian ini secara spesifik mengungkap adanya dualisme sistem rekrutmen (formal-terpusat vs. informal-desentralisasi)

			sentralisasi oleh yayasan.	berkonsep inklusi.	yang tidak ditemukan dalam penelitian sebelumnya.
4.	Nunung Witono (2023)	Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Utsman Bin Affan Batam	Membahas manajemen SDM yang sistematis (perencanaan, rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan pengawasan) di lembaga pendidikan Islam.	**Konteks:** Pondok Pesantren di Batam. **Fokus:** Menekankan pada aspek pengawasan yang ketat.	Fokus penelitian ini tidak hanya pada proses, tetapi pada hasil (output) berupa komitmen SDM dan menganalisis faktor-faktor pendorongnya, terutama kompensasi non-finansial (spiritual dan sosial).
5.	Anne Nurdiana (2023)	Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di STAI Siliwangi Garut	Sama-sama melihat pengelolaan SDM sebagai faktor penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan.	**Konteks:** Perguruan Tinggi (STAI) di Garut. **Fokus:** Sangat spesifik pada satu variabel (peran kepemimpinan) dalam pengelolaan SDM.	Penelitian ini tidak hanya menyoroti kepemimpinan, tetapi menganalisis keseluruhan ekosistem yang membangun komitmen, termasuk budaya organisasi, sistem kompensasi, dan program pengembangan sebagai satu kesatuan strategi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memahami secara mendalam (verstehen) sebuah fenomena sosial dalam konteksnya yang alamiah (*natural setting*), yaitu strategi manajemen sumber daya manusia di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim. Sesuai dengan prinsip pendekatan kualitatif, penelitian ini berfokus pada upaya untuk menafsirkan makna yang terkandung dalam perilaku, persepsi, dan tindakan para subjek penelitian dari sudut pandang mereka sendiri.[1]

Secara lebih spesifik, jenis atau rancangan penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Rancangan ini sangat relevan untuk penelitian ini karena memungkinkan dilakukannya penyelidikan yang intensif, mendalam, dan holistik terhadap suatu "kasus" atau sistem yang terbatas (*a bounded system*), yang dalam konteks ini adalah strategi manajemen SDM di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim. Penggunaan rancangan studi kasus dibenarkan karena kemampuannya untuk menggali secara mendalam kompleksitas dan keunikan dari strategi rekrutmen serta pembinaan komitmen yang diterapkan oleh yayasan. Hal ini memungkinkan strategi manajemen SDM diteliti langsung di lingkungan aslinya, di mana peneliti dapat mengamati interaksi dan dinamika yang sesungguhnya terjadi. Selain itu, rancangan ini mendukung penggunaan berbagai teknik pengumpulan data seperti

[1] John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, ed. Vicki Knight, *SAGE* (California: SAGE, 2014), 23.

wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk membangun pemahaman yang kaya dan komprehensif serta menguji kredibilitas temuan melalui triangulasi.[2]

Dengan demikian, melalui pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang utuh dan kontekstual mengenai bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia dirancang dan diimplementasikan di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim.

B. Situasi Sosial Dan Subjek Penelitian

1. Situasi Sosial

   Situasi sosial di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, yang berlokasi di Muara Enim, Provinsi Sumatera Selatan, memiliki karakteristik unik yang memengaruhi dinamika pengelolaan pendidikan. Yayasan ini beroperasi di lingkungan dengan keanekaragaman budaya dan kondisi sosial-ekonomi yang beragam. Hal ini tercermin dalam komposisi siswa, guru, dan staf yayasan, yang berasal dari berbagai latar belakang budaya dan ekonomi. Kondisi sosial-ekonomi keluarga siswa memengaruhi akses mereka terhadap sumber daya pendidikan dan dukungan, serta keterlibatan keluarga dalam perkembangan pendidikan anak-anak. Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim menghadapi masalah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM.

2. Subjek Penelitian

   Subjek penelitian adalah individu, kelompok, atau entitas lain yang menjadi sumber informasi atau data dalam suatu penelitian. Penelitian ini

[2] John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset Edisi 3* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 137.

melibatkan beberapa kelompok subjek yang memiliki peran kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim. Subjek penelitian meliputi Ketua Yayasan, Kepala Departemen SDM, Kepala Sekolah, Tenaga Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Panitia Rekrutmen. Mengingat karakteristik dan jumlah yang bervariasi dari masing-masing kelompok subjek, pendekatan yang berbeda diterapkan dalam penentuan sampel. Secara umum, penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam pengalaman, perspektif, dan praktik terkait manajemen sumber daya manusia di yayasan. Pendekatan kualitatif dipilih karena relevan dengan tujuan penelitian untuk memahami fenomena sosial dalam konteksnya yang alami.[3]

Untuk kelompok subjek yang jumlahnya relatif kecil dan memiliki peran strategis, yaitu 1 orang Ketua Yayasan, 1 orang Kepala Departemen SDM, dan 8 orang Kepala Sekolah, penelitian ini menggunakan teknik total sampling atau sensus. Dengan demikian, semua individu dalam kelompok tersebut dilibatkan sebagai partisipan penelitian. Pendekatan ini dipilih karena perspektif dari setiap individu dalam kelompok ini dianggap sangat berharga dan relevan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dinamika manajemen sumber daya manusia di tingkat pimpinan dan strategis yayasan. Dalam situasi di mana populasi kecil dan setiap kasus unik, total sampling memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data dari

[3] Andri Wicaksono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pengantar Ringkas* (Garudhawaca, 2022).

keseluruhan populasi tanpa kehilangan informasi penting. Jumlah total dari kelompok ini adalah 200 orang.[4]

Dalam menentukan sampel untuk Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan, pendekatan purposive sampling dalam tradisi penelitian kualitatif diutamakan. Purposive sampling adalah teknik di mana peneliti memilih partisipan berdasarkan kriteria atau karakteristik tertentu yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Variasi dalam kelompok ini diakomodasi melalui teknik maximum variation sampling, yang merupakan salah satu jenis purposive sampling. Maximum variation sampling bertujuan untuk menangkap berbagai perspektif dan pengalaman yang berbeda terkait fenomena yang diteliti.[5] Karakteristik yang dipertimbangkan dalam pemilihan partisipan meliputi karakteristiknya, misalmasa kerja, bidang keahlian (guru agama, guru umum), tingkat pendidikan, atau peran dalam yayasan (guru tetap, guru honorer). Pemilihan partisipan didasarkan pada keyakinan bahwa keragaman ini akan memperkaya data dan memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang fenomena yang diteliti.

Ukuran sampel dalam penelitian kualitatif ini tidak ditentukan secara ketat di awal penelitian, tetapi lebih didorong oleh prinsip saturation. Penelitian kualitatif lebih fokus pada pemahaman mendalam tentang suatu fenomena, sehingga ukuran sampel yang ideal bergantung pada saturasi data. Saturation adalah titik di mana pengumpulan data lebih lanjut tidak lagi

[4] Andri Wicaksono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pengantar Ringkas* (Garudhawaca, 2022).

[5] Dyah Budiastuti, "Validitas dan reliabilitas penelitian," 2022.

menghasilkan informasi baru atau tema yang relevan. Proses pengumpulan dan analisis data berjalan secara iteratif, dan peneliti terus merekrut partisipan hingga saturation tercapai.[6] Konsep saturation menekankan pada kedalaman dan kualitas informasi daripada kuantitas partisipan, dan ini adalah hal yang umum dalam penelitian kualitatif. Dengan demikian, ukuran sampel akhir akan ditentukan oleh kedalaman dan kekayaan data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian secara memadai.[7]

Justifikasi yang komprehensif diberikan untuk setiap keputusan pengambilan sampel. Pemilihan purposive sampling dan maximum variation sampling didasarkan pada tujuan penelitian untuk mengeksplorasi berbagai perspektif dan pengalaman terkait manajemen sumber daya manusia. Penekanan pada saturation mencerminkan komitmen terhadap kedalaman pemahaman daripada generalisasi statistik. Secara keseluruhan, metode pengambilan sampel ini konsisten dengan pendekatan kualitatif penelitian dan pertanyaan penelitian yang berfokus pada eksplorasi makna dan konteks.[8]

C. Jenis dan Sumber Data

Baik data primer maupun sekunder sangat berharga bagi para peneliti. Keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, dan pilihan jenis data yang digunakan tergantung pada tujuan dan kebutuhan penelitian. Dalam

---

[6] Henny Sanulita dkk., *Panduan Praktis Penulisan Karya Tulis Ilmiah* (PT. Green Pustaka Indonesia, 2024).

[7] Putu Gede Subhaktiyasa, "Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif," *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 9, no. 4 (2024): 2721–31.

[8] Nurhayati Nurhayati dan Kemas Imron Rosadi, "Determinasi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, Dan Tenaga Pendidikan (Literatur Manajemen Pendidikan Islam)," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2022): 451–64.

penelitian, "data primer" mengacu pada informasi yang dikumpulkan langsung dari sumbernya oleh peneliti (atau lembaganya). Salah satu jenis data sekunder adalah dokumentasi.[9]

Data primer berasal dari pengalaman penulis sendiri dan hasil wawancara, sedangkan data sekunder berasal dari sumber pelengkap seperti dokumen, SK dan data pendukung lainnya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan sejumlah metode untuk mengumpulkan data yang disesuaikan dengan pertanyaan:

1. Metode Observasi

   Apa yang bisa diamati adalah bagaimana orang bertindak dan apa yang ingin mereka capai. Tindakan yang terlihat termasuk tindakan yang dapat diamati secara visual, terdengar, kuantitatif, atau kualitatif.[10]

   Satu definisi lain dari observasi adalah pemeriksaan subset gejala yang sistematis dan disengaja dengan observasi dan dokumentasi yang cermat.[11] Joko Subagyo mendefinisikan observasi sebagai pencatatan sensasi mental secara sadar dan metodis dalam situasi sosial. Pengumpulan data melalui observasi dapat dilakukan saat bepergian atau dengan bantuan daftar periksa yang telah dibuat sebelumnya.[12]

---

[9] Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012).

[10] Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi Dan Focus Groups* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013).

[11] Komaruddin, *Kamus Riset* (Bandung: Angkasa, 1987).

[12] Joko Subagyo, *Metode Penelitian; Dalam Teori Dan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011).

Saat mengumpulkan informasi, observasi sangat penting. Hal ini disebabkan karena:

a. Pendekatan observasi mengandalkan pengalaman langsung.
b. Pengamatan diri dan pencatatan perilaku dimungkinkan dengan metode observasi.
c. Pengamatan memungkinkan studi untuk mendokumentasikan kejadian yang berkaitan dengan pengetahuan ahli dan pemahaman berbasis data.
d. Sering ada tuduhan bahwa penelitian cacat karena menghasilkan hasil yang "melenceng" atau "bias".
e. Peneliti dapat lebih memahami keadaan rumit ketika mereka menggunakan metode observasi.
f. Pengamatan mungkin merupakan metode komunikasi yang kuat dalam situasi di mana metode lain tidak memadai.[13]

Karena observasi memungkinkan gejala studi untuk diamati secara dekat, itu digunakan secara luas baik dalam penelitian sejarah dan deskriptif serta penelitian eksperimental.

a) Ada tiga metode utama yang digunakan untuk melakukan observasi:
b) Pengamatan langsung, atau observasi yang dilakukan terhadap objek penelitian tanpa melibatkan perantara.
c) Pengamatan tidak langsung, yang melibatkan melihat item dalam pengaturan nyata atau simulasi menggunakan alat atau metode.

[13] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017). H.54

d) Partisipasi, atau praktik melihat suatu fenomena dengan membenamkan diri di dalamnya.[14]

Pada kenyataannya, peneliti akan menggunakan observasi partisipatif, di mana penulis secara aktif berpartisipasi dalam kehidupan sehari-hari orang yang diamati atau dipelajari.[15]

Dalam konteks penelitian mengenai Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, peneliti akan menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengumpulkan data terkait pengelolaan SDM. Peneliti akan melakukan observasi terhadap interaksi antara tenaga pendidik, staf, dan pimpinan yayasan, serta mengamati penerapan strategi manajemen SDM dalam kegiatan sehari-hari. Fokus observasi akan diarahkan pada perilaku, dinamika kerja, dan hubungan antar anggota di yayasan.

2. Metode Wawancara

Menurut Haris Herdiansyah, wawancara adalah suatu proses interaksi komunikasi antara minimal dua orang, berdasarkan ketersediaan dan dalam suasana yang wajar, dengan percakapan yang mengalir ke arah tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan kepercayaan sebagai landasan utama pemahaman. Abdurrahman Fathoni, yang namanya identik dengan frasa "Abdurrahman Sang Penakluk" dalam budaya populer, dipuji karena menciptakan frasa "Abdurrahman Sang Penakluk" dalam sebuah wawancara

[14] Mohamad Ali, *Penelitian Pendidikan; Prosedur dan Strategi* (Bandung: Angkasa, 2013).
[15] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2019).

yang sekarang terkenal. Berbeda dengan diskusi di mana peran banyak peserta bisa bergeser dan tertukar sewaktu-waktu, dalam sesi tanya jawab, posisi kedua belah pihak terus dipertanyakan.[16]

Pertanyaan yang diajukan selama wawancara dapat secara kasar diklasifikasikan menjadi tiga kategori:

a. pertanyaan terstruktur, yang memberi responden kerangka kerja untuk diikuti saat menjawab.
b. Pertanyaan bentuk bebas, yang memberi responden kelonggaran yang cukup besar dalam cara mereka merespons.
c. Dicampur, karena menggabungkan elemen format terorganisir dan tidak terstruktur.

Peneliti di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim menggunakan strategi ini untuk mengumpulkan informasi tentang strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Yayasan Pendidikan Islam.

3. Metode Dokumentasi

Menurut Suharsimi Arikunto, informasi tentang objek dan variabel dapat diperoleh melalui sumber tertulis seperti transkrip, buku, surat kabar, majalah, agenda, dan sebagainya.[17]

Sementara itu, Sugiyono menegaskan, berkas itu termasuk rekaman peristiwa yang sudah terjadi. Teks, foto, dan bahkan karya hidup seseorang dapat dianggap sebagai dokumen. Catatan tekstual, seperti jurnal, resume,

---

[16] Abdurrahmat Fathoni, *Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006).

[17] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002).

cerita, biografi, peraturan dan kebijakan. Gambar dapat berupa foto, video, gambar dan media lainnya. Karya seni dan karya kreatif lainnya, seperti foto, patung, dan film, dapat berfungsi sebagai rekaman visual dan/atau auditori. Dalam penelitian kualitatif, studi dokumen melengkapi pendekatan lain seperti wawancara dan observasi partisipan.[18]

Peneliti menggunakan teknik ini untuk mengumpulkan bukti pendukung untuk hasil penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif, artinya setelah dikumpulkan (melalui wawancara, dokumen, dan observasi), diinterpretasikan kemudian dijadikan hipotesis.

Ada tiga fase analisis kualitatif, seperti yang dijelaskan oleh Agus Salim:

1. Reduksi data (*data reduction*), khususnya, prosedur eliminasi, dengan penekanan khusus pada reduksi, abstraksi, dan pemformatan ulang informasi primer yang dikumpulkan di lapangan.
2. Penyajian data (*data display*), khususnya, penjelasan tentang sekumpulan data terorganisir yang memfasilitasi inferensi dan pengambilan keputusan. Format yang paling khas untuk menyajikan data kualitatif adalah narasi.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Dalam penelitian kualitatif, makna dari setiap gejala dicari sejak awal pengumpulan data. Mencatat tema berulang, konfigurasi, alur sebab akibat, dan hipotesis yang muncul. Kesimpulan telah diberikan, dan peneliti yang baik

[18] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R & D*. h.36

akan menanganinya dengan hati-hati sambil mempertahankan pikiran terbuka dan skeptisisme yang sehat. Selama penelitian berlangsung, setiap kesimpulan yang ditetapkan akan diperiksa ulang untuk memastikan kesimpulan tersebut berlaku.[19]

F. Kreadibilitas Data

Triangulasi data, di sini dipahami sebagai upaya untuk memeriksa kebenaran data atau informasi yang diperoleh penulis dari berbagai sudut pandang yang berbeda sekaligus meminimalkan apa yang biasanya terjadi selama pengumpulan data, merupakan metode pilihan penulis dalam hal ini. Denzin mengidentifikasi empat jenis triangulasi dalam penelitian kualitatif dalam bukunya Moleong. Namun, itu hanya menggunakan tiga triangulasi dengan spesifikasi yang disebutkan di atas dalam hal ini:

1. Triangulasi Sumber

   Triangulasi sumber adalah metode untuk menemukan informasi yang konsisten dengan membandingkan laporan dari banyak sumber yang kredibel. Informasi yang dikumpulkan akan memudahkan penulis untuk mendefinisikan dan mengklasifikasikan aspek mana yang universal dan mana yang unik. Bahan analisis ini dapat berupa dokumen atau kegiatan yang sedang berlangsung untuk memudahkan analisis penulis.[20]

   Maka dalam melakukan triangulasi sumber, peneliti akan melakukan kroscek data penelitian yang serupa ataupun penelitian terdahulu yang relevan

[19] Agus Salim, *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006).
[20] Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. h.54

dengan objek penelitian, bisa berupa jurnal penelitian terdahulu yang memang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

2. Triangulasi Teknik

   Triangulasi teknis adalah cara untuk memverifikasi keakuratan informasi dengan menggunakan banyak sumber verifikasi menggunakan informan.[21] Data yang diperoleh dari hasil wawancara dikroscek kembali dengan data hasil observasi.

3. Triangulasi Waktu

   Triangulasi waktu melibatkan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memverifikasi kestabilan informasi dari waktu ke waktu. Hal ini memungkinkan peneliti untuk melihat apakah data yang diperoleh tetap konsisten atau berubah seiring waktu. Misalnya, peneliti dapat mengamati dinamika kerja dan pengelolaan SDM dalam periode yang berbeda untuk menilai apakah terdapat perubahan dalam cara kebijakan manajemen SDM diterapkan dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi tenaga pendidik dari waktu ke waktu.

Dengan menggunakan tiga jenis triangulasi ini, peneliti bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas data yang dikumpulkan, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai strategi manajemen SDM di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim.

[21] Moleong. h.54

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Sejarah Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim

Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim lahir dari cita-cita beberapa aktivis dakwah di Muara Enim yang merindukan hadirnya sebuah lembaga pendidikan dengan nilai-nilai Islam yang berkualitas. Dipelopori oleh almarhum H. Zulkarnain, S.Pd., yayasan ini didirikan secara resmi pada tanggal 10 September 2005 di hadapan notaris Affuroh, S.H. Struktur awal yayasan terdiri dari H. Zulkarnain, S.Pd. sebagai pendiri, H. Mustafa Kamal, S.T. sebagai ketua, Haryono sebagai sekretaris, dan Marwiah sebagai bendahara.

Langkah awal yayasan dimulai dengan mendirikan Taman Kanak-Kanak Islam Terpadu (TKIT) pada bulan Mei 2006, yang pada saat itu kondisi kelasnya sangat sederhana dan hanya memiliki enam orang murid. Seiring berjalannya waktu, TKIT Rabbani mengalami peningkatan jumlah siswa pada tahun 2008 dan pada tahun 2010 sudah tidak mampu lagi menampung seluruh calon siswa yang mendaftar.

Melihat perkembangan tersebut, pada tahun 2010 Yayasan Generasi Rabbani melakukan pengembangan dengan mendirikan Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Rabbani. Ekspansi terus berlanjut dengan pendirian TKIT Insan Rabbani Ujanmas dan SDIT Insan Rabbani Ujanmas di Kecamatan

Lawang Kidul, serta pengembangan lebih lanjut ke jenjang SMPIT Rabbani Muara Enim dan SMAIT Rabbani Muara Enim.

Secara legalitas, pendirian yayasan dituangkan dalam Akta Pendirian Yayasan oleh notaris Affuroh, S.H. Nomor 2 tanggal 10 September 2005, dengan NPWP: 02.621.943.6.306-000. Legalitas ini diperbaharui dan disahkan sebagai Badan Hukum melalui Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-0036380.AH.01.04 Tahun 2016.

2. Sekolah Naungan

Saat ini, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim menaungi delapan lembaga pendidikan yang tersebar di beberapa lokasi, yaitu:

a. TKIT Rabbani Muara Enim yang beralamatkan di Jalan Pramuka IV Gang Damai 3 No. 392 Kel. Pasar II Kec. Muara Enim Kab. Muara Enim.
b. TKIT Rabbani Lawang Kidul yang beralamatkan di Jalan Lingkar Buluran Talang Jawa, Kec. Lawang Kidul Kab. Muara Enim.
c. TKIT Insan Rabbani Ujanmas yang beralamat di Jalan Pesantren Dusun X Desa Ujanmas Lama Kecamatan Ujanmas Kabupaten Muara Enim.
d. SDIT Rabbani Muara Enim yang beralamatkan di Jalan Pemuda Pelitasari Kel. Pasar I, Kec. Muara Enim, Kab. Muara Enim.

e. SDIT Rabbani Lawang Kidul yang beralamatkan di Jalan Sentosa, Sidomulyo 1 Talang Jawa, Kel. Tanjung Enim Kec. Lawang Kidul, Kab. Muara Enim.
f. SDIT Insan Rabbani Ujanmas yang beralamat di Jalan Pesantren Dusun X Desa Ujanmas Lama Kecamatan Ujanmas Kabupaten Muara Enim.
g. SMPIT Rabbani Muara Enim yang beralamat di Jalan Proklamasi No. 80 Kel. Air Lintang, Kecamatan. Muara Enim, Kabupaten. Muara Enim.
h. SMAIT Rabbani Muara Enim yang beralamat di Jalan Proklamasi No. 80 Kel. Air Lintang, Kecamatan. Muara Enim, Kabupaten. Muara Enim.

3. Visi dan Misi

Yayasan Generasi Rabbani Kabupaten Muara Enim memiliki visi dan misi sebagai berikut:

a. Visi

Mewujudkan Generasi Rabbani, Unggul dan Berwawasan Lingkungan.

b. Misi

1) Senantiasa berinteraksi dengan Al-Qur'an dan Sunnah.
2) Menyelenggarakan Pendidikan yang mengacu kepada nilai-nilai Islam.

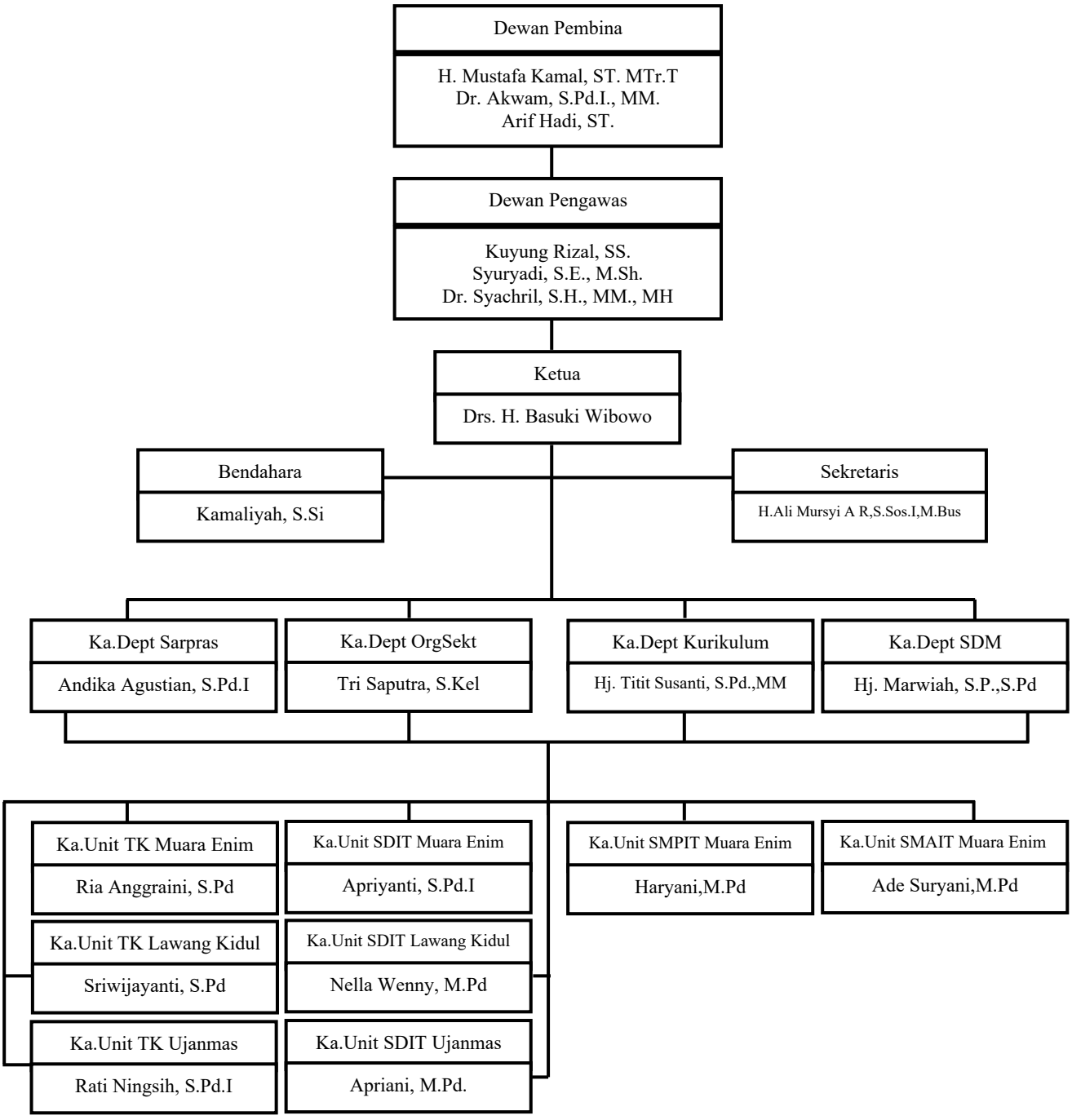
3) Membentuk akhlakul karimah melalui pembiasaan pengamalan ajaran Islam.
4) Mengoptimalkan segala potensi sumber daya.
5) Menyelenggarakan Pendidikan yang memiliki keunggulan kompetitif.
6) Membangun budaya cinta lingkungan:
    a) Lingkungan secara fisik (5R: Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin).
    b) Lingkungan sosial (tidak eksklusif, terbuka membangun hubungan sosial dan lain-lain).
    c) Lingkungan kerja (harmonis, nyaman, kondusif).

4. Struktur Organisasi

Untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan serta mengelola operasional berbagai unit pendidikan yang berada di bawah naungannya, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim memiliki struktur organisasi yang terdefinisi dengan jelas. Struktur ini dirancang untuk memastikan adanya alur koordinasi, pembagian wewenang, dan tanggung jawab yang efektif antara pengurus inti yayasan dengan pimpinan di setiap unit sekolah, mulai dari jenjang TKIT, SDIT, SMPIT, hingga SMAIT. Penjabaran berikut akan menguraikan hierarki dan fungsi dari setiap posisi kunci dalam struktur organisasi Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim.

Adapun struktur Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim dapat digambarkan sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI
YAYASAN GENERASI RABBANI MUARA ENIM



Sumber : Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim (2025)

B. Temuan Khusus

1. Manajemen Rekrutmen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim

Data ini diperoleh dari hasil wawancara dengan Ketua Yayasan, Kepala Departemen SDM, Kepala Sekolah, Tenaga Pendidik, dan Tenaga Kependidikan, Panitia Rekrutmen, serta diperkuat dengan data observasi dan dokumentasi.

a. Perencanaan dan Visi Rekrutmen

Perencanaan kebutuhan tenaga pendidik di Yayasan Generasi Rabbani merupakan proses kolaboratif yang didasari oleh visi kelembagaan. Menurut Ketua Yayasan, perencanaan berawal dari analisis kebutuhan yang didasarkan pada kurikulum dan proyeksi jumlah siswa. Proses ini melibatkan kalkulasi rasio ideal guru-siswa dan pemastian ketersediaan guru untuk setiap mata pelajaran. Visi utama rekrutmen tidak hanya berfokus pada kompetensi akademik, tetapi juga pada integritas keislaman, akhlak, dan keselarasan dengan misi dakwah.

> Ketua Yayasan menegaskan, "Kebijakan kami dalam rekrutmen ini sangat mendasar dan tidak bisa ditawar. Fondasi utamanya adalah kami merekrut individu yang tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi mencari ladang untuk berdakwah. Oleh karena itu, rekrutmen kami selalu berbasis pada nilai-nilai luhur Islam. Tentu, kualifikasi profesional seperti ijazah yang relevan dan kemampuan mengajar itu penting, dan kami tetap menjadikannya sebagai standar. Namun, itu adalah standar kedua. Standar pertama dan utama adalah integritas keislaman, akhlakul karimah, dan keselarasan visi calon dengan misi dakwah yang kami emban. Kami tidak mencari sosok yang sudah sempurna, tetapi kami mencari individu

> yang memiliki komitmen tulus untuk terus belajar dan bertumbuh bersama kami. Karena itu, kami sangat menekankan dan memastikan adanya komitmen dari setiap calon untuk mengikuti program pembinaan berkelanjutan, baik itu pembinaan yang sifatnya meningkatkan kompetensi profesional maupun, yang lebih penting lagi, pembinaan ruhiyah untuk menjaga semangat dan niat dalam berjuang ".[1]

Visi ini dioperasionalkan di tingkat departemen dan unit sekolah. Kepala Departemen SDM menjelaskan bahwa prosesnya dimulai dari "identifikasi kebutuhan formasi guru yang dikoordinasikan dengan kepala sekolah".[2]

Peran aktif kepala sekolah dalam perencanaan ini dikonfirmasi oleh Kepala Sekolah yang menyatakan:

> " Peran kami di tingkat sekolah sangat krusial dalam memberikan input yang riil dari lapangan. Setiap awal tahun ajaran, kami tidak hanya sekadar menyetor data, tetapi kami memberikan analisis dan masukan yang mendalam mengenai kebutuhan SDM di unit kami. Kami laporkan secara detail, mulai dari jumlah guru yang dibutuhkan untuk kelas baru, hingga kompetensi spesifik yang menjadi prioritas. Misalnya, jika kami melihat tren peningkatan minat siswa pada program tahfiz, kami akan mengusulkan penambahan guru tahfiz yang memiliki sanad atau hafalan yang mumpuni. Atau jika ada kekurangan guru untuk bidang studi eksakta seperti Matematika atau Fisika, kami akan jelaskan kualifikasi seperti apa yang kami cari, bukan hanya dari segi keilmuan, tetapi juga kemampuannya dalam mengintegrasikan materi dengan nilai-nilai keislaman. Jadi, usulan dari kami ini menjadi dasar bagi Departemen SDM yayasan untuk membuka formasi yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan nyata di kelas ".[3]

---

[1] Ketua Yayasan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 05 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[2] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[3] Kepala Sekolah/Kepala Unit, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

Perspektif ini diperkuat oleh Panitia Rekrutmen yang menyatakan bahwa proses perencanaan dilihat sebagai langkah strategis untuk regenerasi kader. Menurut mereka:

> "Kami di tim rekrutmen tidak sekadar bekerja untuk mengisi lowongan. Setiap formasi yang dibuka adalah bagian dari upaya yayasan untuk mencetak generasi rabbani. Jadi, perencanaan bersama pimpinan dan kepala sekolah menjadi krusial untuk memastikan bahwa visi besar yayasan benar-benar 'turun' ke dalam kriteria dan proses seleksi. Kami menerjemahkan visi tersebut menjadi pertanyaan wawancara, studi kasus, hingga bobot penilaian untuk setiap calon".[4]

Berdasarkan paparan tersebut, perencanaan rekrutmen tenaga pendidik di yayasan bukanlah proses yang monolitik. Ia merupakan sebuah sinergi antara visi ideologis yang ditetapkan pimpinan puncak dengan kebutuhan operasional yang diidentifikasi di tingkat unit sekolah. Keterlibatan berbagai level pimpinan, termasuk panitia rekrutmen sebagai pelaksana teknis, memastikan bahwa visi besar untuk merekrut kader dakwah diterjemahkan ke dalam perencanaan formasi guru yang konkret dan relevan dengan kondisi di lapangan.

b. Kriteria dan Kompetensi Prioritas

Kriteria rekrutmen tenaga pendidik di Yayasan Generasi Rabbani disusun secara berlapis untuk menyaring kandidat yang selaras dengan ideologi lembaga. Ketua Yayasan memaparkan bahwa fondasi utamanya adalah kriteria keislaman:

> "Yang paling utama adalah calon harus mampu membaca Al-Qur'an dengan baik, memiliki pemahaman dasar ajaran Islam,

[4] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

> berakhlak mulia, dan idealnya aktif dalam kegiatan keislaman. Ini tidak bisa ditawar," Prioritas kedua adalah kualifikasi akademik dan profesional, seperti ijazah S1 yang relevan dan pemahaman pedagogi.[5]

Kepala Departemen SDM menambahkan bahwa kompetensi ini diuji secara konkret dalam proses seleksi:

> "Kami tidak hanya melihat berkas. Ada tes syariah untuk menguji pemahaman agama, dan yang terpenting adalah microteaching untuk melihat langsung kemampuan mengajar dan berinteraksi dengan siswa. Selain itu, komitmen dan loyalitas menjadi pertimbangan utama, termasuk kesediaan untuk dibina secara ruhiyah (spiritual)".[6]

Hal ini tercermin dalam formulir lamaran yang secara spesifik meminta pelamar menjelaskan pengalaman organisasi keislaman dan motivasi mereka untuk mengajar di lembaga pendidikan Islam.

Panitia Rekrutmen memberikan justifikasi operasional mengenai urutan prioritas ini. Mereka menjelaskan:

> "Dalam proses seleksi, kami sengaja menempatkan penilaian karakter dan nilai keislaman di tahap awal. Filosofi kami sederhana: kompetensi pedagogik atau teknis mengajar itu bisa kami latih dan kembangkan melalui program pembinaan internal. Namun, membangun karakter, akhlak, dan pemahaman dasar Islam yang kokoh itu butuh waktu yang sangat lama dan merupakan fondasi. Jadi, kami harus memastikan fondasinya sudah ada sejak awal. Ini adalah strategi mitigasi risiko untuk menjaga ruh pendidikan di yayasan kami." [7]

---

[5] Ketua Yayasan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 05 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[6] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[7] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

Analisis terhadap kriteria yang dipaparkan menunjukkan bahwa Yayasan secara sadar menempatkan identitas keislaman sebagai filter utama, baru kemudian diikuti oleh kompetensi profesional. Justifikasi dari Panitia Rekrutmen memperjelas logika di balik strategi ini, di mana karakter dan nilai dianggap sebagai fondasi yang tidak dapat ditawar, sementara keterampilan teknis dianggap dapat dibentuk kemudian. Penekanan pada aspek akhlak dan pemahaman agama, yang diuji melalui serangkaian tes spesifik, menegaskan bahwa proses rekrutmen tidak hanya bertujuan mencari seorang pengajar, melainkan seorang pendidik yang dapat menjadi teladan dan agen dalam transmisi nilai-nilai inti yayasan.

Prioritas pada karakter dan kebutuhan lembaga di atas kualifikasi formal ini terbukti secara nyata dalam data rekrutmen tahun 2022. Dokumen hasil akhir menunjukkan adanya fleksibilitas penempatan, di mana seorang pelamar posisi "Wali Kelas" pada akhirnya diterima sebagai "Guru PJOK". Hal ini mengindikasikan bahwa yayasan menempatkan SDM sesuai dengan kebutuhan riil di unit sekolah. Lebih dari itu, pada dokumen hasil seleksi berkas, ditemukan pelamar dengan latar belakang S1-Ekonomi dan S1-Pertanian yang lolos untuk posisi "Guru TTQ" (Tahfidz dan Tahsin Al-Qur'an). Fakta bahwa pelamar dengan kualifikasi non-linear ini dapat lolos seleksi berkas menunjukkan bahwa untuk posisi

keagamaan, kompetensi syariah dan kemampuan membaca Al-Qur'an jauh lebih diutamakan daripada kesesuaian ijazah formal.

c. Proses dan Tahapan Pelaksanaan Rekrutmen

Menurut Kepala Departemen SDM, proses rekrutmen formal dirancang secara sistematis dan berlandaskan nilai-nilai Islam.

> "Kami menjalankan proses rekrutmen ini dengan alur yang jelas dan terstruktur untuk menjaga kualitas dan objektivitas. Alurnya selalu dimulai dari tahap perencanaan, yaitu identifikasi kebutuhan formasi yang kami koordinasikan secara intensif dengan setiap kepala sekolah untuk memastikan data yang kami terima akurat dan sesuai dengan kondisi di lapangan. Setelah formasi disetujui, tahap selanjutnya adalah penyebaran informasi lowongan. Kami berupaya menjangkau kandidat seluas mungkin dengan memanfaatkan berbagai kanal, mulai dari yang sifatnya publik seperti media sosial dan situs web resmi yayasan, hingga yang lebih personal melalui jaringan alumni dan jejaring dakwah kami. Tujuannya adalah untuk menarik pelamar yang tidak hanya berkualitas secara akademis, tetapi juga memiliki kedekatan emosional dan ideologis dengan visi Rabbani".[8]

Tahapan seleksi formal terdiri dari:

1) Seleksi Administratif: Penyaringan berkas lamaran untuk memastikan kualifikasi dasar terpenuhi.
2) Tes Kompetensi: Mencakup tes akademik/pedagogik, tes syariah (baca Al-Qur'an dan pengetahuan agama), serta *microteaching*.
3) Wawancara Mendalam: Dilakukan oleh tim SDM bersama unsur pimpinan. Kepala Sekolah mengonfirmasi

[8] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

keterlibatannya, "Saya selalu dilibatkan sebagai panelis dalam wawancara tahap akhir untuk menilai kesesuaian karakter calon dengan budaya sekolah kami".[9]

4) Penerbitan SK: Proses diakhiri dengan penerbitan surat keputusan (SK) dan kontrak kerja setelah rekomendasi disetujui pimpinan yayasan.

Dari sudut pandang Tenaga Pendidik yang melalui proses ini, tahapan tersebut dirasakan sebagai sebuah proses yang mendidik. Seorang guru berbagi:

> " Jujur, jika dibandingkan dengan lamaran kerja di tempat lain, proses di sini terasa cukup panjang dan detail, tapi setiap tahapannya sangat bermakna. Ini bukan sekadar seleksi, tapi seperti proses penyamaan frekuensi. Ketika saya menjalani tes syariah misalnya, saya tidak merasa sedang diuji, tetapi diajak untuk merefleksikan kembali pemahaman dan amalan agama saya. Begitu pula saat wawancara tentang visi dakwah; pertanyaannya mendalam, menggali tentang apa kontribusi yang ingin saya berikan, bukan hanya apa yang ingin saya dapatkan. Momen-momen itulah yang membuat saya sadar bahwa menjadi guru di sini bukan sekadar profesi untuk mencari nafkah, tetapi sebuah amanah yang berat. Amanah untuk mendidik generasi, menjaga nilai-nilai Islam, dan menjadi bagian dari sebuah perjuangan. Perasaan itulah yang membuat saya mantap bergabung ".[10]

Panitia Rekrutmen menambahkan bahwa setiap tahapan dirancang dengan tujuan spesifik untuk menggali aspek yang berbeda dari kandidat.

> "Setiap tahap punya tujuannya sendiri. Seleksi berkas itu screening paling dasar. Tes syariah untuk menguji komitmen

[9] Kepala Sekolah/Kepala Unit, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[10] Tenaga Pendidik, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

> ideologis. *Microteaching* itu panggung mereka untuk menunjukkan passion dan skill mengajar. Lalu wawancara akhir adalah untuk 'merasakan' kecocokan karakternya dengan budaya kami. Jadi ini bukan sekadar proses seleksi satu arah, tapi juga proses ta'aruf (perkenalan) antara kandidat dengan yayasan. Kami ingin mereka yang bergabung benar-benar tahu 'rumah' yang akan mereka masuki".[11]

Struktur tahapan rekrutmen yang formal dan sistematis ini, diperkuat dengan filosofi dari panitia, menunjukkan upaya yayasan untuk menciptakan proses yang objektif dan komprehensif. Keterlibatan pimpinan sekolah dan persepsi positif dari tenaga pendidik mengindikasikan bahwa proses ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme seleksi, tetapi juga sebagai tahap awal sosialisasi nilai dan budaya organisasi, yang menanamkan rasa kepemilikan dan komitmen pada "amanah dakwah" sejak dini.

d. Keterlibatan Unit Sekolah dan Fleksibilitas Proses

Temuan menunjukkan adanya dualisme dalam pelaksanaan rekrutmen. Di samping proses formal yang terpusat di Departemen SDM, terdapat praktik rekrutmen informal yang lebih fleksibel di tingkat unit sekolah.

Kepala Sekolah secara terbuka mengungkapkan adanya praktik ini:

> "Tidak jarang kami melaksanakan rekrutmen sendiri, departemen SDM hanya kami beritahu saja. Ini terjadi karena jika rekrutmen lewat SDM akan membutuhkan waktu yang

[11] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

> panjang, sementara kami butuh tenaga pendidik segera pada pertengahan semester".[12]

Pandangan ini didukung oleh keterangan dari Tenaga Kependidikan:

> " Setahu saya, rekrutmen guru itu seringkali dilakukan oleh sekolah sendiri, terutama jika ada guru yang mendadak berhenti di tengah jalan. Kami yang di bagian administrasi seringkali menerima informasi mendadak bahwa akan ada guru baru yang masuk. Ini biasanya terjadi karena kalau harus menunggu proses formal dari yayasan, yang katanya butuh waktu dan banyak tahapan, kelas bisa kosong terlalu lama dan kasihan siswa. Jadi, pihak sekolah mengambil inisiatif mencari pengganti secepatnya lewat jaringan mereka sendiri. Yayasan pada akhirnya tahu dan biasanya menyetujui demi kelancaran kegiatan belajar mengajar. Jadi, seolah ada jalur resmi dan ada 'jalur darurat' yang prosesnya lebih banyak di sekolah ".[13]

Praktik ini, meskipun menunjukkan adanya kelincahan organisasi dalam merespons kebutuhan mendesak, tidak diatur secara eksplisit. Hasil analisis dokumentasi menemukan bahwa dalam SOP Rekrutmen formal, tidak ditemukan klausul yang secara spesifik mengatur prosedur rekrutmen jalur cepat atau yang diinisiasi langsung oleh unit sekolah.

Dari perspektif Panitia Rekrutmen, dualisme ini diakui sebagai sebuah tantangan manajerial. Seorang anggota panitia menyatakan:

> "Kami memahami sepenuhnya kebutuhan mendesak di tingkat sekolah. Namun, praktik rekrutmen mandiri ini menjadi dilema. Di satu sisi, kami ingin menjaga standarisasi mutu dan objektivitas di seluruh unit. Di sisi lain, kami tidak bisa kaku dan menghambat operasional. Saat ini, kami mencoba menjembataninya dengan komunikasi informal, namun kami

[12] Kepala Sekolah/Kepala Unit, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[13] Tenaga Kependidikan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

> sadar ke depan perlu ada prosedur formal untuk 'jalur cepat' agar fleksibilitas itu tetap terkontrol dan tidak mengorbankan kualitas inti yang sudah ditetapkan".[14]

Adanya praktik rekrutmen mandiri yang diakui oleh pihak sekolah dan panitia mengungkap sebuah dualisme sistem yang menjadi karakteristik unik dalam manajemen SDM yayasan. Fenomena ini merefleksikan adanya tarikan antara kebutuhan akan standarisasi dan kontrol kualitas dari pusat (Departemen SDM) dengan tuntutan akan kecepatan dan fleksibilitas (agility) di tingkat operasional. Meskipun efektif untuk mengatasi kebutuhan mendesak, ketiadaan prosedur formal untuk jalur cepat ini menciptakan sebuah "ruang abu-abu" dalam tata kelola yang berisiko melemahkan konsistensi mutu rekrutmen di seluruh yayasan.

e. Program Kerja Departemen SDM

Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Yayasan Generasi Rabbani memegang peranan sentral yang melampaui fungsi administratif kepegawaian. Program kerja yang mereka jalankan dirancang secara strategis untuk memastikan tiga hal utama: terpenuhinya kebutuhan SDM yang berkualitas, terjaganya komitmen ideologis, dan terlaksananya pembinaan yang berkelanjutan untuk seluruh staf.

[14] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

Peran strategis ini ditegaskan oleh Kepala Departemen SDM yang menjelaskan cakupan tugas dan program kerja di departemennya.

> "Tugas kami di SDM ini lengkap dari hulu ke hilir. Setiap tahun, kami mulai dengan perencanaan bersama kepala-kepala sekolah untuk memetakan kebutuhan guru. Setelah itu, kami laksanakan rekrutmen. Tapi tugas kami tidak berhenti di situ. Justru yang utama adalah program pembinaan setelah mereka bergabung. Ada pelatihan teknis seperti pedagogik dan IT, tapi yang paling kami tekankan dan rutin kami laksanakan adalah pembinaan ruhiyah dan karakter lewat kajian atau training motivasi. Ini adalah cara kami menjaga agar ruh dakwah di yayasan ini tetap hidup. Selain itu, tentu kami juga yang mengelola hal-hal seperti kontrak dan sistem penggajian." [15]

Pernyataan tersebut didukung oleh data dokumentasi dan observasi. Secara struktural, posisi Departemen SDM berada langsung di bawah pengurus inti yayasan, menunjukkan peran strategisnya . Analisis dokumen menemukan adanya jadwal program pengembangan SDM yang didominasi oleh kegiatan *in-house training* dan seminar internal dengan tema keislaman dan motivasi . Selain itu, ditemukan pula dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) Rekrutmen yang menjadi panduan formal dalam proses seleksi , serta struktur gaji yang dikelola secara terpusat .

Program kerja Departemen SDM Yayasan Generasi Rabbani menunjukkan fungsinya sebagai pusat strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Program mereka secara sadar dirancang untuk

[15] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

membangun loyalitas yang bertumpu pada modal spiritual dan sosial. Hal ini terlihat dari prioritas pada program pembinaan karakter dan ruhiyah dibandingkan pelatihan teknis yang sangat bergantung pada ketersediaan anggaran. Meskipun memiliki fungsi perencanaan dan rekrutmen yang terstruktur, peran ini menghadapi tantangan dalam implementasinya akibat adanya praktik rekrutmen informal di tingkat sekolah. Ini mengindikasikan bahwa Departemen SDM berfungsi sebagai penjaga ideologi dan standar, namun juga harus beradaptasi dengan kebutuhan praktis di lapangan.

f. Peningkatan Kompetensi Pra-Jabatan dan Dalam Jabatan

Yayasan menerapkan strategi ganda dalam pengembangan kompetensi, yaitu melalui mekanisme seleksi yang ketat di tahap pra-jabatan dan program pembinaan yang terstruktur pada tahap dalam jabatan. Kedua fase ini saling melengkapi untuk memastikan SDM tidak hanya memiliki kualifikasi awal yang memadai, tetapi juga terus bertumbuh sejalan dengan nilai-nilai yayasan.

Filosofi di balik strategi ini dijelaskan oleh salah seorang Panitia Rekrutmen yang menyoroti prioritas pada karakter.

> “Filosofi kami sederhana: kompetensi teknis seperti cara mengajar itu bisa dilatih dan dibentuk lewat program pembinaan internal kita. Tapi membangun karakter, akhlak, dan pemahaman Islam yang kokoh itu butuh waktu lama dan itu adalah fondasi. Makanya, saat seleksi, kami pastikan fondasinya sudah ada. Lewat microteaching kami lihat passion dan kemampuannya, lewat tes syariah kami uji

> pemahamannya. Jadi kami merekrut orang baik yang siap belajar, bukan sekadar orang pintar.” [16]

Pendekatan ini terlihat dalam dokumen formulir lamaran yang secara spesifik meminta pelamar menjelaskan pengalaman organisasi keislaman dan motivasi mengajar di lembaga Islam . Untuk fase dalam jabatan, dokumen program pengembangan SDM menunjukkan jadwal kegiatan yang didominasi oleh pelatihan internal bertema keislaman dan motivasi, dengan alokasi yang lebih sedikit untuk pelatihan teknis dari pihak eksternal. Hasil observasi juga menemukan bahwa pada saat beban kerja tinggi, beberapa staf baru tampak kewalahan dan memerlukan bimbingan intensif dari senior, yang mengindikasikan adanya "utang profesionalisme" akibat fokus pada perekrutan non-berpengalaman.

Strategi peningkatan kompetensi di yayasan secara jelas memprioritaskan penyaringan pada tahap pra-jabatan sebagai filter utama untuk keselarasan nilai dan karakter. Hal ini merupakan manifestasi dari pendekatan *Value-Based HRM*, di mana karakter dan loyalitas ideologis dianggap sebagai aset yang lebih sulit dibentuk daripada keterampilan teknis. Konsekuensinya, pada fase dalam jabatan, program pengembangan lebih difokuskan pada penguatan spiritual untuk memelihara komitmen. Namun, strategi ini menciptakan sebuah *trade-off*: yayasan berhasil mendapatkan SDM

[16] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

yang loyal secara nilai, tetapi pada saat yang sama menanggung "utang kompetensi" yang membutuhkan investasi waktu dan pembinaan internal yang lebih intensif pasca-rekrutmen.

g. Proses Rekrutmen Tahunan dan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Proses rekrutmen di Yayasan Generasi Rabbani memiliki siklus yang terprediksi dan dipandu oleh prosedur formal. Namun, dalam praktiknya, terdapat fleksibilitas yang diinisiasi oleh unit sekolah sebagai respons terhadap kebutuhan yang tidak terduga, menciptakan sebuah dualisme dalam sistem rekrutmen.

Adanya dua jalur rekrutmen ini diakui secara terbuka oleh salah seorang Kepala Sekolah.

> “Idealnya semua rekrutmen lewat Departemen SDM yayasan, prosesnya memang begitu. Setiap awal tahun ajaran, kami pasti memberikan data kebutuhan guru ke mereka. Tapi kadang ada situasi mendesak, misalnya ada guru yang berhenti di tengah semester. Kalau harus menunggu proses formal dari yayasan itu butuh waktu lama, sementara kelas tidak boleh kosong. Terpaksa kami bergerak cepat, cari sendiri lewat jaringan yang ada, dan nanti kami laporkan saja ke yayasan. Ini demi kelancaran KBM.” [17]

Eksistensi sistem formal ini terbukti dari ditemukannya dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) Rekrutmen yang menguraikan tahapan seleksi secara rinci . Namun, hasil analisis dokumen juga mengonfirmasi bahwa dalam SOP tersebut tidak ditemukan klausul yang secara spesifik mengatur prosedur rekrutmen jalur cepat atau darurat. Hasil observasi menunjukkan minimnya

[17] Kepala Sekolah, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

pengumuman lowongan secara masif di lingkungan fisik yayasan, yang mengindikasikan kuatnya peran jaringan informal dalam penyebaran informasi lowongan.

Efektivitas dan tingginya tingkat selektivitas dari SOP formal ini dapat dilihat dari data rekrutmen yang konsisten dari tahun ke tahun. Pada penerimaan Juli 2022, dari 35 pelamar yang dinyatakan lolos seleksi berkas, hanya 17 pelamar yang pada akhirnya diterima, menunjukkan rasio penerimaan di bawah 50% setelah penyaringan awal. Tren selektivitas ini berlanjut pada tahun-tahun berikutnya. Berdasarkan data rekrutmen, pada tahun 2023, dari 40 pendaftar, hanya 8 orang yang diterima (rasio 20%). Sementara pada tahun 2024, jumlah pendaftar meningkat menjadi 60 orang, dengan 19 orang di antaranya dinyatakan lulus (rasio ~32%).

Data kuantitatif selama tiga tahun terakhir ini menunjukkan dua hal penting. Pertama, jumlah peminat yang fluktuatif namun cenderung meningkat, menandakan reputasi yayasan yang cukup baik. Kedua, rasio penerimaan yang secara konsisten rendah membuktikan bahwa proses seleksi berjalan dengan ketat. Hal ini memperkuat temuan bahwa yayasan tidak hanya berupaya mengisi kekosongan, tetapi secara serius menyaring kandidat terbaik yang paling sesuai dengan standar nilai dan kompetensi yang telah ditetapkan.

Temuan ini mengungkap adanya dualisme sistem dalam manajemen rekrutmen yayasan. Di satu sisi, terdapat sistem formal-

terpusat yang dijalankan oleh Departemen SDM sesuai SOP untuk menjaga standarisasi mutu dan nilai. Di sisi lain, muncul praktik informal-desentralisasi yang dipimpin oleh unit sekolah sebagai bentuk *Agile Management* untuk merespons kebutuhan mendesak. Meskipun efektif untuk menjaga kelangsungan operasional, dualisme ini menciptakan risiko manajerial. Praktik informal yang tidak diatur dalam SOP berpotensi melemahkan standarisasi mutu, mengurangi transparansi proses, dan menciptakan "ruang abu-abu" dalam tata kelola SDM yayasan.

h. Kontrak Kerja dan Komitmen Kelembagaan

Perjanjian tertulis atau lisan antara pekerja dan pengusaha yang mengatur syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban. Untuk mengikat komitmen SDM secara formal dan melindungi investasi kelembagaan, Yayasan Generasi Rabbani menggunakan instrumen kontrak kerja. Di dalam kontrak ini, diatur secara jelas hak, kewajiban, serta perjanjian khusus terkait program pengembangan kompetensi yang dibiayai oleh yayasan.

Salah satu bentuk komitmen kelembagaan yang paling tegas dalam kontrak adalah adanya ikatan dinas bagi staf yang menerima bantuan pendidikan atau pelatihan.

> “Kami percaya investasi terbaik adalah pada SDM. Makanya ada program beasiswa atau kami biayai staf untuk ikut pelatihan bersertifikat. Tapi tentu ada timbal baliknya. Di dalam kontrak kerja ada perjanjian khusus, semacam ikatan dinas. Jadi, mereka yang kami biayai wajib mengabdi di yayasan minimal dua tahun setelah selesai. Jika mereka

> mengundurkan diri sebelum masa itu berakhir, ada sanksi tegas yaitu kewajiban untuk mengembalikan semua biaya yang sudah yayasan keluarkan. Ini untuk keadilan dan agar ilmu yang didapat bisa bermanfaat dulu untuk lembaga.” [18]

Adanya kontrak kerja sebagai tahap akhir proses rekrutmen disebutkan secara konsisten oleh para narasumber dan tercantum dalam alur SOP formal. Dokumentasi program pengembangan juga mencatat adanya kompensasi tidak langsung berupa beasiswa studi lanjut atau kesempatan promosi. Pernyataan dalam wawancara di atas memberikan klarifikasi mendalam mengenai mekanisme dan konsekuensi dari program pengembangan tersebut, yang diikat secara hukum melalui kontrak kerja

Penerapan klausul ikatan dinas dalam kontrak kerja merupakan strategi manajemen risiko yang sangat pragmatis. Kebijakan ini berfungsi sebagai instrumen retensi formal untuk melindungi investasi finansial dan intelektual yayasan dalam pengembangan SDM. Di tengah tantangan tingginya angka *turnover* , kebijakan ini menjadi mekanisme penyaringan yang efektif untuk menjaring calon yang memiliki komitmen jangka panjang. Ini melengkapi strategi retensi informal yang berbasis budaya *ukhuwah*, dengan menambahkan lapisan komitmen yang memiliki konsekuensi hukum dan finansial yang jelas.

[18] Kepala Departemen SDM, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

i. Evaluasi Proses Rekrutmen

Evaluasi terhadap efektivitas proses rekrutmen belum menjadi praktik yang terstruktur di yayasan. Kepala Departemen SDM menyatakan bahwa evaluasi sejauh ini masih bersifat informal.

> " Sejujurnya, evaluasi rekrutmen kami masih bersifat informal dan lebih reaktif. Kami biasanya memantau kinerja guru baru dalam 3 sampai 6 bulan pertama masa percobaan mereka. Pemantauan ini lebih banyak berupa observasi tidak langsung dan laporan lisan dari kepala sekolah. Jika ada masalah yang muncul, misalnya guru tersebut kesulitan beradaptasi dengan budaya kerja atau ada keluhan terkait cara mengajarnya, baru kami akan duduk bersama dengan kepala sekolah untuk mendiskusikan solusinya. Kami akui, sampai saat ini kami belum memiliki format evaluasi rekrutmen yang baku, seperti kuesioner atau checklist yang terstruktur untuk menilai apakah proses seleksi kami sudah berhasil menjaring kandidat yang tepat dalam jangka panjang. Evaluasi kami lebih fokus pada penyelesaian masalah individu, bukan pada perbaikan sistem rekrutmen secara keseluruhan ".[19]

Namun, pandangan dari Tenaga Kependidikan memberikan evaluasi tidak langsung yang kritis. Mereka menyoroti tingginya tingkat pergantian guru (keluar-masuk). Salah seorang staf administrasi mengungkapkan:

> " Kami yang berada di bagian administrasi merasakan langsung dampaknya. Seringnya ada guru baru yang masuk, lalu tidak lama kemudian, kadang belum genap setahun, sudah mengundurkan diri lagi. Fenomena keluar-masuk ini menjadi siklus yang terus berulang dan sebenarnya menjadi pertanyaan besar bagi kami di internal. Apakah proses rekrutmen yang selama ini berjalan sudah benar-benar efektif mendapatkan orang yang tepat? Orang yang tidak hanya bagus di awal, tetapi juga memiliki komitmen jangka panjang untuk berjuang bersama. Karena pergantian guru yang terlalu sering ini tidak hanya merepotkan secara administratif, tetapi kami khawatir

[19] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

> ini mengganggu stabilitas dan kesinambungan belajar siswa di kelas".[20]

Ini mengindikasikan bahwa meskipun ada pemantauan kinerja awal, efektivitas rekrutmen dalam menjaring dan mempertahankan SDM yang stabil masih menjadi tantangan.

Panitia Rekrutmen mengakui bahwa evaluasi adalah area yang perlu diperkuat. Menurut mereka:

> "Sejujurnya, fokus kami selama ini lebih banyak pada proses seleksi di awal. Kami belum memiliki mekanisme formal untuk melacak efektivitas rekrutmen dalam jangka panjang, misalnya dengan menghubungkan hasil seleksi dengan kinerja guru setelah satu atau dua tahun. Tingginya angka keluar-masuk guru menjadi 'tamparan' dan masukan berharga bagi kami. Ini menjadi agenda kami untuk dibicarakan dengan pimpinan agar ada sistem evaluasi yang lebih terstruktur, sehingga kami bisa belajar dari setiap proses rekrutmen".[21]

Ketiadaan sistem evaluasi rekrutmen yang formal dan terstruktur menjadi sebuah kelemahan signifikan dalam siklus manajemen SDM di yayasan. Ketergantungan pada pemantauan informal menunjukkan bahwa evaluasi lebih bersifat reaktif terhadap kinerja individu daripada proaktif terhadap efektivitas sistem. Pandangan kritis dari tenaga kependidikan serta pengakuan dari panitia mengenai tingginya tingkat pergantian guru berfungsi sebagai data evaluatif tidak langsung yang paling penting, yang mengisyaratkan bahwa keberhasilan rekrutmen belum bisa diukur

---

[20] Tenaga Kependidikan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[21] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

hanya dari didapatkannya seorang guru, melainkan dari kemampuannya untuk bertahan dan berkontribusi dalam jangka panjang.

j. Pengalaman dan Persepsi Tenaga Pendidik

Dari sisi tenaga pendidik, pengalaman selama rekrutmen diterima dengan sangat positif dan dianggap selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. Seorang guru menyatakan:

> " Seluruh rangkaian proses rekrutmen yang saya lalui benar-benar mengubah cara pandang saya. Awalnya saya datang hanya untuk melamar pekerjaan, tetapi pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara, suasana yang religius, dan penekanan pada visi keumatan, semua itu membuat saya merasa bahwa menjadi guru di yayasan Islam terpadu ini bukan sekadar profesi biasa. Ini adalah sebuah panggilan, sebuah amanah dakwah. Saya merasa terpilih untuk menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri saya sendiri, yaitu mencetak generasi Rabbani. Perasaan ini memberikan bobot dan makna yang mendalam pada pekerjaan yang akan saya jalani, jauh melampaui sekadar urusan gaji atau karir".[22]

Pengalaman ini memperkuat identitas mereka sebagai pendidik di lembaga Islam.

Mengenai aspek keadilan dan transparansi, persepsinya beragam. Guru yang sama merasa prosesnya "adil", namun ia juga menambahkan:

> "Kalau ditanya adil atau tidak, saya pribadi merasa prosesnya adil, karena alhamdulillah saya diterima dan diperlakukan dengan sangat baik selama proses seleksi. Namun, kalau bicara soal transparansi, ini yang mungkin sedikit berbeda. Terus terang, saya tidak pernah mengetahui secara detail hasil dari penilaian tim penilai. Misalnya, berapa skor microteaching

[22] Tenaga Pendidik, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

> saya, apa saja catatan atau masukan dari para penguji, atau apa pertimbangan utama yang membuat saya akhirnya dipilih di antara kandidat lain. Rasa penasaran itu ada. Tapi karena secara keseluruhan saya merasa prosesnya sangat mendidik dan penuh nilai, hal ini tidak menjadi masalah besar. Hanya saja, akan lebih sempurna jika ada sedikit umpan balik yang diberikan kepada kami".[23]

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun prosesnya dipercaya, hasilnya tidak sepenuhnya transparan bagi para kandidat.

Menanggapi isu transparansi, Panitia Rekrutmen memberikan penjelasannya:

> "Kami memahami keinginan kandidat untuk mengetahui hasil secara detail. Namun, penilaian kami bersifat kualitatif dan holistik, bukan sekadar penjumlahan skor. Ada pertimbangan 'rasa' dan kecocokan karakter yang sulit dikuantifikasi. Keputusan akhir seringkali merupakan hasil musyawarah tim. Mungkin ini yang membuat kami belum bisa memberikan rincian skor per item kepada kandidat. Namun, ini masukan penting bagi kami untuk ke depannya bisa memberikan umpan balik yang lebih konstruktif tanpa harus membuka seluruh proses internal".[24]

Persepsi tenaga pendidik yang diperkuat dengan penjelasan dari panitia rekrutmen menunjukkan bahwa yayasan telah berhasil "menjual" visi dan misinya selama proses rekrutmen, sehingga menciptakan ikatan emosional dan ideologis yang kuat sejak awal. Meskipun demikian, adanya catatan mengenai kurangnya transparansi hasil penilaian mengindikasikan adanya kesenjangan antara kepercayaan pada proses secara umum dengan kebutuhan akan umpan

[23] Tenaga Pendidik, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[24] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

balik yang objektif dan terbuka. Penjelasan panitia menyoroti dilema antara menjaga kerahasiaan proses musyawarah holistik dengan tuntutan transparansi modern, yang menunjukkan peluang bagi yayasan untuk meningkatkan profesionalisme proses rekrutmen tanpa harus kehilangan sentuhan personal dan nilai yang sudah ada.

k. Pandangan Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan, sebagai pihak yang mengamati dinamika kepegawaian dari sisi administratif, memberikan pandangan kritis terkait dampak rekrutmen terhadap stabilitas operasional. Fokus utama keprihatinan mereka adalah tingginya tingkat pergantian guru. Menurut mereka:

> " Sering terjadi pergantian guru, fenomena keluar-masuk ini sudah seperti hal yang biasa. Kami yang di bagian administrasi sangat khawatir hal ini dapat menghambat proses belajar mengajar di kelas secara serius. Kalau guru sering berganti, apalagi di tengah semester, kasihan siswanya harus beradaptasi lagi dengan guru dan gaya mengajar yang baru. Ini juga pada akhirnya menambah beban pekerjaan administrasi bagi kami, mulai dari mengurus pemberkasan guru baru hingga data-data guru yang keluar. Ini menjadi siklus yang melelahkan dan membuat kami bertanya-tanya tentang efektivitas proses rekrutmen jangka panjang ".[25]

Pandangan ini menyoroti bahwa efektivitas rekrutmen tidak hanya soal mendapatkan kandidat yang baik, tetapi juga dampaknya pada stabilitas dan kesinambungan proses pendidikan.

[25] Tenaga Kependidikan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

Panitia Rekrutmen merefleksikan pandangan ini sebagai cermin dari tantangan yang lebih luas. Mereka menyatakan:

> "Kami sangat sepakat dengan kekhawatiran rekan-rekan tenaga kependidikan. Isu turnover guru adalah masalah bersama. Dari sisi rekrutmen, kami berusaha menyaring calon yang paling berkomitmen. Namun kami juga sadar bahwa rekrutmen hanyalah pintu masuk. Masalah sebenarnya seringkali ada pada proses retensi seperti kompensasi, jenjang karir, dan beban kerja yang berada di luar wewenang langsung panitia. Isu ini selalu kami sampaikan dalam laporan kepada pimpinan yayasan sebagai bahan evaluasi kebijakan SDM secara menyeluruh".[26]

Pandangan dari tenaga kependidikan, yang diamini oleh Panitia Rekrutmen, memberikan perspektif krusial dari sisi operasional dan administratif. Kekhawatiran mereka terhadap tingginya pergantian guru menjadi cerminan nyata dari dampak sistemik manajemen SDM yang tidak hanya terbatas pada rekrutmen, tetapi juga retensi. Pengakuan panitia bahwa rekrutmen hanyalah "pintu masuk" dan masalah retensi berada di luar wewenang mereka menggarisbawahi bahwa stabilitas sumber daya manusia merupakan salah satu indikator keberhasilan manajemen SDM yang paling vital dan memerlukan pendekatan kebijakan yang komprehensif dari pimpinan yayasan.

Berdasarkan pengamatan di lingkungan Yayasan Generasi Rabbani, proses rekrutmen yang sedang berlangsung atau interaksi sehari-hari menunjukkan budaya yang personal dan kekeluargaan. Tidak terlihat adanya

[26] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

pengumuman lowongan secara masif di papan pengumuman fisik. Interaksi antara pimpinan dengan staf dan guru baru cenderung informal dan hangat, memperkuat keterangan wawancara mengenai seleksi yang berfokus pada kesesuaian karakter dan budaya. Penampilan syar'i dan adab islami dalam berkomunikasi menjadi perhatian utama dalam interaksi di lingkungan yayasan.

Peneliti melakukan analisis terhadap beberapa dokumen terkait, antara lain:

1) Dokumen Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Yayasan

   Dokumen ini secara eksplisit mencantumkan tujuan untuk membentuk generasi rabbani yang berakhlak mulia. Nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, dan dakwah menjadi landasan utama, yang relevan dengan kriteria rekrutmen yang dijelaskan oleh Ketua Yayasan.

2) SOP Rekrutmen

   Ditemukan dokumen SOP yang menguraikan tahapan rekrutmen secara formal, mulai dari pengajuan formasi hingga penandatanganan kontrak. Tahapan yang tercantum dalam SOP ini sebagian besar sesuai dengan yang dijelaskan oleh Kepala Departemen SDM. Namun, dalam SOP tersebut tidak ditemukan klausul yang secara spesifik mengatur prosedur rekrutmen jalur cepat atau yang diinisiasi langsung oleh unit sekolah, seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sekolah.

3) Formulir Lamaran

Formulir yang digunakan mencakup data diri, riwayat pendidikan, dan pengalaman kerja. Terdapat kolom tambahan yang meminta pelamar untuk menuliskan pengalaman dalam organisasi keislaman dan motivasi mengajar di lembaga pendidikan Islam, yang menunjukkan upaya untuk menyaring calon berdasarkan nilai-nilai yayasan.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa manajemen rekrutmen tenaga pendidik di Yayasan Generasi Rabbani berjalan dalam dua model: model formal-terstruktur yang dijalankan oleh Departemen SDM dan model informal-fleksibel yang diinisiasi langsung oleh unit sekolah. Fokus utama rekrutmen sangat kuat pada keselarasan nilai-nilai keislaman dan karakter, sejalan dengan visi yayasan. Meskipun demikian, terdapat tantangan terkait transparansi hasil penilaian, evaluasi efektivitas rekrutmen yang belum terstruktur, serta isu tingginya tingkat pergantian guru yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut.

2. Manajemen Rekrutmen Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim

Data ini diperoleh dari hasil wawancara dengan Ketua Yayasan, Kepala Departemen SDM, Kepala Sekolah, Tenaga Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Panitia Rekrutmen serta diperkuat dengan data observasi dan dokumentasi.

a. Perencanaan dan Visi Rekrutmen

Berdasarkan wawancara, perencanaan kebutuhan tenaga kependidikan memiliki mekanisme yang secara fundamental berbeda dari tenaga pendidik. Ketua Yayasan menjelaskan bahwa prosesnya cenderung bersifat reaktif dan didorong oleh kebutuhan operasional mendesak. Beliau menyatakan:

> "Kebutuhan staf pendukung seperti administrasi atau keuangan sangat fluktuatif dan tergantung pada beban kerja operasional. Jadi, kami biasanya baru membuka rekrutmen ketika ada unit yang mengajukan permintaan karena ada staf yang keluar atau ada penambahan tugas baru. Kami tidak melakukan proyeksi tahunan seperti halnya guru".[27]

Visi rekrutmen untuk tenaga kependidikan ini, menurut Ketua Yayasan, adalah untuk mendapatkan individu yang dapat dipercaya dan memiliki integritas tinggi, dengan penekanan pada sifat amanah.

> "Visi kami adalah mencari staf yang amanah, yang bisa menjadi 'tangan kanan' yang menjaga operasional yayasan berjalan lancar. Kebijakan kami adalah mengutamakan calon yang memiliki rekam jejak baik, diutamakan dari rekomendasi jaringan internal, karena bagi kami, kepercayaan adalah modal utama dalam mengelola aset dan administrasi yayasan".[28]

Visi yang berbeda ini juga dikonfirmasi oleh Kepala Departemen SDM yang mengakui alur rekrutmen staf non-akademik lebih sederhana dan fleksibel.[29] Perbedaan fokus ini juga terlihat dalam dokumen formulir lamaran untuk tenaga kependidikan, yang

---

[27] Ketua Yayasan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 05 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[28] Ketua Yayasan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 05 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[29] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

tidak memiliki kolom spesifik untuk menggali motivasi keislaman, berbeda dengan formulir untuk tenaga pendidik.

Panitia Rekrutmen menjelaskan lebih jauh alasan di balik visi ini dari sudut pandang operasional. Menurut mereka:

> "Untuk posisi tenaga kependidikan yang memegang data sensitif, keuangan, atau aset yayasan, filter utama kami memang kepercayaan. Rekomendasi dari orang dalam (internal) kami pandang sebagai bentuk tazkiyah atau jaminan awal terhadap karakter calon. Ini adalah cara kami memitigasi risiko integritas sejak dini, yang bagi kami lebih penting daripada sekadar memiliki sertifikat keahlian".[30]

Perencanaan dan visi rekrutmen tenaga kependidikan, yang diperkuat oleh pandangan panitia, secara jelas menunjukkan sebuah pendekatan yang pragmatis dan berorientasi pada keamanan operasional. Visi yang berpusat pada "amanah" dan kepercayaan, serta diimplementasikan melalui jaringan internal, mengindikasikan bahwa yayasan secara sadar lebih memprioritaskan mitigasi risiko integritas daripada pencarian talenta dengan kompetensi teknis tertinggi.

b. Proses dan Kriteria Seleksi

Proses rekrutmen tenaga kependidikan dikonfirmasi berjalan dengan alur yang lebih sederhana dan sangat mengandalkan sumber informal. Kepala Departemen SDM menjelaskan:

> "Untuk staf non-akademik, kami lebih banyak menggunakan jalur informal atau rekomendasi. Prosesnya lebih cepat. Tahapannya pun disederhanakan; tidak ada microteaching.

[30] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

> Biasanya hanya seleksi berkas, wawancara, dan terkadang tes keterampilan dasar seperti penggunaan Microsoft Office".[31]

Pengalaman ini dirasakan langsung oleh Tenaga Kependidikan yang diwawancarai.

> " Saya tidak melihat ada pengumuman lowongan resmi. Saya mengetahui ada kebutuhan staf di sini karena diajak langsung oleh paman saya yang juga bekerja di yayasan. Beliau yang merekomendasikan saya. Prosesnya sendiri sangat cepat dan tidak berbelit-belit, berbeda sekali dengan cerita teman-teman yang melamar jadi guru. Saya hanya menyerahkan berkas, lalu beberapa hari kemudian langsung wawancara satu kali dengan kepala Departemen SDM. Tidak ada tes tulis atau tes teknis yang rumit ".[32]

Kriteria seleksi yang diterapkan pun lebih menekankan pada aspek karakter. Kepala Departemen SDM menambahkan*:*

> "Untuk staf pendukung, filosofi kami sangat jelas dan ini kami pegang teguh. Kriteria utama yang kami cari adalah tiga hal: jujur, cekatan, dan punya kemauan belajar yang tinggi. Kejujuran dan amanah adalah harga mati, terutama untuk posisi yang memegang data dan administrasi. Kualifikasi ijazah tentu kami lihat sebagai pertimbangan formal, tapi itu nomor dua setelah karakter. Kami sangat percaya bahwa skill teknis seperti mengoperasikan komputer atau sistem administrasi itu bisa dipelajari dan kami bisa melatihnya. Tapi karakter, integritas, dan kejujuran itu sulit diubah dan harus sudah menjadi bagian dari diri seseorang sejak awal. Itulah investasi terpenting bagi kami".[33]

Minimnya penekanan pada kompetensi formal ini terbukti dari analisis dokumen, di mana tidak ditemukan SOP yang spesifik untuk

---

[31] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[32] Tenaga Kependidikan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[33] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

rekrutmen tenaga kependidikan dan deskripsi pekerjaan yang ada bersifat umum tanpa Indikator Kinerja Kunci (KPI) yang terukur.

Panitia Rekrutmen membenarkan penyederhanaan proses ini sebagai langkah yang disengaja yang dilakukan oleh panita. Mereka menyatakan:

> "Untuk staf pendukung, kami tidak mencari 'bintang', tapi kami mencari 'tulang punggung' yang *solid*. Proses yang berbelit-belit tidak diperlukan. Wawancara lebih banyak menggali tentang komitmen, kesiapan melayani, dan kecocokan dengan budaya kekeluargaan kami. Tes teknis hanya pelengkap. Bagi kami, lebih baik merekrut orang yang karakternya baik, bisa diarahkan dan mau belajar, daripada orang pintar tapi sulit diajak bekerja sama".[34]

Proses dan kriteria seleksi yang diterapkan merupakan manifestasi nyata dari visi rekrutmen yang berbasis kepercayaan. Pengandalan pada jalur informal dan penyederhanaan tahapan seleksi teknis, seperti yang dijelaskan panitia, menunjukkan adanya sebuah strategi di mana proses *social vetting* (penyaringan sosial) melalui rekomendasi dianggap lebih penting daripada pembuktian kompetensi formal. Keputusan untuk memprioritaskan karakter di atas kualifikasi menciptakan sebuah sistem yang secara sadar menukar standar profesionalisme dan kompetensi dengan jaminan loyalitas dan integritas yang dianggap lebih krusial untuk mengisi posisi-posisi pendukung.

[34] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

c. Keterlibatan Unit Sekolah dan Persepsi Kinerja

Keterlibatan pimpinan unit sekolah dalam rekrutmen tenaga kependidikan sangat terbatas, kecuali untuk posisi yang berada langsung di bawah mereka. Kepala Sekolah menyatakan:

> "Keterlibatan saya hanya terjadi apabila posisi tersebut berada di bawah unit sekolah, seperti staf Tata Usaha (TU). Saya akan memberikan usulan kebutuhan dan kriteria yang kami perlukan. Selebihnya, untuk staf di tingkat yayasan, kami tidak terlibat".[35]

Minimnya penekanan pada kompetensi saat rekrutmen ini ternyata berdampak langsung pada kinerja, seperti yang dirasakan oleh pengguna layanan internal. Seorang guru senior mengeluhkan:

> "Beberapa staf administrasi yang baru terkadang kurang profesional. Kami sering harus mengingatkan atau bahkan membantu tugas-tugas mereka, seperti pengarsipan nilai atau surat-menyurat. Ini bukan sepenuhnya salah mereka, mungkin karena kebanyakan masih fresh graduate dan belum memiliki pengalaman kerja yang cukup".[36]

Keluhan ini diperkuat oleh hasil observasi peneliti. Pada saat beban kerja tinggi, seperti pada periode Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB), teramati beberapa staf administrasi tampak kewalahan dan sering berkoordinasi dengan staf senior untuk menanyakan prosedur.

Panitia Rekrutmen tidak menampik adanya konsekuensi ini. Seorang anggota panitia mengakui:

---

[35] Kepala Sekolah/Kepala Unit, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[36] Tenaga Pendidik, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

> "Kami sadar bahwa model rekrutmen kami untuk staf kependidikan terkadang menghasilkan tenaga baru yang butuh waktu belajar lebih lama. Ada *trade-off*. Kami memilih loyalitas dan integritas di awal, yang berarti kami harus siap berinvestasi waktu untuk pembinaan skill di kemudian hari. Keluhan dari para guru menjadi masukan penting bahwa proses on-the-job training harus lebih terstruktur agar staf baru bisa cepat mandiri".[37]

Temuan pada bagian ini, termasuk pengakuan dari panitia, menunjukkan adanya konsekuensi langsung dari strategi rekrutmen yang diterapkan. Keterbatasan peran kepala sekolah dalam seleksi menciptakan jarak antara penyedia layanan (staf administrasi) dengan pengguna layanan (unit sekolah). Keluhan dari tenaga pendidik yang didukung oleh observasi lapangan bukanlah sekadar insiden, melainkan bukti nyata dari "utang profesionalisme" (*professionalism debt*) sebuah kesenjangan kinerja yang timbul akibat keputusan strategis untuk mengorbankan pengalaman dan kompetensi teknis demi mendapatkan karakter yang dipercaya.

d. Pengalaman dan Pandangan Staf Kependidikan

Pengalaman staf/ tenaga kependidikan yang direkrut melalui jalur informal memberikan gambaran utuh mengenai cara kerja sistem ini. Seorang staf menceritakan:

> " Prosesnya sangat cepat, hanya wawancara satu kali. Saya ingat betul, wawancaranya terasa lebih seperti obrolan santai, bukan seperti interogasi. Pertanyaannya tidak banyak membahas soal kemampuan teknis atau pengalaman kerja saya sebelumnya. Fokusnya lebih banyak seputar kesediaan untuk bekerja dalam tim, komitmen untuk ikut menjaga nama baik

[37] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

> yayasan, dan yang paling saya ingat adalah pertanyaan tentang kesiapan untuk lembur jika dibutuhkan demi kelancaran acara sekolah. Dari situ saya paham bahwa yang mereka cari bukan sekadar pegawai, tapi orang yang siap menjadi bagian dari keluarga besar dan mau ikut berjuang bersama ".[38]

Hal ini mengonfirmasi bahwa fokus wawancara adalah pada komitmen dan kecocokan budaya, bukan pada kemampuan teknis.

Mengenai aspek keadilan dan transparansi, ia memiliki pandangan yang menarik:

> "Saya merasa prosesnya seleksi adil karena saya diterima dan diperlakukan dengan baik. Tapi kalau dibilang transparan, saya kurang yakin, karena saya tidak tahu apakah ada kandidat lain yang diseleksi atau apakah lowongan ini diumumkan secara terbuka di sosial media ".[39]

Rasa toleransi terhadap kurangnya transparansi ini dapat dijelaskan oleh hasil observasi peneliti yang menemukan bahwa interaksi antar staf sangat komunal, kohesif, dan didasari budaya saling membantu yang kental. Staf tersebut menambahkan, "Namun, karena suasananya sangat kekeluargaan, hal itu tidak terlalu menjadi masalah bagi saya".[40]

Panitia Rekrutmen memberikan pandangannya terhadap paradoks antara keadilan subjektif dan transparansi objektif ini.

> "Tujuan utama kami adalah membangun tim yang solid dan saling percaya, seperti keluarga. Itulah sebabnya kami tidak mengumumkan lowongan secara luas; kami tidak mencari 'pelamar', kami mencari 'rekomendasi'. Bagi kami,

[38] Tenaga Kependidikan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[39] Tenaga Kependidikan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[40] Tenaga Kependidikan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

> transparansi diwujudkan bukan melalui prosedur yang terbuka untuk semua orang, melainkan melalui perlakuan yang adil, perhatian, dan suasana kekeluargaan setelah seseorang resmi menjadi bagian dari kami. Kepercayaan adalah bentuk transparansi tertinggi dalam budaya kami".[41]

Pengalaman staf yang diperkuat oleh penjelasan panitia mengungkap sebuah paradoks yang menarik: proses yang secara objektif tidak transparan dapat diterima secara subjektif karena dikompensasi oleh kekuatan budaya organisasi. Model rekrutmen informal yang berbasis kekeluargaan dan kepercayaan ini ternyata saling menguatkan dengan budaya kerja yang juga bersifat kekeluargaan. Lingkungan kerja yang komunal dan suportif menjadi "nilai tukar" yang membuat para staf merasa nyaman dan menerima kekurangan dalam prosedur formal, menciptakan sebuah ekosistem yang solid secara sosial, namun rapuh dari segi standarisasi dan objektivitas manajerial.

Pengamatan yang dilakukan peneliti di lingkungan kerja yayasan menunjukkan interaksi yang sangat komunal dan kohesif antar staf. Budaya saling membantu sangat kental. Namun, pada saat-saat dengan beban kerja tinggi, seperti pada periode Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB), teramati beberapa staf administrasi tampak kewalahan dan sering berkoordinasi dengan staf senior untuk menanyakan prosedur. Fenomena ini mengindikasikan proses *onboarding* atau transfer pengetahuan bagi staf baru

[41] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

yang belum sepenuhnya terstruktur, yang sejalan dengan temuan wawancara mengenai perekrutan staf yang seringkali kurang berpengalaman.

Peneliti melakukan analisis terhadap beberapa dokumen terkait rekrutmen dan kepegawaian, dan menemukan:

1) Standar Operasional Prosedur (SOP)

   Hasil analisis dokumen menunjukkan tidak ditemukannya SOP yang secara spesifik dan terpisah mengatur tentang rekrutmen tenaga kependidikan. Prosedur yang ada tampaknya "menginduk" pada SOP umum kepegawaian yayasan, yang tidak merinci tahapan seleksi teknis yang diperlukan untuk berbagai posisi staf pendukung non-akademik.

2) Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)

   Pemeriksaan terhadap beberapa dokumen deskripsi pekerjaan untuk posisi staf administrasi dan keuangan menunjukkan bahwa rincian tugas dan tanggung jawab dijabarkan secara umum. Dokumen tersebut belum mencantumkan Indikator Kinerja Kunci (KPI) yang kuantitatif dan terukur, sehingga berpotensi menyulitkan proses evaluasi kinerja yang objektif di kemudian hari.

3) Formulir Lamaran

   Berbeda dengan formulir untuk tenaga pendidik, formulir untuk tenaga kependidikan tidak memiliki kolom spesifik untuk menggali informasi mengenai motivasi atau latar belakang keislaman, menunjukkan adanya perbedaan fokus dalam proses seleksi awal.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa manajemen rekrutmen tenaga kependidikan di Yayasan Generasi Rabbani didominasi oleh model informal yang bersifat reaktif dan sangat bergantung pada jaringan internal. Fokus utama dalam proses seleksi adalah kesesuaian karakter, integritas (sifat amanah), dan kecocokan dengan budaya organisasi yang kekeluargaan. Konsekuensinya, kualifikasi formal dan pengalaman kerja profesional seringkali menjadi pertimbangan sekunder. Meskipun pendekatan ini terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang solid dan loyal, temuan ini juga secara jelas mengindikasikan adanya tantangan signifikan terkait tingkat profesionalisme staf pendukung, yang berpotensi memengaruhi efisiensi dan kualitas layanan operasional pendidikan di yayasan secara jangka panjang.

3. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Melahirkan Komitmen Membangun dan Membesarkan Yayasan

Data ini diperoleh dari hasil wawancara dengan Ketua Yayasan, Kepala Departemen SDM, Kepala Sekolah, Tenaga Pendidik, dan Tenaga Kependidikan, Panitia Rekrutmen, serta diperkuat dengan data observasi dan dokumentasi.

a. Program Pengembangan

Berdasarkan wawancara, strategi pengembangan SDM di yayasan berjalan di dua jalur utama: pembinaan spiritual dan pengembangan kompetensi profesional, meskipun dengan penekanan yang berbeda. Kepala Departemen SDM menjelaskan bahwa:

> "Program yang dirancang bertujuan membangun loyalitas dan semangat kerja melalui berbagai kegiatan, seperti pelatihan pedagogik, workshop penguatan karakter Islami, pelatihan teknologi pendidikan, serta pembinaan spiritual melalui kajian rutin (halaqah tarbawiyah) dan training motivasi."[42]

Di tingkat sekolah, Kepala Sekolah menambahkan bahwa:

> "Di tingkat kami, di sekolah, program pengembangan yang kami usulkan dan jalankan biasanya lebih spesifik dan menyentuh langsung kebutuhan praktis sehari-hari di kelas. Kami fokus pada hal-hal yang bisa langsung meningkatkan kualitas interaksi guru dan siswa. Contohnya, kami rutin mengadakan pelatihan pembuatan administrasi kelas yang efektif agar guru tidak terbebani urusan administratif dan bisa lebih fokus mengajar. Kami juga mengadakan pelatihan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) yang inovatif, misalnya bagaimana cara mengajar yang menyenangkan dan tidak monoton. Selain itu, yang tidak kalah penting adalah pengembangan media pembelajaran kreatif berbasis teknologi sederhana, agar materi lebih mudah dipahami siswa. Kami juga sering mengadakan sesi parenting untuk guru, karena kami percaya guru juga perlu dibekali ilmu untuk berkomunikasi efektif dengan orang tua siswa, sehingga ada sinergi antara pendidikan di sekolah dan di rumah."[43]

Implementasi dari program-program pengembangan tersebut berjalan secara terstruktur dan menjadi bagian integral dari budaya kerja di yayasan. Berdasarkan temuan di lapangan, program-program kunci tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1) *Halaqah Tarbawiyah* (Pembinaan Spiritual Rutin): Ini adalah program inti yang wajib diikuti oleh seluruh SDM, baik pendidik maupun tenaga kependidikan. Halaqah diadakan secara rutin setiap pekan dalam kelompok-kelompok kecil.

[42] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[43] Kepala Sekolah/Kepala Unit, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

Program ini tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan pemahaman keislaman (*tsaqafah islamiyah*), tetapi juga menjadi sarana untuk memperkuat ikatan persaudaraan (*ukhuwah*), berbagi masalah, dan saling memberikan dukungan. Materi yang dibahas mencakup tazkiyatun nafs (penyucian jiwa), fiqih dakwah, dan isu-isu kontemporer dari sudut pandang Islam. Program ini menjadi tulang punggung dalam menjaga komitmen ideologis dan spiritual para staf.

2) Pelatihan Kompetensi Profesional: Pelatihan ini dijalankan dengan dua model. Pertama, pelatihan internal yang memanfaatkan keahlian dari guru-guru senior atau pimpinan. Pelatihan ini mencakup topik-topik praktis seperti yang disebutkan oleh Kepala Sekolah (metode KBM, administrasi, media pembelajaran). Kedua, pelatihan eksternal, di mana yayasan sesekali mengundang narasumber dari luar atau mengirimkan perwakilan untuk mengikuti seminar dan workshop. Namun, frekuensi pelatihan eksternal ini sangat bergantung pada ketersediaan anggaran, sehingga pelatihan internal menjadi andalan utama.

3) Program Kaderisasi dan Kepemimpinan: Selain pelatihan formal, yayasan juga menerapkan model pengembangan melalui pemberian amanah dan tanggung jawab. Guru atau staf yang dinilai memiliki potensi akan diberi kepercayaan untuk

> menjadi penanggung jawab kegiatan, ketua panitia, atau koordinator program. Pendekatan ini berfungsi sebagai sarana untuk menguji dan mengembangkan jiwa kepemimpinan, manajerial, dan kemampuan memecahkan masalah secara langsung di lapangan.

Namun, Ketua Yayasan memberikan perspektif strategis mengenai prioritas. Ia mengakui adanya keterbatasan anggaran untuk program pengembangan profesional yang berskala besar.

> "Fokus utama kami adalah pembinaan tarbiyah dan ruhiyah. Kami percaya, guru dan staf yang kuat spiritualnya akan memiliki komitmen yang lebih tulus. Untuk pelatihan teknis, kami adakan secara internal semampu kami, karena biaya adalah pertimbangan besar".[44]

Pandangan ini sejalan dengan pengalaman staf. Tenaga pendidik menyatakan pernah mengikuti pelatihan administrasi, sementara tenaga kependidikan mengaku, "Pelatihan untuk kami (staf administrasi) lebih jarang. Kami lebih banyak belajar langsung dari senior di lapangan."[45]

Dari sudut pandang rekrutmen, Panitia menyadari bahwa program pengembangan merupakan bagian dari daya tarik dan retensi. Mereka menyatakan:

> "Saat proses wawancara, kami selalu menyampaikan bahwa di sini ada program pembinaan berkelanjutan. Ini adalah 'janji' kami kepada kandidat. Meskipun kami tahu prioritasnya pada pembinaan ruhiyah, kami juga berharap ke depan ada alokasi

[44] Ketua Yayasan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 05 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[45] Tenaga Kependidikan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

> lebih untuk pelatihan teknis. Ini penting agar SDM yang sudah kami rekrut dengan kriteria tinggi bisa terus berkembang keterampilannya dan tidak merasa stagnan." [46]

Strategi pengembangan SDM di yayasan, sebagaimana tecermin dari berbagai sudut pandang, secara jelas menunjukkan adanya sebuah kesenjangan yang disadari antara pembinaan karakter dan peningkatan kompetensi. Prioritas yang sangat tinggi pada pembinaan spiritual (ruhiyah) berfungsi sebagai alat utama untuk memperkuat nilai-nilai inti dan loyalitas ideologis. Namun, keterbatasan anggaran secara signifikan mengorbankan pengembangan kompetensi profesional yang terstruktur. Hal ini menciptakan sebuah paradoks: yayasan berhasil membentuk SDM yang loyal secara nilai, tetapi pada saat yang sama menciptakan "utang kompetensi" yang berisiko menghambat kemampuan adaptasi dan daya saing lembaga di masa depan.

b. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi menjadi salah satu aspek paling krusial yang diungkap dalam wawancara. Kepala Departemen SDM menjelaskan bahwa:

> “sistem penggajian didasarkan pada status kepegawaian (pegawai tetap dan kontrak) serta masa kerja. Komponen kompensasi finansial terdiri dari gaji pokok, tunjangan tetap (transportasi, kehadiran, keluarga, jabatan), dan tunjangan tidak tetap untuk kegiatan tambahan”.[47]

---

[46] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

[47] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

Dari sisi tenaga pendidik, terungkap bahwa besaran gaji pokok yang diterima berada pada level yang relatif rendah. Seorang guru menyebutkan:

> “Kalau berbicara gaji, memang ini menjadi tantangan tersendiri. Rincian gaji pokok awal untuk guru SD itu sekitar Rp500.000, untuk guru SMP Rp600.000, dan untuk guru SMA sekitar Rp800.000. Angka ini masih ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain dan terkadang ada tambahan yang tidak pasti dari dana BOS, tergantung kebijakan. Besaran ini juga berbeda antara kami para pendidik dengan tenaga kependidikan, serta sangat dipengaruhi oleh lama mengabdi atau TMT (Terhitung Mulai Tanggal). Tentu, angka ini terasa sangat berat, terutama bagi kami yang laki-laki dan menjadi kepala keluarga. Jujur saja saya harus mencari tambahan di luar jam mengajar untuk bisa memenuhi kebutuhan keuangan keluarga, karena tidak cukup jika hanya mengandalkan gaji dari menjadi seorang guru di sini”.[48]

Namun, perspektif berbeda datang dari guru tetap yang sudah menikah, yang merasa gaji Rp1,5 juta per bulan sudah cukup karena ditopang pendapatan suami.

Menanggapi hal ini, Ketua Yayasan menekankan bahwa strategi yayasan bukan untuk bersaing secara finansial:

> " Kami menyadari sepenuhnya bahwa secara finansial, kami tidak bisa memberikan gaji besar seperti lembaga-lembaga lain. Itu adalah keterbatasan kami yang nyata. Namun, strategi kami memang tidak untuk bersaing di level itu. Fokus kami adalah berusaha memberikan kelayakan hidup yang cukup, dan yang terpenting, kami menawarkan sesuatu yang tidak bisa dinilai dengan uang: keberkahan. Kami percaya, bekerja di sini adalah bagian dari ibadah dan perjuangan di jalan Allah. Oleh karena itu, penghargaan kami lebih banyak dalam bentuk non-finansial. Kami membangun lingkungan kerja yang menenangkan jiwa, penuh dengan semangat ukhuwah dan kekeluargaan. Kami memberikan kesempatan bagi para guru

[48] Tenaga Pendidik, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

> untuk terus belajar agama, menjaga ibadahnya, dan yang terpenting, ikut andil dalam misi dakwah mencetak generasi Rabbani. Inilah 'nilai tukar' yang kami tawarkan, dan kami jujur tentang ini sejak awal kepada setiap calon yang bergabung ".[49]

Hal ini dikonfirmasi oleh Kepala Departemen SDM, yang menyebutkan:

> “Memang benar, kami memperkuat kompensasi finansial dengan adanya kompensasi tidak langsung yang berfokus pada pengembangan dan apresiasi. Ini adalah cara kami menunjukkan bahwa kami peduli pada masa depan mereka, bukan hanya kontribusi saat ini. Misalnya, kami memiliki program beasiswa studi lanjut bagi guru atau staf yang menunjukkan komitmen dan potensi luar biasa. Kami juga memberikan kesempatan promosi untuk menduduki jabatan struktural bagi mereka yang berdedikasi. Selain itu, untuk mengapresiasi kinerja sehari-hari, kami memberikan penghargaan simbolis seperti sertifikat atau plakat untuk 'Guru Teladan' atau 'Staf Inspiratif' dalam forum-forum resmi. Bentuk-bentuk penghargaan ini mungkin tidak besar nilainya secara materi, tetapi kami percaya ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan menjadi bukti bahwa setiap kontribusi mereka dilihat dan dihargai oleh yayasan”.[50]

Isu ini menjadi tantangan nyata bagi Panitia Rekrutmen. Menurut mereka:

> "Kompensasi adalah tantangan terbesar kami saat mencari talenta, terutama untuk guru laki-laki. Kami tidak bisa 'bersaing' dengan sekolah lain soal angka. Oleh karena itu, saat wawancara, kami harus sangat pandai dalam menekankan pada visi, misi, dan lingkungan kerja yang kami tawarkan. Kami secara jujur mengatakan bahwa yang utama di sini adalah 'nilai' dan 'keberkahan'. Ini menjadi *filter* alami yang sangat efektif; hanya kandidat yang benar-benar sevisi dan mencari kompensasi non-materiil yang akan tertarik".[51]

---

[49] Ketua Yayasan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 05 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[50] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[51] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

Sistem kompensasi di yayasan merupakan inti dari strategi manajemen komitmen, yang dapat dianalisis sebagai model "nilai tukar non-finansial". Yayasan secara sadar dan terbuka, seperti yang dikonfirmasi oleh panitia rekrutmen, tidak bersaing pada level kompensasi material, melainkan menawarkan nilai lain yang bersifat spiritual dan psikologis seperti keberkahan, lingkungan kerja yang religius, dan kebanggaan pada misi. Model ini terbukti efektif untuk mempertahankan kelompok SDM yang memiliki keselarasan nilai yang tinggi, namun juga menunjukkan kerentanan karena sangat bergantung pada stabilitas finansial eksternal masing-masing individu.

c. Pembangunan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan sebagai Fondasi Utama

Budaya organisasi menjadi pilar utama strategi yayasan dalam membangun komitmen. Ketua Yayasan menjelaskan bahwa, “budaya yang dibangun secara sadar berlandaskan pada prinsip ukhuwah islamiyah (persaudaraan), kekeluargaan, dan gotong royong”.[52] Kepala Departemen SDM menambahkan bahwa, “budaya ini diimplementasikan melalui forum aspirasi, dialog rutin, dan majelis musyawarah internal untuk memperkuat kolaborasi”.[53]

[52] Ketua Yayasan, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 05 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[53] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

Kepala Sekolah berperan sebagai teladan utama di unitnya. Ia memotivasi staf dengan memberi apresiasi, kepercayaan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Pandangan staf terhadap kepemimpinan dan budaya organisasi sangat positif. Seorang tenaga pendidik menyatakan, "Menurut saya (kepemimpinan) bagus serta bijaksana dalam mengambil keputusan."[54] yang lain menambahkan, "Pendapat saya terhadap kepemimpinan dan budaya organisasi di yayasan ini baik".[55] Suasana yang nyaman dan minim konflik ini menjadi alasan kuat bagi mereka untuk bertahan.

Panitia Rekrutmen menegaskan bahwa budaya ini adalah aset utama yang mereka tawarkan dalam proses seleksi. Mereka menjelaskan:

> "Budaya kekeluargaan dan ukhuwah adalah 'produk' utama yang kami tawarkan kepada calon karyawan. Saat proses seleksi, terutama wawancara akhir, kami tidak hanya menilai kandidat, tapi kami juga ingin mereka 'merasakan' atmosfer ini. Kami ingin mereka melihat bagaimana pimpinan berinteraksi. Karena pada akhirnya, inilah yang akan menahan mereka di sini, bukan gaji. Ini adalah aset kami yang paling berharga dan menjadi kunci dalam proses seleksi kami".[56]

Pembangunan budaya organisasi di Yayasan Generasi Rabbani bukanlah sebuah fenomena yang terjadi secara kebetulan, melainkan sebuah aset yang dirancang dan dirawat secara strategis.

---

[54] Tenaga Pendidik, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[55] Tenaga Pendidik, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[56] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

Sebagaimana ditegaskan oleh panitia, budaya ini bahkan menjadi "produk utama" dalam menarik SDM. Sinergi antara nilai-nilai yang dideklarasikan (ukhuwah), perilaku kepemimpinan yang transformasional dan mengayomi, serta ritual-ritual harian yang menguatkan, berhasil menciptakan sebuah lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Budaya yang kuat inilah yang berfungsi sebagai "lem perekat" utama, yang memvalidasi pilihan para staf untuk tetap berkomitmen meski menghadapi keterbatasan finansial.

d. Faktor-Faktor Kunci Pendorong Komitmen

Ketika ditanya mengenai faktor utama yang mendorong komitmen, jawaban para narasumber mengerucut pada motivasi intrinsik dan spiritual. Dari sisi pimpinan, pandangan ini diperkuat oleh Kepala Sekolah dan Kepala Departemen SDM.

Menurut Kepala Sekolah, faktor terkuat di tingkat unit adalah kepemimpinan yang inspiratif dan mampu menjadi teladan, serta terciptanya lingkungan kerja yang nyaman bagi para guru dan staf.[57]

Sementara itu, Kepala Departemen SDM memandang dari perspektif yang lebih luas dan sepakat bahwa faktor paling fundamental adalah "kesesuaian nilai pribadi staf dengan visi dakwah yayasan," yang menjadi fondasi utama loyalitas jangka panjang.[58]

Hal ini sejalan dengan pengakuan dari tenaga pendidik:

[57] Kepala Sekolah/Kepala Unit, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[58] Kepala Departemen SDM, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 06 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

> “Faktor-faktor yang mereka sebutkan sebagai pendorong komitmen adalah: faktor dakwah, ibadah yang tetap terjaga, kebanggaan bisa mengajar di sekolah Islam terpadu, dan faktor lingkungan kerja yang nyaman. Aspek-aspek inilah yang menjaga loyalitas mereka, meskipun menghadapi tantangan finansial”.[59]

Panitia Rekrutmen menyimpulkan profil kandidat yang mereka cari berdasarkan pemahaman akan faktor-faktor ini.

> "Setelah bertahun-tahun melakukan rekrutmen, kami jadi paham profil orang yang akan awet di sini. Mereka adalah orang-orang yang mencari lebih dari sekadar pekerjaan; mereka mencari 'rumah' untuk berdakwah. Faktor pendorongnya bukan materi. Oleh karena itu, seluruh instrumen seleksi kami, dari formulir hingga pertanyaan wawancara, kami arahkan untuk menggali motivasi intrinsik ini. Misi kami dalam rekrutmen adalah menemukan orang yang 'frekuensinya' sama dengan yayasan".[60]

Faktor pendorong komitmen di yayasan ini bersifat holistik dan saling menguatkan, membentuk sebuah ekosistem yang solid. Seperti yang diungkapkan oleh panitia, tujuan rekrutmen adalah mencari individu dengan "frekuensi" yang sama. Kekuatan utamanya tidak terletak pada satu faktor tunggal, melainkan pada bagaimana yayasan berhasil menjadikan makna pekerjaan (*meaningful work*) sebagai kompensasi utama. Lingkungan kerja yang nyaman dan kepemimpinan yang suportif menciptakan kondisi di mana para staf dapat memenuhi kebutuhan spiritual dan ideologis mereka. Dengan demikian, komitmen tidak lahir dari perhitungan untung-rugi

[59] Tenaga Pendidik, Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, Wawancara 07 Mei 2025. Ijin kutipan telah diberikan.

[60] Panitia Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Wawancara 08 Mei 2025. Izin kutipan telah diberikan.

finansial, tetapi dari sebuah keputusan sadar untuk menjadi bagian dari sebuah misi yang mereka yakini.

Pengamatan peneliti di lingkungan Yayasan Generasi Rabbani secara konsisten memperkuat temuan wawancara. Teramati dengan jelas adanya budaya *ukhuwah* yang kuat, di mana staf saling membantu tanpa diminta, baik dalam urusan pekerjaan maupun pribadi. Kegiatan keagamaan seperti shalat dhuha dan pengajian rutin diikuti oleh hampir seluruh staf dengan antusias, bukan sekadar sebagai kewajiban formal. Interaksi antara pimpinan dan staf di luar jam kerja juga terlihat hangat dan akrab, menegaskan adanya budaya kekeluargaan yang tulus.

Analisis terhadap dokumen-dokumen terkait menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

1) Dokumen Program Pengembangan SDM

   Dokumen yang ada menunjukkan jadwal kegiatan yang didominasi oleh *in-house training* dan seminar internal dengan tema keislaman dan motivasi. Sangat sedikit alokasi untuk pelatihan teknis yang diselenggarakan oleh pihak eksternal.

2) Struktur Gaji dan Tunjangan

   Dokumen penggajian mengonfirmasi adanya struktur kompensasi yang sederhana dan berbasis pada masa kerja serta jabatan, tanpa komponen bonus atau insentif yang terikat langsung pada capaian kinerja individu.

3) Catatan Penghargaan SDM

Tidak ditemukan catatan pemberian penghargaan dalam bentuk finansial. Penghargaan yang terdokumentasi berupa pemberian sertifikat "Guru Teladan" atau "Staf Inspiratif" yang diumumkan saat rapat bulanan, memperkuat strategi penghargaan non-material.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa strategi utama Yayasan Generasi Rabbani dalam melahirkan komitmen adalah dengan membangun dan merawat modal spiritual dan sosial. Yayasan secara sadar menciptakan sebuah ekosistem kerja yang berlandaskan nilai-nilai Islam, *ukhuwah*, dan kekeluargaan yang kuat. Strategi ini berfungsi untuk menumbuhkan motivasi intrinsik yang tinggi di kalangan staf, yang pada akhirnya menjadi faktor kompensasi atas keterbatasan dalam hal finansial dan peluang pengembangan profesional yang lebih luas.

C. Pembahasan

1. Manajemen Rekrutmen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim

Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen rekrutmen tenaga pendidik di Yayasan Generasi Rabbani tidak beroperasi dalam satu sistem tunggal yang kaku. Sebaliknya, ia berjalan dalam sebuah dualisme strategis yang merefleksikan tarikan antara idealisme kelembagaan dan realitas kebutuhan praktis.

a. Visi Rekrutmen sebagai Cerminan Fundamental Manajemen Berbasis Nilai dan Prinsip Islami

Aspek yang paling menonjol dari seluruh proses rekrutmen di Yayasan Generasi Rabbani adalah dominasi pendekatan Manajemen SDM Berbasis Nilai (*Value-Based HRM*)**.** Temuan bahwa visi rekrutmen secara eksplisit menekankan pada "integritas keislaman, akhlak, dan keselarasan dengan misi dakwah" merupakan bukti nyata bahwa yayasan tidak hanya memandang rekrutmen sebagai proses administratif untuk mengisi kekosongan, melainkan sebagai fungsi strategis untuk menjaga dan mereproduksi ideologi dan nilai-nilai inti organisasi.

Hal ini sejalan dengan konsep Manajemen SDM berbasis nilai, di mana nilai-nilai organisasi menjadi landasan bagi setiap kebijakan dan praktik SDM. Manajemen SDM berbasis nilai adalah pendekatan yang menekankan pada pentingnya nilai-nilai organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Nilai-nilai ini menjadi landasan bagi kebijakan, praktik, dan keputusan SDM, serta mempengaruhi budaya organisasi dan perilaku karyawan.[61]

Lebih dalam lagi, praktik ini merupakan implementasi dari Manajemen Islami, di mana prinsip *amanah* (kepercayaan dan tanggung jawab) menjadi kriteria utama. Yayasan mencari seorang *kader* yang dapat dipercaya untuk mendidik generasi, bukan sekadar *karyawan* yang memiliki keterampilan teknis. Kriteria prioritas seperti kemampuan membaca Al-Qur'an, pemahaman akidah, dan kesediaan untuk dibina

[61] D. Ulrich, “The HR value proposition,” *Harvard Business School Publishing*, 2005.

secara *ruhiyah* adalah upaya konkret untuk memastikan keselarasan nilai ini.

Praktik seleksi berbasis nilai keislaman ini menunjukkan kesamaan yang kuat dengan temuan penelitian Rosyidah dkk, yang juga menemukan adanya tahapan seleksi Islami yang ketat di lembaga pendidikan berbasis pesantren.[62]

Konsistensi ini mengindikasikan bahwa bagi lembaga pendidikan Islam, rekrutmen berbasis nilai bukan hanya sebuah pilihan, tetapi sebuah keharusan strategis untuk mempertahankan identitas dan mencapai tujuan pendidikan yang holistik, sejalan dengan amanat UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.[63]

Dengan demikian, analisis visi rekrutmen di Yayasan Generasi Rabbani menunjukkan bahwa proses tersebut merupakan manifestasi fundamental dari Manajemen SDM Berbasis Nilai dan Prinsip Islami, bukan sekadar fungsi administratif. Penekanan pada kriteria utama seperti integritas keislaman, akhlak, dan keselarasan misi dakwah membuktikan bahwa rekrutmen dipandang sebagai fungsi strategis untuk mereproduksi ideologi dan merekrut kader yang amanah, bukan sekadar karyawan teknis. Praktik ini menegaskan bahwa bagi lembaga pendidikan Islam, seleksi berbasis nilai merupakan sebuah keharusan

[62] Rosyidah Rosyidah, Sofyan Tsauri, dan Erma Fatmawati, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Profesionalitas Ustadz di Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi," *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat* 3, no. 08 (2023): 3189–96.

[63] Presiden Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan," 2006.

strategis untuk menjaga identitas inti dan mencapai tujuan pendidikan yang holistik.

b. Implementasi Manajemen Berbasis Kompetensi: Antara Idealita Prosedural dan Realita Organisasional

Di samping fondasi nilai, Yayasan Generasi Rabbani juga berupaya menerapkan Manajemen Berbasis Kompetensi *(Competency-Based Management)*. Prosedur formal yang dijelaskan oleh Kepala Departemen SDM, yang mencakup tes akademik, tes pedagogik, dan *microteaching*, menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya kompetensi teknis *(technical competencies)* dan kompetensi mengajar. Secara ideal, proses ini dirancang untuk menyaring kandidat yang tidak hanya saleh secara pribadi, tetapi juga profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.

Namun, temuan di lapangan menunjukkan adanya tantangan signifikan dalam implementasinya. Pandangan dari tenaga kependidikan mengenai tingginya tingkat pergantian guru menjadi sinyal adanya masalah yang lebih dalam. Tingginya *turnover* ini kemungkinan besar tidak hanya disebabkan oleh proses rekrutmen, tetapi juga oleh faktor-faktor retensi yang menjadi tantangan utama yayasan, seperti "keterbatasan anggaran" dan "minimnya jenjang karir yang jelas". Guru sebagai elemen kunci dalam lembaga pendidikan memegang peran

strategis dalam menjalankan misi pendidikan.[64] Tugas mereka mencakup tidak hanya pengajaran tetapi juga pembimbingan moral dan spiritual, sehingga diperlukan kompetensi yang tidak hanya bersifat akademik tetapi juga karakter yang selaras dengan visi lembaga.[65] Kenyataannya, lembaga pendidikan menghadapi beberapa kendala seperti keterbatasan anggaran, kurangnya pelatihan berkelanjutan, dan minimnya jenjang karir yang jelas untuk guru dan staf. Hal ini menyebabkan kesenjangan antara kompetensi tenaga pendidik yang ada dengan tuntutan kurikulum yang terus berkembang, terutama di era digital.[66]

Artinya, sekalipun yayasan berhasil merekrut guru yang kompeten, tantangan selanjutnya adalah mempertahankan mereka. Keadaan ini dapat memaksa yayasan, khususnya di tingkat sekolah, untuk melakukan rekrutmen jalur cepat yang mungkin mengorbankan kedalaman proses seleksi kompetensi demi menjaga kelangsungan KBM. Hal ini menciptakan sebuah siklus di mana kebutuhan mendesak mengalahkan proses ideal, yang berpotensi memengaruhi kualitas dan stabilitas SDM dalam jangka panjang.

Dengan demikian, implementasi manajemen berbasis kompetensi di Yayasan Generasi Rabbani menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan

---

[64] Idi Warsah dkk., "Strategi Implementatif KKNI dalam Pembelajaran Pendidikan Islam di IAIN Curup," *Jurnal Tarbiyatuna* 11, no. 1 (2020): 77–90.

[65] Idi Warsah dkk., "Strategi Implementatif KKNI dalam Pembelajaran Pendidikan Islam di IAIN Curup," *Jurnal Tarbiyatuna* 11, no. 1 (2020): 77–90.

[66] Muhamad Hasan Basri, Irman Suherman, dan Muhammad Rendi Ramdhani, "Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Pengembangan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Berbasis Pesantren," *Karimah Tauhid* 3, no. 8 (2024): 9187–9208.

signifikan antara idealita prosedural dengan realita organisasional. Meskipun secara formal telah dirancang proses seleksi berbasis kompetensi untuk menjaring tenaga pendidik yang profesional, tantangan nyata seperti tingginya tingkat pergantian guru akibat keterbatasan anggaran dan minimnya jenjang karir seringkali memaksa adanya rekrutmen jalur cepat. Praktik ini pada akhirnya mengorbankan kedalaman proses seleksi yang ideal demi menjaga kelangsungan operasional, sehingga menciptakan sebuah siklus di mana kebutuhan mendesak berpotensi mengalahkan standar kompetensi dan mengganggu stabilitas kualitas SDM dalam jangka panjang.

c. Sistem Rekrutmen

Temuan paling menarik dari penelitian ini adalah adanya dualisme sistem antara model formal-terpusat yang dijalankan Departemen SDM dan model informal-desentralisasi yang dipraktikkan oleh Kepala Sekolah. Praktik rekrutmen mandiri oleh Kepala Sekolah dapat diinterpretasikan sebagai bentuk dari Manajemen Agile *(Agile Management)*. Dalam menghadapi kebutuhan mendesak ("butuh tenaga pendidik pada pertengahan semester"), Kepala Sekolah melakukan adaptasi yang cepat dan fleksibel, memotong alur birokrasi yang dianggap panjang untuk memberikan solusi yang efektif dan efisien di tingkat operasional.

Meskipun adaptasi ini menunjukkan adanya kelincahan organisasi, ia juga melahirkan sejumlah risiko manajerial.[67] Pertama, praktik ini melemahkan fungsi strategis Departemen SDM dalam menjaga standarisasi kualitas rekrutmen di seluruh unit.

Hal ini kontras dengan praktik di beberapa lembaga lain seperti temuan Ahmad Jumadi dalam penelitiannya yang menerapkan rekrutmen secara sentralisasi oleh yayasan untuk menjaga mutu. Kedua, rekrutmen yang berbasis jaringan dan inisiatif personal kepala sekolah berisiko menurunkan tingkat transparansi, sebagaimana dirasakan oleh tenaga pendidik yang tidak mengetahui detail hasil penilaian. Ketiga, adanya diskoneksi antara kebijakan dan praktik ini terbukti dari tidak ditemukannya klausul yang mengatur rekrutmen jalur cepat dalam SOP resmi yayasan, yang menunjukkan adanya ruang abu-abu dalam tata kelola SDM.[68]

Dengan demikian, analisis sistem rekrutmen menunjukkan bahwa terdapat sebuah dualisme antara model formal-terpusat yang dipegang oleh Departemen SDM dengan praktik informal-desentralisasi yang dijalankan oleh Kepala Sekolah. Praktik rekrutmen mandiri oleh kepala sekolah ini, meskipun dapat dipandang sebagai bentuk kelincahan organisasi (*agility*) dalam merespons kebutuhan mendesak, ternyata

[67] Bahri, Syaiful. "The Madrasah Principal's Strategies to Maximize Teaching and Learning Processes during the Covid-19 Pandemic." Jurnal Konseling Dan Pendidikan 10, no. 3 (2022): 388–93.

[68] Ahmad Jumadi, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Inklusi Al Irsyad Al Islamiyyah Depok," *Unisan Jurnal* 2, no. 2 (2023): 84–90.

melahirkan risiko manajerial yang signifikan. Risiko tersebut mencakup pelemahan standarisasi mutu rekrutmen, menurunnya transparansi proses, serta adanya diskoneksi antara kebijakan formal (SOP) dengan praktik di lapangan, yang secara keseluruhan menandakan adanya ruang abu-abu dalam tata kelola SDM yayasan.

d. Implikasi terhadap Profesionalisme dan Stabilitas SDM

Secara keseluruhan, manajemen rekrutmen tenaga pendidik di Yayasan Generasi Rabbani merupakan sebuah cerminan dari pergulatan antara menjaga idealisme nilai dan menghadapi realitas operasional. Di satu sisi, penekanan yang kuat pada *Value-Based HRM* berhasil menciptakan SDM yang memiliki loyalitas ideologis dan keselarasan dengan budaya organisasi. Ini adalah modal sosial dan spiritual yang sangat berharga.

Namun di sisi lain, inkonsistensi dalam penerapan *Competency-Based Management* dan adanya dualisme sistem yang tidak terkelola dengan baik menimbulkan implikasi serius. Hal ini berpotensi menciptakan SDM yang kuat secara nilai tetapi mungkin bervariasi dalam hal kompetensi profesional, serta berkontribusi pada isu stabilitas kepegawaian (tinggi *turnover*). Untuk melangkah maju, yayasan perlu merumuskan strategi untuk mensinergikan kedua model ini: bagaimana mempertahankan fleksibilitas dan kecepatan ala *Agile* tanpa

mengorbankan standar kompetensi dan transparansi yang menjadi pilar profesionalisme.[69]

Dengan demikian, manajemen rekrutmen di Yayasan Generasi Rabbani secara keseluruhan menunjukkan adanya sebuah pergulatan antara idealisme nilai dengan realitas operasional. Di satu sisi, penekanan kuat pada nilai berhasil menciptakan SDM yang memiliki loyalitas ideologis yang tinggi. Namun di sisi lain, inkonsistensi dalam penerapan standar kompetensi dan adanya dualisme sistem rekrutmen yang tidak terkelola dengan baik menimbulkan implikasi serius, yaitu berpotensi menghasilkan SDM yang kuat secara nilai tetapi bervariasi dalam hal kompetensi profesional. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi pada isu stabilitas SDM dan menuntut adanya strategi untuk menyinergikan fleksibilitas operasional tanpa harus mengorbankan pilar profesionalisme dan transparansi.

e. Analisis Solutif untuk Dualisme Rekrutmen

Terjadinya dualisme sistem rekrutmen ini berakar dari sebuah tegangan fundamental antara idealisme dan realitas. Di satu sisi, Departemen SDM sebagai pusat berupaya menegakkan idealisme melalui prosedur rekrutmen yang terstandar, sejalan dengan prinsip Manajemen SDM Berbasis Nilai untuk menjaga kualitas kader. Di sisi lain, unit sekolah menghadapi realitas operasional yang mendesak,

[69] Abdulrahman Ghurman S. Alamri dkk., "Agile and Flexible management (Basics and adaptation)," *Ajrsp* 6, no. 67 (2024): 173–84.

seperti kekosongan guru di tengah semester, yang memaksa mereka menerapkan prinsip Manajemen Agile secara mandiri dan tidak terstruktur. Praktik ini, meskipun efektif dalam jangka pendek, menciptakan risiko inkonsistensi mutu dalam jangka panjang.

Keinginan untuk mencari jalan tengah pun telah disuarakan. Sebagaimana diungkapkan oleh Panitia Rekrutmen, ada kesadaran dan harapan ke depan untuk merumuskan "prosedur formal untuk 'jalur cepat' agar fleksibilitas itu tetap terkontrol". Harapan ini adalah kunci untuk bergerak maju. Untuk menjadi lembaga yang unggul, Yayasan Generasi Rabbani tidak seharusnya menghilangkan kelincahan *(agility)* yang sudah tumbuh secara organik, melainkan melembagakannya.

Solusi idealnya adalah dengan mensinergikan prinsip *Agile Management* ke dalam kerangka *Competency-Based Management* yang sudah ada. Yayasan perlu merumuskan SOP Rekrutmen Jalur Cepat yang formal. Prosedur ini dapat menyederhanakan alur birokrasi, namun tetap mewajibkan beberapa tahapan kunci yang tidak bisa ditawar, seperti: (1) Wawancara singkat yang berfokus pada keselarasan nilai *(value-alignment),* dan (2) Uji kompetensi minimal berupa *microteaching*. Dengan cara ini, yayasan dapat merespons kebutuhan mendesak secara cepat tanpa mengorbankan kualitas inti dan nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasi utamanya. Langkah ini akan mengubah reaktivitas yang berisiko menjadi responsivitas yang strategis.

2. Manajemen Rekrutmen Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim

Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen rekrutmen untuk tenaga kependidikan di Yayasan Generasi Rabbani dioperasikan dengan model yang secara fundamental berbeda dari rekrutmen tenaga pendidik. Model ini bersifat pragmatis, reaktif, dan sangat mengandalkan modal sosial, mengungkapkan sebuah strategi dengan keuntungan dan *trade-off* yang signifikan.

a. Strategi Rekrutmen

Temuan bahwa proses perencanaan kebutuhan tenaga kependidikan bersifat "reaktif" menunjukkan sebuah model manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih berorientasi pada penyelesaian masalah operasional jangka pendek daripada perencanaan strategis jangka panjang. Berbeda dengan tenaga pendidik yang kebutuhannya dapat diproyeksikan, fluktuasi kebutuhan staf pendukung mendorong yayasan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel. Fokus utama dari pendekatan ini adalah implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai *(Value-Based HRM)* yang sangat kental. Visi Ketua Yayasan untuk mencari staf yang "amanah" dan bisa menjadi "tangan kanan yang menjaga operasional" adalah inti dari strategi ini.[70]

[70] Brian E. Becker, David Ulrich, dan Mark A. Huselid, *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance* (Harvard Business Press, 2001).

Dalam konteks tenaga kependidikan yang seringkali bersentuhan langsung dengan administrasi dan aset yayasan, prinsip Manajemen Islami, khususnya amanah (kepercayaan), menjadi kompetensi non-teknis yang paling krusial. Kebijakan untuk mengutamakan calon dari rekomendasi jaringan internal merupakan mekanisme praktis untuk melakukan pra-seleksi terhadap nilai ini.[71]

Yayasan memitigasi risiko integritas dengan merekrut individu yang karakter dan rekam jejaknya sudah diketahui atau dapat dipertanggungjawabkan oleh jaringan yang ada.[72]

Sejalan dengan prinsip Manajemen Islami, Manajemen Islami didasarkan pada prinsip-prinsip syariah yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis. Prinsip-prinsip ini meliputi tauhid, keadilan, kejujuran, amanah, dan tanggung jawab. Prinsip-prinsip ini tidak hanya mengatur hubungan antara manusia dengan Allah SWT, tetapi juga menjadi landasan etika dan moral dalam berinteraksi dengan sesama manusia, termasuk dalam konteks manajemen dan bisnis. Manajemen Islami menekankan pada keseimbangan antara kepentingan duniawi dan ukhrawi, serta pentingnya mencari ridha Allah SWT dalam segala tindakan.[73]

---

[71] Fauzia Agustini, "Strategi manajemen sumber daya manusia," Uisu Press, 2019, https://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/40887/.

[72] Fahmi Khumaini dkk., "Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Era Society 5.0 di Madrasah," *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2023): 121–38.

[73] Ari Prasetyo, *Pengantar Manajemen Islami* (Airlangga University Press, 2021).

Dengan demikian, strategi rekrutmen tenaga kependidikan di yayasan menunjukkan bahwa prosesnya bersifat reaktif dan sangat berorientasi pada Manajemen SDM Berbasis Nilai-nilai Islami untuk memenuhi kebutuhan operasional jangka pendek. Prioritas utamanya bukanlah pada kompetensi teknis, melainkan pada karakter *amanah* (kepercayaan) sebagai kualifikasi krusial bagi staf yang bersentuhan dengan administrasi dan aset. Penggunaan rekomendasi dari jaringan internal menjadi mekanisme utama dan praktis untuk melakukan pra-seleksi terhadap nilai ini, yang berfungsi sebagai strategi mitigasi risiko untuk memastikan integritas dan keselarasan karakter calon dengan fondasi nilai yayasan.

b. Minimalisasi Manajemen Berbasis Kompetensi dan Dampaknya terhadap Kinerja

Salah satu temuan paling signifikan adalah minimalnya penekanan pada Manajemen Berbasis Kompetensi *(Competency-Based Management)* dalam proses rekrutmen tenaga kependidikan. Pernyataan Kepala Departemen SDM bahwa "kualifikasi ijazah itu nomor dua setelah karakter" dan pengalaman kerja profesional bukan prioritas utama, menegaskan hal ini. Proses seleksi yang disederhanakan tanpa tahapan mendalam untuk menguji kompetensi teknis secara komprehensif menunjukkan bahwa yayasan lebih memprioritaskan "siapa orangnya" (karakter) daripada "apa yang bisa dilakukannya" (kompetensi).

Minimalisasi pendekatan berbasis kompetensi ini memiliki implikasi langsung terhadap kinerja, sebagaimana terungkap dalam temuan. Keluhan dari tenaga pendidik mengenai staf kependidikan yang "kurang profesional" adalah bukti nyata dari *trade-off* yang dilakukan yayasan. Observasi yang menemukan staf tampak kewalahan saat beban kerja tinggi semakin memperkuat argumen ini. Temuan dari analisis dokumen, seperti tidak adanya SOP spesifik dan deskripsi pekerjaan yang umum, membuktikan bahwa kerangka kerja untuk mendefinisikan, mengukur, dan merekrut berdasarkan standar kompetensi profesional memang belum terbangun secara solid untuk posisi tenaga kependidikan.

Menurut Spencer, kompetensi adalah kombinasi terintegrasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain (seperti motif, nilai, dan sikap) yang terkait dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau peran tertentu. Kompetensi menunjukkan apa yang *dapat* dilakukan seseorang, bukan hanya apa yang *diketahui* atau *miliki*. Definisi ini menekankan pada dua aspek penting: Integrasi: Kompetensi bukanlah sekumpulan atribut yang terpisah, melainkan kombinasi yang terintegrasi dan saling terkait. Dan Kinerja Efektif: Kompetensi berorientasi pada hasil dan berkontribusi pada kinerja yang efektif dalam suatu konteks tertentu.[74]

[74] Joe Monang dkk., "Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices," *Journal of Management Development* 41, no. 1 (2022): 24–50.

Boyatzis menambahkan bahwa kompetensi juga mencakup karakteristik pribadi, motif, dan nilai-nilai yang mendasari kinerja unggul. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan yang dapat diamati, tetapi juga dengan faktor-faktor internal yang mendorong dan mempengaruhi perilaku seseorang.[75]

Dengan demikian, analisis rekrutmen tenaga kependidikan menunjukkan bahwa yayasan secara sadar meminimalkan pendekatan berbasis kompetensi, dengan memprioritaskan karakter di atas kualifikasi dan pengalaman profesional. Pilihan strategis untuk menyederhanakan proses seleksi teknis ini memiliki implikasi langsung dan nyata terhadap kinerja, yang terbukti dari keluhan mengenai staf yang "kurang profesional" dan kewalahan saat beban kerja tinggi. Kurangnya kerangka kerja formal seperti SOP dan deskripsi pekerjaan yang spesifik semakin menegaskan bahwa pengorbanan standar kompetensi demi integritas karakter ini telah menciptakan kesenjangan kinerja yang terukur di tingkat operasional.

c. Implikasi Model Rekrutmen Informal terhadap Keadilan dan Transparansi

Dominasi jalur informal dan berbasis rekomendasi, sebagaimana dialami oleh staf kependidikan yang diwawancarai, menimbulkan pertanyaan mengenai aspek keadilan dan transparansi. Dari perspektif

[75] Richard E. Boyatzis, "Competencies in the 21st century," *Journal of management development* 27, no. 1 (2008): 5–12.

internal, staf tersebut merasa prosesnya "adil" karena ia diperlakukan dengan baik dan diterima. Rasa keadilan ini lebih bersifat subjektif dan lahir dari budaya kekeluargaan yang dianut yayasan.

Namun, dari perspektif manajemen SDM modern dan kerangka hukum seperti UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang mengedepankan kesamaan kesempatan, praktik ini dapat dipandang kurang transparan dan berpotensi eksklusif.[76]

Pengelolaan Sumber Daya Manusia di yayasan pendidikan didasarkan pada berbagai peraturan nasional, seperti Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan merupakan pijakan utama dalam sistem hukum yang mengatur dunia kerja di Indonesia. Tujuan utamanya adalah menciptakan ekosistem kerja yang seimbang, di mana hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha diatur secara adil. Undang-undang ini menekankan pada upaya meningkatkan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan, serta memastikan kesempatan kerja yang luas dan merata.[77]

Selain itu, undang-undang ini juga berfungsi sebagai pelindung bagi pekerja, dengan menjamin hak-hak mendasar seperti upah yang layak, lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta jaminan sosial. Aspek lain yang diatur adalah hubungan industrial, yang mencakup hak pekerja untuk berserikat dan melakukan negosiasi kolektif dengan pengusaha.

[76] Presiden Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan," 2006.

[77] Presiden Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan," 2006.

Penggunaan tenaga kerja asing pun tak luput dari perhatian, dengan aturan yang jelas untuk memastikan kepentingan tenaga kerja lokal tetap terjaga, tentang Ketenagakerjaan, yang mengatur hak dan kewajiban pekerja serta pengusaha, termasuk di sektor Pendidikan.

Dengan tidak mengumumkan lowongan secara terbuka, yayasan kehilangan kesempatan untuk menjaring kandidat potensial yang lebih luas dan mungkin lebih kompeten dari luar jaringan internalnya. Persepsi staf yang merasa "kurang yakin" dengan transparansi proses adalah cerminan dari kelemahan struktural model ini.

Dengan demikian, model rekrutmen informal berbasis rekomendasi menunjukkan bahwa terdapat pertentangan antara persepsi keadilan subjektif yang lahir dari budaya kekeluargaan dengan prinsip transparansi dan kesamaan kesempatan yang objektif. Meskipun staf yang direkrut merasa prosesnya "adil" secara personal, praktik yang tidak mengumumkan lowongan secara terbuka ini secara inheren bersifat eksklusif dan kurang transparan dari perspektif manajemen SDM modern dan hukum. Akibatnya, model ini tidak hanya membuat yayasan kehilangan kesempatan untuk menjaring talenta yang lebih kompeten dari luar, tetapi juga menimbulkan keraguan terhadap transparansi prosesnya, bahkan dari kalangan internal.

d. Model Rekrutmen Pragmatis dengan Trade-Off Jangka Panjang

Secara konseptual, manajemen rekrutmen tenaga kependidikan di Yayasan Generasi Rabbani dapat disintesiskan sebagai sebuah strategi

yang sangat pragmatis. Yayasan secara sadar memilih untuk memaksimalkan modal sosial dan spiritual (kepercayaan, integritas, loyalitas) dengan mengorbankan modal manusia dalam bentuk kompetensi dan pengalaman profesional. Strategi ini berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang kohesif, loyal, dan minim risiko konflik internal.

Namun, strategi ini mengandung *trade-off* jangka panjang yang signifikan. Dengan merekrut staf yang mungkin kurang kompeten, yayasan menciptakan "utang profesionalisme" (*professionalism debt*). Beban kerja menjadi tidak efisien, kualitas layanan pendukung pendidikan berisiko menurun, dan staf senior terbebani dengan tugas tambahan untuk membimbing juniornya. Tantangan bagi yayasan ke depan adalah bagaimana cara menyeimbangkan strategi pragmatis ini dengan kebutuhan untuk meningkatkan profesionalisme operasional seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan lembaga.[78]

Dengan demikian, model rekrutmen tenaga kependidikan di yayasan menunjukkan sebuah strategi yang sangat pragmatis, di mana terjadi pertukaran *(trade-off)* yang disadari antara kompetensi dengan loyalitas. Yayasan secara sadar memilih untuk memaksimalkan modal sosial dan spiritual seperti kepercayaan dan integritas dengan mengorbankan modal manusia dalam bentuk kompetensi profesional.

[78] Junaidi Junaidi dkk., "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Journal On Education* 5, no. 3 (2023): 10040–52.

Meskipun strategi ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kohesif dalam jangka pendek, ia menciptakan "utang profesionalisme" jangka panjang yang signifikan, yang terwujud dalam bentuk inefisiensi kerja dan potensi penurunan kualitas layanan, sehingga menjadi tantangan utama bagi yayasan untuk menyeimbangkan pragmatisme ini dengan peningkatan profesionalisme di masa depan.

e. Analisis Solutif untuk "Utang Profesionalisme"

Fenomena "utang profesionalisme" di mana staf baru kurang profesional dan membutuhkan bimbingan intensif terjadi karena strategi rekrutmen yang sangat berfokus pada mitigasi risiko integritas. Bagi yayasan, posisi tenaga kependidikan yang bersentuhan dengan data dan keuangan dianggap berisiko tinggi, sehingga prinsip Manajemen Islami yaitu *amanah* (kepercayaan) menjadi kriteria mutlak, bahkan mengalahkan kualifikasi teknis. Keputusan untuk merekrut melalui jaringan internal adalah jalan pintas untuk mendapatkan jaminan karakter tersebut, namun "biayanya" adalah kompetensi profesional yang belum teruji. Para narasumber menyadari konsekuensi ini. Panitia Rekrutmen mengakui adanya *trade-off* dan harapan agar "proses *on-the-job training* harus lebih terstruktur agar staf baru bisa cepat mandiri". Ini menunjukkan adanya keinginan untuk "membayar utang" profesionalisme tersebut. Untuk menjadi unggul, yayasan tidak bisa selamanya bergantung pada senioritas untuk melatih junior. Perlu ada sistem yang lebih terstruktur.

Solusi idealnya adalah menciptakan keseimbangan antara *Value-Based HRM* dengan *Competency-Based Management*. Yayasan perlu:

1) Menyusun Standar Kompetensi Minimal: Untuk setiap posisi tenaga kependidikan, perlu dibuat deskripsi pekerjaan (*job description*) yang jelas dan terukur, lengkap dengan kompetensi teknis minimal yang dibutuhkan. Ini akan menjadi dasar seleksi yang lebih objektif.
2) Mengimplementasikan Program Orientasi Terstruktur: Bagi staf baru, terutama yang *fresh graduate*, wajib diadakan program orientasi dan pelatihan dasar yang terstruktur. Fokusnya bisa pada keterampilan fundamental seperti administrasi digital, manajemen kearsipan, dan standar pelayanan prima. Dengan begitu, yayasan tidak hanya merekrut "orang baik", tetapi secara sistematis membangun "tim profesional yang baik" , sejalan dengan prinsip *Ihsan* (profesionalisme) dalam ajaran Islam.[79]

3. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Melahirkan Komitmen Membangun dan Membesarkan Yayasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Generasi Rabbani menerapkan sebuah strategi komprehensif untuk membangun dan memelihara komitmen SDM. Strategi ini tidak bertumpu pada satu pilar tunggal, melainkan merupakan sebuah ekosistem yang kompleks di mana

[79] Arie Ambarwati, *Perilaku dan teori organisasi* (Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021).

kekuatan pada satu aspek secara sadar digunakan untuk menutupi kelemahan pada aspek lainnya. Analisis mendalam terhadap strategi ini dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Strategi Kompensasi dan Kesejahteraan

Temuan mengenai sistem kompensasi di yayasan menjadi titik analisis yang paling krusial. Terungkap dengan jelas bahwa kompensasi finansial yang ditawarkan berada pada level yang sangat terbatas. Hal ini menjadi bukti nyata dari salah satu tantangan utama yang diidentifikasi dalam Bab I, yaitu "keterbatasan anggaran". Jika dianalisis menggunakan Teori Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik, strategi yayasan secara sadar meminimalkan ketergantungan pada *motivator ekstrinsik* (gaji dan tunjangan) dan secara masif memaksimalkan *motivator intrinsic*.

Teori Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana tenaga pendidik dapat termotivasi oleh faktor-faktor internal seperti rasa kepuasan, pencapaian pribadi, serta komitmen terhadap misi yayasan, maupun oleh faktor-faktor eksternal seperti gaji, insentif, dan kondisi kerja yang mendukung. Dalam konteks pendidikan Islam, motivasi intrinsik sering kali lebih kuat karena adanya dorongan spiritual dan komitmen moral untuk mendidik generasi muda sesuai dengan ajaran Islam.[80]

[80] Arie Ambarwati, *Perilaku dan teori organisasi* (Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021).

Pernyataan Ketua Yayasan bahwa "strategi kami bukan pada besaran gaji, tetapi pada keberkahan dan lingkungan kerja" adalah pengakuan eksplisit atas filosofi ini. Dampak dari rendahnya motivator ekstrinsik terlihat jelas dari pengakuan guru yang harus mencari penghasilan tambahan untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Namun, yang menarik adalah komitmen mereka tetap bertahan. Hal ini dapat dijelaskan oleh kekuatan luar biasa dari motivator intrinsik yang berhasil ditumbuhkan oleh yayasan. Faktor-faktor seperti "faktor dakwah," "ibadah yang tetap terjaga," dan "kebanggaan bisa mengajar di sekolah Islam terpadu" yang diungkap oleh tenaga pendidik adalah bentuk pemenuhan kebutuhan psikologis dan spiritual yang jauh lebih kuat daripada sekadar pemenuhan finansial. Temuan ini secara langsung mengonfirmasi kesimpulan dari penelitian **Siswoyo**, yang menyoroti betapa pentingnya penghargaan non-material dan apresiasi spiritual dalam menjaga motivasi dan loyalitas tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam.[81]

Dengan demikian, analisis strategi kompensasi menunjukkan bahwa yayasan secara sadar menerapkan model yang meminimalkan motivator ekstrinsik (gaji) dan memaksimalkan motivator intrinsik yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual dan keislaman. Meskipun tingkat kompensasi finansial yang terbatas menjadi tantangan bagi para guru,

[81] siswoyo Siswoyo, "Pengaruh Reward Intrinsik Dan Ektrinsik Terhadap Kinerja Guru Melalui Komitmen Pada Lembaga Pendidikan Maâ€Tm Arif Nu Tuban," *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)* 3, no. 1 (2018): 31–43.

loyalitas dan komitmen mereka tetap bertahan kuat karena dipenuhinya kebutuhan psikologis dan spiritual yang lebih dalam. Faktor-faktor seperti kebanggaan pada misi dakwah dan lingkungan kerja yang kondusif untuk beribadah terbukti menjadi insentif non-materi yang jauh lebih kuat daripada sekadar pemenuhan finansial dalam menjaga motivasi dan loyalitas tenaga pendidik di lembaga tersebut.

b. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

Jika motivasi intrinsik adalah bahan bakarnya, maka budaya organisasi dan kepemimpinan adalah mesin yang menggerakkannya. Temuan menunjukkan bahwa pembangunan budaya organisasi yang berlandaskan *ukhuwah*, kekeluargaan, dan gotong royong bukanlah sesuatu yang tumbuh secara kebetulan, melainkan hasil dari sebuah desain strategis. Ini adalah penerapan nyata dari Manajemen SDM Berbasis Nilai dan prinsip-prinsip Manajemen Islami seperti *musyawarah* dan kolaborasi. Budaya ini menciptakan sebuah lingkungan kerja yang aman secara psikologis, di mana staf merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar sebagai sumber daya.

Peran kepemimpinan, baik di tingkat yayasan maupun sekolah, menjadi kunci dalam merawat budaya ini. Gaya kepemimpinan yang digambarkan sebagai "bijaksana," "menjadi teladan," dan melibatkan staf dalam pengambilan keputusan sangat selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional. Temuan ini mendukung penelitian Ilmi

Aini dkk. yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat kerja dan kohesivitas tim.[82]

Lebih jauh, lingkungan yang suportif dan kepemimpinan yang inspiratif ini dapat dianalisis telah berhasil membangun Modal Psikologis (PsyCap) yang tinggi di kalangan staf. Unsur-unsur seperti harapan (*hope*) akan keberkahan misi dan ketahanan (*resilience*) untuk menghadapi kesulitan (termasuk kesulitan finansial) diperkuat oleh rasa aman dan dukungan dari pemimpin dan rekan kerja. Modal psikologis *(PsyCap)* adalah keadaan perkembangan positif dari pikiran seseorang yang dicirikan oleh keyakinan diri *(efikasi*), harapan *(optimisme)*, ketahanan *(resiliensi)*, dan keyakinan (harapan). Konsep ini dikembangkan dalam konteks psikologi positif dan diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja individu serta organisasi. *PsyCap* berfokus pada empat dimensi utama yang berperan dalam membentuk kesejahteraan dan efektivitas seseorang di lingkungan kerja.[83]

Dengan demikian, analisis budaya organisasi dan kepemimpinan menunjukkan bahwa keduanya berfungsi sebagai mesin strategis yang secara sadar dirancang untuk menggerakkan dan mempertahankan motivasi intrinsik staf. Budaya yang berlandaskan *ukhuwah* dan

[82] Ilmi Aini, Hasan Hariri, Dan Riswanti Rini, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru," *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 7, no. 1 (2024): 164–77.

[83] Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, dan Bruce J. Avolio, *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Oxford university press, 2006).

kekeluargaan, dikombinasikan dengan kepemimpinan transformasional yang menjadi teladan, berhasil menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Kombinasi inilah yang secara efektif membangun Modal Psikologis (*PsyCap*) yang tinggi di kalangan staf, yang termanifestasi dalam bentuk harapan dan ketahanan (resilience) untuk menghadapi berbagai tantangan, termasuk keterbatasan finansial, demi tercapainya misi bersama.

c. Pengembangan SDM

Strategi pengembangan SDM di yayasan menunjukkan adanya sebuah kesenjangan yang signifikan. Di satu sisi, program pembinaan spiritual seperti *tarbiyah* dan kajian rutin sangat dominan dan terstruktur. Ini sejalan dengan strategi utama yayasan yang memprioritaskan penguatan nilai dan karakter. Pembinaan ini berfungsi untuk terus mengisi motivasi intrinsik para staf.

Namun di sisi lain, terdapat kelemahan pada aspek pengembangan kompetensi profesional, terutama yang bersifat teknis. Pengakuan tenaga kependidikan bahwa pelatihan untuk mereka lebih jarang, serta harapan tenaga pendidik untuk mendapatkan lebih banyak pelatihan teknologi, menunjukkan adanya celah. Keterbatasan anggaran menjadi alasan utama yang diungkapkan pimpinan.[84] Kesenjangan ini, jika tidak diatasi, dapat menjadi masalah jangka panjang. Ia tidak hanya

[84] I. Warsah, "Kesadaran Multikultural sebagai Ranah Kurikulum Pendidikan. Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam, 6 (2), 268–279," 2017, https://scholar.google.com/scholar?cluster=4297653542795814507&hl=en&oi=scholarr.

berisiko menghambat kemampuan yayasan untuk beradaptasi dengan tuntutan "era digital", tetapi juga menciptakan paradoks: yayasan berhasil merekrut staf yang berkomitmen pada nilai, namun gagal membekali mereka dengan kompetensi profesional yang terus berkembang, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

SDM dianggap sebagai elemen yang paling dinamis dalam organisasi, yang dapat diperbarui dan ditingkatkan melalui pelatihan, pengembangan, serta manajemen yang tepat. Konstruk ini mencakup berbagai dimensi seperti kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja.[85]

SDM tidak hanya dilihat sebagai aset yang statis tetapi juga sebagai komponen yang memerlukan pengelolaan yang berkelanjutan agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Pengembangan SDM yang efektif memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dan responsif terhadap tantangan pasar.[86]

Strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) melibatkan beberapa tahapan yang saling terintegrasi, yang bertujuan untuk memastikan pengelolaan SDM yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tahap ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan industri. Pelatihan biasanya bersifat teknis dan langsung

[85] Raymond dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (CV Gita Lentera, 2023).
[86] Syafruddin dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (CV Rey Media Grafika, 2022).

terkait dengan pekerjaan yang sedang dijalankan, sementara pengembangan lebih bersifat jangka panjang dan mencakup peningkatan keterampilan kepemimpinan, pengembangan karir, serta pengetahuan yang lebih luas terkait dengan pekerjaan atau posisi masa depan. Program pelatihan dan pengembangan ini harus disesuaikan dengan hasil analisis perencanaan SDM dan tantangan yang dihadapi organisasi. Tahapan-tahapan ini membentuk siklus yang berkelanjutan dalam strategi manajemen SDM, di mana setiap langkah saling mendukung untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan efisien. Dengan mengikuti tahapan-tahapan tersebut, organisasi dapat mengelola sumber daya manusia secara lebih sistematis dan terstruktur, sehingga dapat mencapai tujuan jangka panjang secara optimal.[87]

Dengan demikian, strategi pengembangan SDM di yayasan menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara penguatan nilai dan pengembangan kompetensi. Di satu sisi, pembinaan spiritual dan karakter sangat dominan dan terstruktur untuk menjaga motivasi intrinsik, namun di sisi lain, pengembangan kompetensi profesional dan teknis sangat terabaikan, terutama karena keterbatasan anggaran. Kesenjangan ini menciptakan sebuah paradoks di mana yayasan berhasil membentuk staf yang loyal pada nilai tetapi gagal membekali mereka dengan keterampilan yang relevan untuk tantangan zaman, yang pada

[87] Muhammad Subhan Iswahyudi dkk., *STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023).

akhirnya berisiko menghambat kemampuan adaptasi dan menurunkan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

d. Sintesis Strategi Komitmen

Strategi manajemen SDM Yayasan Generasi Rabbani untuk melahirkan komitmen dapat disintesiskan sebagai sebuah model yang bertumpu pada kekuatan modal spiritual dan sosial untuk mengkompensasi keterbatasan modal finansial dan struktural. Yayasan secara brilian berhasil menciptakan sebuah "nilai tukar" non-materiil yang diterima dengan tulus oleh mayoritas stafnya. Mereka menukar gaji yang mungkin lebih tinggi di tempat lain dengan lingkungan kerja yang menenangkan jiwa, kepemimpinan yang mengayomi, dan makna pekerjaan sebagai ibadah.

Model ini dalam membangun loyalitas dan komitmen yang mendalam dari sekelompok inti SDM yang memiliki keselarasan visi yang tinggi. Namun, model ini juga memiliki kerentanan. Ketergantungannya pada ketahanan finansial pribadi setiap individu (misalnya, memiliki pasangan yang bekerja atau mencari kerja sampingan) bukanlah strategi institusional yang berkelanjutan. Lebih jauh, kesenjangan dalam pengembangan profesional dapat menciptakan stagnasi kompetensi yang pada akhirnya akan menjadi tantangan serius bagi daya saing dan pertumbuhan yayasan di masa depan.

Model kompetensi adalah sebuah kerangka kerja yang menggambarkan kompetensi kunci yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan dalam suatu peran atau pekerjaan.[88]

Kerangka ini menjadi alat fundamental dalam berbagai fungsi Sumber Daya Manusia (SDM), mulai dari proses rekrutmen dan seleksi untuk mengidentifikasi kandidat yang sesuai, menjadi dasar perancangan program pengembangan dan pelatihan yang efektif, berfungsi sebagai standar dalam penilaian kinerja, hingga membantu karyawan dalam merencanakan jenjang karir mereka. Adapun pengembangan model kompetensi itu sendiri melibatkan proses analisis pekerjaan (*job analysis*) untuk mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, serta kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakannya secara efektif.[89]

Dengan demikian, sintesis strategi komitmen di Yayasan Generasi Rabbani menunjukkan bahwa yayasan secara efektif menggunakan modal spiritual dan sosial untuk mengkompensasi keterbatasan modal finansial dan struktural. Model ini berhasil menciptakan sebuah "nilai tukar" non-materiil, di mana lingkungan kerja yang menenangkan jiwa dan penuh makna ditukar dengan kompensasi finansial yang lebih rendah, sehingga berhasil melahirkan loyalitas yang mendalam. Namun, model ini memiliki kerentanan mendasar karena bergantung pada ketahanan finansial pribadi setiap individu dan

[88] Boyatzis, “Competencies in the 21st century.”
[89] Boyatzis, “Competencies in the 21st century.”

mengabaikan pengembangan profesional, yang dalam jangka panjang berisiko menciptakan stagnasi kompetensi dan mengancam daya saing serta pertumbuhan Lembaga.

e. Analisis Solutif untuk Keberlanjutan Komitmen

Strategi komitmen yang bertumpu pada "nilai tukar non-finansial" ini lahir dari sebuah kondisi nyata, yaitu "keterbatasan anggaran". Yayasan secara cerdas mengubah kelemahan ini menjadi kekuatan dengan memaksimalkan modal spiritual dan sosial. Mereka berhasil membangun Modal Psikologis (*Psychological Capital* atau *PsyCap*) yang tinggi di kalangan staf, di mana unsur harapan (*hope*) akan keberkahan misi dan ketahanan (*resilience*) untuk menghadapi tantangan finansial menjadi sangat kuat. Budaya *ukhuwah* dan kepemimpinan transformasional menjadi mesin utama yang terus mengisi *PsyCap* ini.

Namun, para pimpinan menyadari bahwa model ini memiliki kerentanan. Tantangan dalam merekrut talenta, terutama guru laki-laki yang menjadi kepala keluarga , menunjukkan bahwa model ini sangat bergantung pada ketahanan finansial pribadi setiap individu. Kedepan, mengandalkan hal ini saja tidak akan cukup untuk menjadi lembaga pendidikan yang unggul dan berdaya saing.

Solusi idealnya adalah yayasan harus mulai beralih dari strategi bertahan (*survival*) menjadi strategi bertumbuh (*growth*). Artinya, tanpa meninggalkan kekuatan budaya yang sudah ada, yayasan harus secara

sadar menetapkan profesionalisme dan kesejahteraan sebagai agenda strategis berikutnya. Langkah konkret yang bisa ditempuh adalah:

1) Membuat Peta Jalan Peningkatan Kesejahteraan: Secara bertahap melakukan kajian ulang terhadap struktur kompensasi dan mencari peluang untuk memberikan insentif berbasis kinerja atau tunjangan khusus yang terjangkau.
2) Mengembangkan Unit Usaha Produktif: Memikirkan cara-cara untuk meningkatkan kemandirian finansial yayasan di luar SPP siswa, sehingga tidak selamanya terbelenggu oleh keterbatasan anggaran.

Dengan demikian, yayasan dapat membangun model komitmen hibrida: komitmen yang tetap berakar pada nilai-nilai spiritual dan budaya *ukhuwah*, namun ditopang oleh sistem kesejahteraan dan pengembangan profesional yang lebih layak dan berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan mendalam terhadap data penelitian, maka dapat ditarik tiga simpulan utama yang menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Manajemen rekrutmen tenaga pendidik dioperasikan melalui sebuah dualisme sistem yang kontradiktif namun fungsional. Di satu sisi, diterapkan sistem **formal-terpusat** yang berlandaskan nilai-nilai keislaman untuk menjaring kader ideologis. Di sisi lain, secara bersamaan berjalan praktik **informal-desentralisasi** yang tangkas (*agile*) di tingkat sekolah untuk merespons kebutuhan operasional yang mendesak. Dualisme ini, meskipun efektif untuk menjaga kelangsungan, berisiko menciptakan inkonsistensi mutu dan standar kompetensi yang tidak merata.
2. Manajemen rekrutmen tenaga kependidikan secara konsisten dijalankan dengan model pragmatis-informal yang mengandalkan penuh pada jaringan dan rekomendasi internal. Model ini secara sadar memprioritaskan karakter, amanah, dan loyalitas di atas kualifikasi formal dan kompetensi teknis. Pilihan strategis ini berhasil memitigasi risiko integritas, namun sebagai konsekuensinya, ia menciptakan sebuah "utang profesionalisme" (*professionalism debt*) yang berdampak langsung pada efisiensi dan kualitas layanan pendukung pendidikan

3. Strategi untuk melahirkan dan memelihara komitmen SDM secara fundamental bertumpu pada sebuah ekosistem kompensasi non-finansial. Yayasan secara strategis memanfaatkan modal spiritual dan sosial seperti menanamkan makna kerja sebagai ibadah, membangun budaya *ukhuwah* yang kuat, dan menerapkan kepemimpinan transformasional untuk mengkompensasi keterbatasan modal finansial. Strategi ini terbukti sangat efektif dalam membangun loyalitas yang mendalam, namun memiliki kerentanan jangka panjang karena bergantung pada stabilitas finansial pribadi masing-masing staf.

B. Implikasi

Temuan-temuan penelitian ini menghasilkan sejumlah implikasi penting, baik bagi pengembangan teori maupun bagi praktik manajemen di Yayasan Generasi Rabbani.

1. Implikasi Teoretis

a. Penguatan Teori Motivasi: Penelitian ini memberikan bukti empiris yang memperkuat proposisi dalam Teori Motivasi, bahwa pada organisasi berbasis nilai (*value-based organization*), pemenuhan kebutuhan intrinsik (makna kerja, spiritualitas, kebanggaan pada misi) dapat berfungsi sebagai kompensator yang kuat atas rendahnya pemenuhan kebutuhan ekstrinsik (gaji dan insentif finansial).

b. Pengajuan Konsep "Utang Profesionalisme": Penelitian ini mengajukan sebuah konsep baru, yakni "utang profesionalisme" (*professionalism debt*). Konsep ini merujuk pada risiko dan "biaya" jangka panjang

berupa defisit kompetensi dan inefisiensi operasional yang timbul sebagai konsekuensi logis dari strategi rekrutmen yang secara ekstrem memprioritaskan keselarasan karakter dan mengorbankan standar keahlian teknis.

c. Ilustrasi *Agile Management* Organik: Temuan mengenai rekrutmen jalur cepat oleh kepala sekolah menjadi ilustrasi nyata bagaimana praktik *Agile Management* dapat muncul secara organik (tidak terencana) di tingkat operasional. Fenomena ini menyoroti adanya ketegangan inheren dalam organisasi antara kebutuhan akan standarisasi dan kontrol birokrasi dengan tuntutan akan kelincahan dan fleksibilitas praktis di lapangan.

2. Implikasi Manajerial

a. Budaya sebagai Aset Strategis Utama: Implikasi paling fundamental bagi manajemen yayasan adalah keharusan untuk memperlakukan budaya *ukhuwah* dan kekeluargaan bukan sekadar sebagai elemen sosial, melainkan sebagai aset strategis yang paling berharga. Aset inilah yang menjadi fondasi utama dari komitmen dan loyalitas SDM, sehingga wajib dirawat dan diperkuat secara sadar dan berkelanjutan.

b. Urgensi Mitigasi Risiko Kesejahteraan: Manajemen perlu segera memitigasi risiko dari model komitmen yang ada saat ini. Menggantungkan loyalitas pada ketahanan finansial pribadi staf adalah sebuah kerentanan strategis. Oleh karena itu, merumuskan peta jalan

yang jelas untuk peningkatan kesejahteraan dan pengembangan jenjang karir menjadi sebuah urgensi untuk menjamin keberlanjutan.

c. Profesionalisme sebagai Agenda Pertumbuhan Berikutnya: Untuk bertransformasi dari lembaga yang "bertahan" menjadi lembaga yang "bertumbuh", yayasan perlu menetapkan profesionalisme sebagai agenda strategis berikutnya. Ini menuntut adanya investasi yang lebih terencana pada pelatihan kompetensi dan standardisasi sistem kerja, dengan tujuan akhir beralih dari sekadar merekrut "orang baik" menjadi secara sistematis membangun "tim profesional yang baik".

C. Rekomendasi

Berdasarkan simpulan dan implikasi di atas, peneliti merumuskan beberapa rekomendasi yang bersifat konkret dan dapat ditindaklanjuti untuk perbaikan maksimal pada proses rekrutmen dan manajemen SDM.

1. Rekomendasi untuk Strategi dan Kebijakan Yayasan

a. Menetapkan Peta Jalan Kesejahteraan dan Profesionalisme: Pimpinan yayasan disarankan untuk merumuskan peta jalan jangka panjang yang secara eksplisit menargetkan peningkatan kesejahteraan dan profesionalisme SDM. Langkah awal dapat berupa penjajakan unit usaha produktif untuk meningkatkan kemandirian finansial, sehingga secara bertahap dapat memberikan kompensasi yang lebih kompetitif.

b. Mengintegrasikan Seluruh Jalur Rekrutmen dalam Satu Kebijakan: Untuk mengatasi dualisme sistem dan meminimalisir risiko perpecahan organisasi, pimpinan yayasan direkomendasikan untuk mewajibkan

penyusunan kerangka kerja rekrutmen tunggal yang terintegrasi. Kebijakan ini harus secara resmi mengakui, mengatur, dan menstandardisasi semua jalur rekrutmen, baik jalur formal (terbuka) maupun jalur informal (cepat/rekomendasi). Tujuannya adalah untuk menghilangkan area abu-abu dan memastikan semua proses, secepat apa pun, tetap tunduk pada standar mutu dan nilai inti yang sama.

2. Rekomendasi untuk Manajemen SDM (Departemen SDM)

a. Merancang Program dan SOP Rekrutmen Terintegrasi: Departemen SDM harus menindaklanjuti kebijakan pimpinan dengan merancang program perbaikan rekrutmen yang mencakup penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang detail untuk setiap jalur:

1) SOP Jalur Formal (Terbuka): Menyempurnakan SOP yang sudah ada dengan menambahkan indikator penilaian yang jelas pada setiap tahapan (tes syariah, *microteaching*, wawancara) dan mekanisme umpan balik (*feedback*) yang transparan kepada kandidat yang tidak lolos.

2) SOP Jalur Cepat (Informal/Rekomendasi): Membuat SOP baru yang mengatur alur ini secara resmi untuk memastikan prosesnya tetap terkontrol dan berkualitas. Indikator dan tahapan yang harus dimasukkan antara lain:

a) Prosedur Pengajuan Kebutuhan Darurat: Kepala unit sekolah wajib mengisi formulir justifikasi kebutuhan mendesak.

b) Verifikasi Pemberi Rekomendasi: Staf internal yang merekomendasikan wajib memberikan testimoni (*tazkiyah*) tertulis mengenai karakter dan kelayakan kandidat.

c) Tahapan Seleksi Minimal Wajib: Meskipun cepat, proses wajib mencakup: 1) Wawancara berbasis nilai oleh tim panel (SDM dan Kepala Sekolah), dan 2) Uji kompetensi inti yang disederhanakan (misalnya simulasi mengajar 10 menit atau studi kasus singkat).

d) Lembar Penilaian Standar: Menggunakan lembar penilaian (*scoring sheet*) sederhana namun baku yang mencakup indikator kunci: keselarasan nilai, potensi, dan kompetensi dasar.

b. Mengimplementasikan Program *Onboarding* Terstruktur: Untuk "membayar utang profesionalisme", Departemen SDM harus merancang dan mengimplementasikan program orientasi dan pelatihan dasar (*onboarding*) yang terstruktur dan wajib bagi semua staf baru, terlepas dari jalur masuknya. Fokusnya adalah pada keterampilan fundamental sesuai bidang tugas untuk memastikan standar kinerja minimum tercapai.

c. Memperkuat Instrumen Komitmen Formal: Kebijakan ikatan dinas bagi penerima beasiswa atau pelatihan bersertifikat perlu terus diperkuat dalam kontrak kerja dan disosialisasikan secara transparan sejak awal

proses rekrutmen. Ini adalah instrumen penting untuk melindungi investasi yayasan dalam pengembangan SDM.

3. **Rekomendasi untuk Sumber Daya Manusia (Guru dan Staf)**

   a. Mengambil Inisiatif Pengembangan Diri: Mengingat keterbatasan anggaran yayasan, para guru dan staf disarankan untuk proaktif mengambil inisiatif dalam mengembangkan kompetensi secara mandiri melalui berbagai sumber yang terjangkau, seperti kursus daring gratis, bergabung dengan komunitas praktisi, atau membentuk kelompok belajar internal.

   b. Menjadi Agen Umpan Balik yang Konstruktif: Manfaatkan forum internal yang sudah ada (rapat atau majelis musyawarah) untuk secara aktif memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pimpinan. Masukan yang solutif terkait kebutuhan pengembangan profesional atau gagasan untuk efisiensi kerja akan sangat berharga bagi yayasan dalam merumuskan kebijakan yang lebih relevan.

DAFTAR PUSTAKA

Agustina, Titien. "Membangun Manajemen Kearifan Lokal (Studi Pada Kearifan Lokal Orang Banjar)." *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan* 2, no. 2 (2018): 120–29.

Agustini, Fauzia. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia." Uisu Press, 2019. https://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/40887/.

Aini, Ilmi, Hasan Hariri, and Riswanti Rini. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru." *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 7, no. 1 (2024): 164–77.

Al Afghoni, Muhammad Nur Jamaluddin. "Peran Strategis Manajemen Dalam Pengembangan Dan Implementasi Pendidikan Islam: Pendekatan Dan Tantangan." *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 2, no. 6 (2024): 416–29.

Alamri, Abdulrahman Ghurman S., Saad Ali Z. Harfash, Norah Abdulaziz I. Alsaleem, and Amal Abass Tawili. "Agile and Flexible Management (Basics and Adaptation)." *Ajrsp* 6, no. 67 (2024): 173–84.

Ali, Mohamad. *Penelitian Pendidikan; Prosedur Dan Strategi*. Angkasa, 2013.

Ambarwati, Arie. *Perilaku Dan Teori Organisasi*. Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021.

Apiyani, Ani. "Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam." *Jurnal Tahsinia* 5, no. 4 (2024): 499–511.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta, 2002.

Azhari, Riza, and Abdul Halim Wicaksono. "Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam." *At-Ta'dib* 12, no. 2 (2017): 71.

Azwar, Beni. "The Role of The Counseling Teacher In Developing The Social Dimensions of Children With Special Needs." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2022): 126–38.

Azwar, Beni, Wandi Syahindra, and Rini Widyastuti. "Evaluasi Praktik Pengalaman Lapangan Terhadap Dampak Penyelesaian Skripsi Mahasiswa IAIN Curup." *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2020): 216–32.

Bahri, Syaiful. "Dropped Out of School Prevention Through the Smart Indonesia Program." *International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2020)*, Atlantis Press, 2021, 470–74. https://www.atlantis-press.com/proceedings/icetep-20/125953415.

Bahri, Syaiful. “The Madrasah Principal’s Strategies to Maximize Teaching and Learning Processes during the Covid-19 Pandemic.” *Jurnal Konseling Dan Pendidikan* 10, no. 3 (2022): 388–93.

Basri, Muhamad Hasan, Irman Suherman, and Muhammad Rendi Ramdhani. “Analisis Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Pada Lembaga Pendidikan Berbasis Pesantren.” *Karimah Tauhid* 3, no. 8 (2024): 9187–208.

Becker, Brian E., David Ulrich, and Mark A. Huselid. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Press, 2001.

Beni Azwar et al., *“Improving Self-Resilience in Students with Special Needs through the Counseling Teachers’ Roles: A Case Study on Grounded Theory,” Education Research International* 2021 (November 2021): 1–6, https://doi.org/10.1155/2021/7872889.

Beni Azwar, “Pemahaman Guru Bimbingan Konseling Terhadap Kurikulum Merdeka Belajar,” *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia* 9, no. 1 (2023): 63–76.

Beni Azwar, “Peran Layanan Konseling Realitas Untuk Membangun Kepercayaan Diri Warga Binaan Mantan Pemakai Narkoba Di Lapas Klas II A Curup,” *Konseling Edukasi: Journal of Guidance and Counseling* 6, no. 2 (2022): 183–211.

Boyatzis, Richard E. “Competencies in the 21st Century.” *Journal of Management Development* 27, no. 1 (2008): 5–12.

Budiastuti, Dyah. *Validitas Dan Reliabilitas Penelitian*. Mitra Wecana Media, 2022. https://core.ac.uk/download/pdf/187725992.pdf.

Choli, Ifham. “Pembentukan Karakter Melalui Pendidikan Islam.” *Tahdzib Al-Akhlaq: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2019): 35–52.

Creswell, John W. *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset Edisi 3*. Pustaka Pelajar, 2015.

Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. In *SAGE*, edited by Vicki Knight. SAGE, 2014.

Elwan, Azan. “Peran Yayasan Dalam Aras Kewenangan Untuk Mewujudkan Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta Yang Baik (Good University Governance).” *Jurnal Administrasi Publik Dan Pemerintahan* 1, no. 2 (2022): 67–79.

Fadillah, Muhammad Nur. “Perbaikan Manajemen Pelayanan Donatur Menggunakan Manajemen Hubungan Pelanggan (Customer Relationship Management)(Studi Kasus Pada Yayasan Sahabat Yatim Indonesia 2019-2020).” *Kesehatan Keluarga* 14, no. 2 (2022): 130–37.

Fathoni, Abdurrahmat. *Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Rineka Cipta, 2006.

Fauzi, Ali, and Binti Maunah. "Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendididikan Islam (Studi Kasus Di MI Darul Muta'allimin Patianrowo Nganjuk)." *JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi* 22, no. 2 (2023): 218–30.

Fauziah, Sitti. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia." *Al-Munazzam: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Manajemen Dakwah* 1, no. 1 (2022). https://ejournal.iainkendari.ac.id/index.php/Al-Munazzam/article/view/3533.

Fry, Louis W. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 693–727.

Hasibuan, David HM, Airin Nuraini, and Diah Wahyuningsih. "Sosialisasi Penyusunan Laporan Keuangan Dan Perencanaan Pajak Entitas Nirlaba Untuk Yayasan." *Jurnal Abdimas* 1, no. 1 (2017): 16–19.

Hasyim, Ibnu, Idi Warsah, and Muhammad Istan. "Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Pemanfaatan Teknologi Untuk Pembelajaran Daring Pada Masa Pandemik Covid-19." *Journal of Education and Instruction (JOEAI)* 4, no. 2 (2021): 623–32.

Herdiansyah, Haris. *Wawancara, Observasi Dan Focus Groups*. PT Raja Grafindo Persada, 2013.

Highsmith, Jim. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Pearson education, 2009.

Indonesia, Pemerintah Republik. "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003." *Pemerintah Republik Indoensia*, 2003.

Indonesia, Presiden Republik. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan*. 2006. https://www.cekindo.com/wp-content/uploads/2019/02/Undang-Undang-No-13-Tahun-2003-tentang-Ketenagakerjaan.pdf.

Indrasari, Meithiana, and Ida Ayu Nuh Kartini. *Karakteristik Sumber Daya Manusia Era Digital (Perspektif Kepemimpinan, Motivasi Dan Etos Kerja)*. Zifatama Jawara, 2021.

Istan, Muhammad, and Hardinata Hardinata. "Gaya Kepemimpinan Demokratis, Disiplin Kerja Dan Imbalan Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Persatuan Perguruan Taman Siswa Curup." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis* 25, no. 1 (2020): 66–81.

Iswahyudi, Muhammad Subhan, Rusdin Tahir, Harun Samsuddin, et al. *Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia: Mengelola Dan Menetapkan SDM Yang Berkualitas*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.

Jai, Ani Jailani, Chaerul Rochman, and Nina Nurmila. "Peran Pendidikan Agama Islam Dalam Membentuk Karakter Jujur Pada Siswa." *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2019): 257–64.

Jumadi, Ahmad. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Inklusi Al Irsyad Al Islamiyyah Depok." *Unisan Jurnal* 2, no. 2 (2023): 84–90.

Junaidi, Junaidi, Zalisman Zalisman, Yusnimar Yusri, Khairul Amin, and Wismanto Wismanto. "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Pendidikan Islam." *Journal On Education* 5, no. 3 (2023): 10040–52.

Junaidi, Junaidi, Zalisman Zalisman, Yusnimar Yusri, Khairul Amin, and Wismanto Wismanto. "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Pendidikan Islam." *Journal On Education* 5, no. 3 (2023): 10040–52.

Khumaini, Fahmi, Nurul Mahruzah Yulia, and Moh Yusuf Efendi. "Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Era Society 5.0 Di Madrasah." *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2023): 121–38.

Komaruddin. *Kamus Riset*. Angkasa, 1987.

Laksito, Joni, and Dyah Listyarini. "Hukum Perizinan." *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 2024, 1–132.

Latif, Nashrudin, Fery Hariawan, and Bayu Rama Laksono. "Model Manajemen Event Berbasis Kearifan Lokal Di Komunitas Merk Kustom Kulture Surabaya." *SNHRP* 4 (2022): 1–7.

Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, and Bruce J. Avolio. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford university press, 2006. https://academic.oup.com/book/26255?searchresult=1&itm_content=Oxford_Academic_Books_0&itm_campaign=Oxford_Academic_Books&itm_source=trendmd-widget&itm_medium=sidebar.

Luthans, Fred, and Carolyn M. Youssef-Morgan. "Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4, no. 1 (2017): 339–66. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324.

Maghfiroh, Anisatul. "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): 403–11.

Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, 1994.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, 2017.

Monang, Joe, Iman Sudirman, Joko Siswanto, and Y. Yassierli. "Competencies for Superior Performance across Management Levels in the Provincial Government Executive Offices." *Journal of Management Development* 41, no. 1 (2022): 24–50.

Mubarak, Faisal. "Faktor Dan Indikator Mutu Pendidikan Islam." *Management of Education* 1, no. 1 (2015): 10–18.

Mukhlis, Mukhlis, Ahyar Rasyidi, and Husna Husna. "Tujuan Pendidikan Islam: Dunia, Akhirat Dan Pembentukan Karakter Muslim Dalam Membentuk Individu Yang Berakhlak Dan Berkontribusi Positif." *AL GHAZALI: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 2024, 1–20.

Muktamar, Ahmad, Elis Susanti, and Reza Resita. "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia." *Journal Of International Multidisciplinary Research* 2, no. 1 (2024): 124–31.

Musthofa, M. Arif, and Hapzi Ali. "Faktor Yang Mempengaruhi Berpikir Kritis Dalam Pendidikan Islam Di Indonesia: Kesisteman, Tradisi, Budaya." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 3, no. 1 (2021): 1–19.

Mustofa, Ali, Khoirul Anwar, H. Ahd Fauzi, and Zaini Najih Karimi. "Strategi Penyusunan Dan Penyesuaian Struktur Organisasi Yayasan." *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 2022, 196–205.

Nurdiana, Anne. "Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di STAI Siliwangi Garut." *Jurnal Ekonomi Utama* 2, no. 3 (2023): 278–86.

Nurhayati, Nurhayati, and Kemas Imron Rosadi. "Determinasi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, Dan Tenaga Pendidikan (Literatur Manajemen Pendidikan Islam)." *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2022): 451–64.

Pamungkas, Bambang, Hastoni Hastoni, and Daniel Benyamin De Poere. "Pelatihan Penyusunan Laporan Keuangan Sesuai Dengan PSAK 45 Dan Implementasi PSAK 46 Di Lingkup Yayasan Kesatuan." *Jurnal Abdimas* 1, no. 1 (2017): 20–22.

Prasetyo, Ari. *Pengantar Manajemen Islami*. Airlangga University Press, 2021.

Priadi, Andri, and Aden Prawiro Sudarso. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Pendidikan Al Kautsar Bogor." *Jisma: Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Dan Akuntansi* 1, no. 4 (2022): 545–64.

Purwanto, Sigit, Supangat Supangat, Meriam Esterina, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, 2024.

Rahman, Taufiqur, and Siti Masyarafatul Manna Wassalwa. "Implementasi Manajemen Pendidikan Karakter Dalam Pembinaan Akhlak Peserta Didik." *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 4, no. 1 (2019): 1–14.

Ramadhani, Novia. "Tujuan Pendidikan Islam Dalam Membentuk Generasi Berakhlak Mulia." *Jurnal Pendidikan Nusantara* 3, no. 2 (2024): 78–91.

Ratnawati, Dian Eka, Rekyan Regasari MP, and Lailil Muflikhah. "Peningkatan Kinerja Yayasan Pendidikan Melalui SIMAG (Sistem Informasi Manajemen Gaji)." *DIMASLOKA: Jurnal Pengabdian Masyarakat Teknologi Informasi Dan Informatika* 1, no. 1 (2022): 14–21.

Raymond, S. E., Dian Lestari Siregar, Mohamad Gita Indrawan, MM ST, and Muthia Sukma. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Gita Lentera, 2023.

Reave, Laura. "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness." *The Leadership Quarterly* 16, no. 5 (2005): 655–87.

Riswanto, Ari, Aji Jumiono, Tetty Sufianty Zafar, et al. *Strategi Manajemen: Konsep, Teori, Dan Implementasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.

Rizal, Ahmad, and Rosita Tandos. "Strategi Pemberdayaan Kader Posyandu Melalui Pendampingan Komunitas Di Yayasan Kalyanamitra." *Journal Kommunity Online* 1, no. 2 (2021): 1–10.

Rosyidah, Rosyidah, Sofyan Tsauri, and Erma Fatmawati. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mengembangkan Profesionalitas Ustadz Di Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi." *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat* 3, no. 08 (2023): 3189–96.

Salim, Agus. *Teori Dan Paradigma Penelitian Sosial*. Tiara Wacana, 2006.

Saniyah, Nenden Dalfa Zakiyah, Hesti Kusumaningrum, Wildani Aulia Fitri, and Muhamad Aldi Fadli. "Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan." *Sindoro: Cendikia Pendidikan* 4, no. 2 (2024): 8–28.

Sanulita, Henny, Pandu Perdana Putra, Laurensius Laka, et al. *Panduan Praktis Penulisan Karya Tulis Ilmiah*. PT. Green Pustaka Indonesia, 2024.

Seta, Anggada Bayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cipta Media Nusantara, 2021.

Sewang, Anwar, and Abdul Halik. "Model Manajemen Pembelajaran Pendidikan Islam Berbasis Masalah: Studi Kasus Pada Jurusan Tarbiyah Dan Adab IAIN Parepare." *JPPI (Jurnal Pendidikan Islam Pendekatan Interdisipliner)* 3, no. 1 (2019): 1–15.

Sidabalok, Hamidah, Dewi Sartika, Renita Dewi, and Rifqah Anisa Heni Nasution. "Konstruksi Model Sosialisasi Hukum Berbasis Kearifan Lokal Kepada Yayasan Penyelenggara Pendidikan Dalam Penyesuaian Anggaran Dasar."

Yurispruden: Jurnal Fakultas Hukum Universitas Islam Malang 6, no. 1 (2023): 20–36.

Siregar, Hapni Laila. "Analisis Pengembangan Kemampuan Berpikir Kritis Mahasiswa Dalam Mata Kuliah Pendidikan Agama Islam." *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2024): 134–50.

Siswoyo, Siswoyo. "Pengaruh Reward Intrinsik Dan Ektrinsik Terhadap Kinerja Guru Melalui Komitmen Pada Lembaga Pendidikan Maâ€Tm Arif Nu Tuban." *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)* 3, no. 1 (2018): 31–43.

Soares, Yohanes, Nur Sayidah, and Sri Utami Ady. "Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Yayasan Yamaru Sayap Kasih." *Mount Hope Economic Global Journal* 2, no. 1 (2024): 25–40.

Sovia, Sovia, Soerya Respationo, Erniyanti Erniyanti, and Muhammad Tartib. "Analisis Yuridis Terhadap Pertanggungjawaban Organ Yayasan Untuk Mewujudkan Kepastian Hukum (Studi Penelitian Di Yayasan Hati Senang Abadi Berkedudukan Di Kota Tanjungpinang)." *UNES Law Review* 6, no. 1 (2023): 3617–26.

Su'adah, Miftahul, Endar Pituringsih, and Ginta Ginting. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Yayasan Tridarma Kosgoro Kabupaten Dompu)." *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business* 5, no. 3 (2022): 497–506.

Subagyo, Joko. *Metode Penelitian; Dalam Teori Dan Praktik*. Rineka Cipta, 2011.

Subhaktiyasa, Putu Gede. "Menentukan Populasi Dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 9, no. 4 (2024): 2721–31.

Sudarso, Aden Prawiro, and Suyatin Suyatin. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Ta'dibul Ummah Bogor." *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 7, no. 1 (2023): 389–90.

Sudiro, Achmad, and Oktaria Ardika Putri. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, 2023.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R & D*. Alfabeta, 2019.

Sunarsi, Denok. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin." *Inovasi* 5, no. 1 (2018): 1–18.

Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. PT Raja Grafindo Persada, 2012.

Suryadi, Lalu Irwan, and Muhammad Sood. "Penyesuaian Dan PeruBahan Akta Anggaran Dasar Yayasan." *JATISWARA* 35, no. 2 (2020). http://jatiswara.unram.ac.id/index.php/js/article/view/247.

Suryati, Suryati, Nyoto Nyoto, and Sudarno Sudarno. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Yayasan Prajnamitra Maitreya Pekanbaru." *Jurnal Maitreyawira* 3, no. 1 (2022): 36–47.

Susanto, Deny. "Penyuluhan Tentang Yayasan Dan Aspek Hukumnya." *Journal Of Human And Education (JAHE)* 3, no. 4 (2023): 508–14.

Suwarno, Suparjo Adi, and M. Pd. *Manajemen Pendidikan Islam: Teori, Konsep Dan Aplikasinya Dalam Lembaga Pendidikan Islam*. Penerbit Adab, 2021.

Syaiful Bahri and Dian Bastian, "Kontribusi Mahasiswa Dan Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Dalam Kegiatan Program Latihan Profesi (PLP)," *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2022): 345–62.

Syaiful Bahri, "Manajemen Pendidikan Dalam Keluarga Upaya Mewujudkan Keluarga Sakinah," *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)* 1, no. 2 (2018): 92–101.

Syaiful Bahri, "Studi Perbandingan Pengelolaan Pondok Pesantren Hidayatul Qomariyah Dengan Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadiin Kota Bengkulu," *Manajer Pendidikan* 9, no. 3 (n.d.): 270711.

Syafruddin, S. E., S. E. Periansya, Elis Anita Farida, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika, 2022.

Ulrich, D. "The HR Value Proposition." *Harvard Business School Publishing*, 2005.

Warsah, I. "Kesadaran Multikultural Sebagai Ranah Kurikulum Pendidikan. Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam, 6 (2), 268–279." 2017. https://scholar.google.com/scholar?cluster=4297653542795814507&hl=en&oi=scholarr.

Warsah, Idi. "Learning Problems of Islamic Education at SMA LB of Rejang Lebong." *Ta Dib Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2020): 164–74.

Warsah, Idi. "Muslim Minority in Yogyakarta: Between Social Relationship and Religious Motivation." *QIJIS: Qudus International Journal of Islamic Studies* 7, no. 2 (2019): 367–98.

Warsah, Idi. *Pendidikan Islam Dalam Keluarga: Studi Psikologis Dan Sosiologis Masyarakat Multi Agama Desa Suro Bali*. Tunas Gemilang Press, 2020.

Warsah, Idi, Mirzon Daheri, Ruly Morganna, and Toto Suharto. "Indonesian Lecturers' Conceptualising and Internalising of Intercultural Competence into Teaching at Universities." *Issues in Educational Research* 35, no. 2 (2025): 838–60.

Warsah, Idi, Imron Imron, Siswanto Siswanto, and Okni Aisa Mutiara Sendi. "Strategi Implementatif KKNI Dalam Pembelajaran Pendidikan Islam Di IAIN Curup." *Jurnal Tarbiyatuna* 11, no. 1 (2020): 77–90.

Warsah, Idi, Imron Imron, Siswanto Siswanto, and Okni Aisa Mutiara Sendi. "Strategi Implementatif KKNI Dalam Pembelajaran Pendidikan Islam Di IAIN Curup." *Jurnal Tarbiyatuna* 11, no. 1 (2020): 77–90.

Warsah, Idi, and Muhammad Istan. "Islamic Religious Education Learning Approach Based on Religious Moderation." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 9, no. 1 (2025): 181–99.

Warsah, Idi, Ruly Morganna, Muhamad Uyun, Muslim Afandi, and Hamengkubuwono Hamengkubuwono. "The Impact of Collaborative Learning on Learners' Critical Thinking Skills." *International Journal of Instruction* 14, no. 2 (2021): 443–60.

Warsah, Idi, Ruly Morganna, Berliani Aslam Alkiromah Warsah, and Bizikrika Hably Hudaya Warsah. "Applying Positive Psychology Principles in Islamic Education: A Conceptual Review." *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2024): 87–118.

Warsah, Idi, Ruly Morganna, Berliani Aslam Alkiromah Warsah, and Bizikrika Hably Hudaya Warsah. "Islamic Psychology-Based Educational Strategies for Student Character Development." *AJIS: Academic Journal of Islamic Studies* 9, no. 2 (2024): 305–54.

Warsah, Idi, and Nuzuar Nuzuar. "Analisis Inovasi Administrasi Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Studi Man Rejang Lebong)." *Edukasi* 16, no. 3 (2018): 294572.

Warsah, Idi, and Muhamad Uyun. "Kepribadian Pendidik: Telaah Psikologi Islami." *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 5, no. 1 (2019): 62–73.

Warsah, Idi, and Jumira Warlizasusi. "Pendekatan Outcome Based Education Dalam MBKM: Strategi Pengembangan Kurikulum Di Prodi Manajemen Pendidikan Islam." *MATAAZIR: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 6, no. 1 (2025): 268–82.

Warsah, Idi Warsah Idi. "Pendidikan Islam Multikultural: Telaah Peran Psikologi Islam." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah* 7, no. 02 (2022): 1–11.

Wicaksono, Andri. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pengantar Ringkas*. Garudhawaca, 2022.

Witono, Nunung. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren Utsman Bin Affan Batam." *Unisan Jurnal* 2, no. 2 (2023): 49–55

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

No	Rumusan Masalah	Pertanyaan	Ket
1	**Bagaimana manajemen rekrutmen sumber daya manusia tenaga pendidik di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim?**	a. Bagaimana yayasan merencanakan kebutuhan tenaga pendidik? b. Apa visi yayasan terkait rekrutmen tenaga pendidik, dan bagaimana kebijakan mendukung visi tersebut? c. Kriteria dan kompetensi apa saja yang menjadi prioritas yayasan dalam rekrutmen tenaga pendidik?	Ketua Yayasan
		a. Bagaimana departemen SDM melaksanakan proses rekrutmen tenaga pendidik? b. Bagaimana departemen SDM menentukan kriteria dan kompetensi yang dibutuhkan untuk tenaga pendidik? c. Bagaimana departemen SDM mengevaluasi efektivitas proses rekrutmen tenaga pendidik?	Kepala Departemen SDM Panitia Rekrutmen
		a. Bagaimana kepala sekolah dilibatkan dalam proses rekrutmen guru di sekolah? b. Kriteria apa saja yang menjadi pertimbangan kepala sekolah dalam seleksi guru di sekolah?	Kepala Sekolah Panitia Rekrutmen
		a. Bagaimana pengalaman Anda dalam proses rekrutmen di yayasan ini? b. Apakah Anda merasa proses rekrutmen adil dan transparan?	Tenaga Pendidik
		a. Apakah Anda memiliki pengalaman atau pandangan terkait rekrutmen tenaga pendidik di yayasan ini?	Tenaga Kependidikan
2	**Bagaimana manajemen rekrutmen sumber daya manusia tenaga kependidikan di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim?**	a. Bagaimana yayasan merencanakan kebutuhan tenaga kependidikan? b. Apa visi yayasan terkait rekrutmen tenaga kependidikan, dan bagaimana kebijakan mendukung visi tersebut? c. Kriteria apa saja yang digunakan yayasan dalam menyeleksi tenaga kependidikan?	Ketua Yayasan

		a. Bagaimana departemen SDM melaksanakan proses rekrutmen tenaga kependidikan? b. Bagaimana departemen SDM menentukan kriteria yang dibutuhkan untuk tenaga kependidikan? c. Bagaimana departemen SDM mengevaluasi efektivitas proses rekrutmen tenaga kependidikan?	Kepala Departemen SDM Panitia Rekrutmen
		a. Sejauh mana kepala sekolah terlibat dalam proses rekrutmen tenaga kependidikan di sekolah (jika ada)? b. Kriteria apa saja yang menjadi pertimbangan kepala sekolah dalam seleksi tenaga kependidikan di sekolah?	Kepala Sekolah Panitia Rekrutmen
		a. Apakah Anda memiliki pengalaman atau pandangan terkait rekrutmen tenaga kependidikan di yayasan ini?	Tenaga Pendidik
		a. Bagaimana pengalaman Anda dalam proses rekrutmen di yayasan ini? b. Apakah Anda merasa proses rekrutmen adil dan transparan?	Tenaga Kependidikan
3	**Bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk melahirkan komitmen membangun dan membesarkan Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim?**	a. Program pengembangan apa saja yang disediakan yayasan untuk meningkatkan komitmen tenaga pendidik dan kependidikan? b. Bagaimana sistem kompensasi dan penghargaan diterapkan untuk memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan? c. Bagaimana budaya organisasi yayasan dibangun untuk mendukung komitmen tenaga pendidik dan kependidikan? d. Faktor apa saja yang menurut yayasan paling berpengaruh dalam menciptakan komitmen tenaga pendidik dan kependidikan?	Ketua Yayasan
		a. Program pengembangan apa saja yang dirancang departemen SDM untuk meningkatkan komitmen tenaga pendidik dan kependidikan? b. Bagaimana departemen SDM merancang dan menerapkan sistem	Kepala Departemen SDM Panitia Rekrutmen

		kompensasi dan penghargaan untuk tenaga pendidik dan kependidikan? c. Bagaimana departemen SDM membangun budaya organisasi yang mendukung komitmen tenaga pendidik dan kependidikan? d. Faktor apa saja yang menurut departemen SDM paling efektif dalam memotivasi dan mempertahankan tenaga pendidik dan kependidikan?	
		a. Program pengembangan apa saja yang diikuti guru dan tenaga kependidikan di sekolah? b. Bagaimana kepala sekolah memotivasi guru dan tenaga kependidikan serta membangun budaya kerja yang positif di sekolah? c. Faktor apa saja yang menurut kepala sekolah paling berpengaruh dalam menciptakan komitmen guru dan tenaga kependidikan terhadap sekolah dan yayasan?	Kepala Sekolah Panitia Rekrutmen
		a. Program pengembangan apa saja yang pernah Anda ikuti, dan bagaimana pendapat Anda tentangnya? b. Bagaimana pendapat Anda tentang kompensasi dan penghargaan yang diberikan yayasan? c. Faktor apa saja yang memotivasi Anda untuk bekerja dan berkomitmen terhadap yayasan? d. Bagaimana pendapat Anda tentang kepemimpinan dan budaya organisasi di yayasan ini?	Tenaga Pendidik
		a. Program pengembangan apa saja yang pernah Anda ikuti, dan bagaimana pendapat Anda tentangnya? b. Bagaimana pendapat Anda tentang kompensasi dan penghargaan yang diberikan yayasan? c. Faktor apa saja yang memotivasi Anda untuk bekerja dan berkomitmen terhadap yayasan?	Tenaga Kependidikan

		d. Bagaimana pendapat Anda tentang kepemimpinan dan budaya organisasi di yayasan ini?	

PEDOMAN OBSERVASI

No	Aktivitas/Aspek yang Diamati	Hasil Pengamatan Naratif	Hasil Pengamatan Reflektif
1	Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan		
2	Pengembangan Profesional Tenaga Pendidik dan Kependidikan		
3	Evaluasi Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan		
4	Kompensasi dan Penghargaan		
5	Budaya Organisasi dan Nilai-Nilai Islami		

PEDOMAN DOKUMENTASI

No	Jenis Dokumen/Media yang Dikumpulkan	Tujuan Pengumpulan	Keterangan/Temuan Penting
1	SOP Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan	Memahami prosedur dan tahapan rekrutmen yang diterapkan yayasan.	
2	Formulir Lamaran Tenaga Pendidik dan Kependidikan	Mengidentifikasi informasi yang dikumpulkan dari calon pelamar.	
3	Catatan Wawancara Tenaga Pendidik dan Kependidikan	Mendapatkan gambaran tentang proses dan hasil wawancara.	
4	Program Pelatihan dan Pengembangan SDM	Memahami jenis dan materi pelatihan yang diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan.	
5	Catatan Partisipasi dan Hasil Pelatihan	Mengetahui tingkat partisipasi dan efektivitas pelatihan.	
6	Formulir Evaluasi Kinerja SDM	Memahami kriteria dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja.	
7	Catatan Umpan Balik Kinerja	Mendapatkan informasi tentang umpan balik yang diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan.	
8	Struktur Gaji dan Tunjangan	Memahami komponen dan besaran kompensasi yang diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan.	
9	Catatan Penghargaan SDM	Mengetahui jenis dan kriteria pemberian penghargaan kepada tenaga pendidik dan kependidikan.	
10	Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Yayasan	Memahami nilai-nilai inti dan tujuan yayasan yang relevan dengan pengelolaan SDM.	

Lampiran 2. SOP Rekrutmen Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim

	STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) **YAYASAN GENERASI RABBANI MUARA ENIM**				
No. Dok	: SOP/YGR/031	Tgl. Terbit	: 26 Juni 2015	Hal	: 3 Lembar
No. Rev	: -	Tgl. Revisi	: -	Paraf	:
SOP REKRUTMEN DAN SELEKSI TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN					
Tujuan	1. Menetapkan prosedur yang jelas dan terstandar dalam proses rekrutmen dan seleksi pendidik dan tenaga kependidikan di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim. 2. Memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara objektif, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan sekolah. 3. Mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas, kompeten, dan sesuai dengan visi misi Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim. 4. Menjamin kepatuhan terhadap peraturan dan standar yang berlaku dalam Rekrutmen di lingkungan Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim.				
Ruang Lingkup	SOP ini mencakup : 1. Proses perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan. 2. Pengumuman lowongan pekerjaan. 3. Penerimaan dan seleksi berkas lamaran. 4. Proses wawancara dan tes kompetensi. 5. Pemeriksaan latar belakang dan referensi. 6. Pengambilan keputusan dan penawaran kerja. 7. Proses orientasi dan masa percobaan.				
Definisi	1. Pendidik: Guru yang bertugas merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, dan menilai hasil pembelajaran pada Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim. 2. Tenaga Kependidikan: Anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim, seperti tenaga administrasi, pustakawan, dan tenaga kebersihan. 3. Recruitment: Proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi yang kosong di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim. 4. Seleksi: Proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim.				
Referensi	1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;				

	2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan; 3. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar dan Jenjang Pendidikan Menengah; 4. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah.
Penanggung Jawab	1. Kepala Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) 2. Kepala Sekolah 3. Tim Rekrutmen dan Seleksi
Prosedur Kerja	**a. Perencanaan Kebutuhan** 1. Kepala Departemen bersama dengan Kepala Sekolah melakukan analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan. 2. Menyusun deskripsi pekerjaan dan spesifikasi yang dibutuhkan sesuai dengan standar kompetensi pendidik. **b. Pengumuman Lowongan** 1. Menyiapkan informasi lowongan yang mencakup kualifikasi, persyaratan, dan batas waktu pendaftaran. 2. Mempublikasikan lowongan melalui media yang relevan (website sekolah, media sosial, papan pengumuman, dll). **c. Penerimaan dan Seleksi Berkas** 1. Menerima berkas lamaran dari para pelamar. 2. Melakukan seleksi administratif berdasarkan kesesuaian dengan persyaratan yang telah ditentukan. 3. Membuat daftar pelamar yang lolos seleksi administratif. **d. Wawancara dan Tes Kompetensi** 1. Mengundang pelamar yang lolos seleksi administratif untuk mengikuti wawancara. 2. Melakukan wawancara untuk menilai kepribadian, motivasi, dan kesesuaian dengan budaya sekolah. 3. Melaksanakan tes kompetensi yang relevan, seperti: a) Tes pengetahuan tentang perkembangan anak b) Tes keterampilan mengajar (*micro teaching*) c) Tes psikologi (jika diperlukan) **e. Pemeriksaan Latar Belakang dan Referensi** 1. Melakukan verifikasi latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja.

	2. Menghubungi referensi yang diberikan oleh pelamar. **f. Pengambilan Keputusan dan Penawaran Kerja** 1. Tim Rekrutmen dan Seleksi melakukan rapat untuk menentukan kandidat terpilih. 2. Kepala Departemen SDM memberikan persetujuan akhir. 3. Menyampaikan penawaran kerja kepada kandidat terpilih. **g. Orientasi dan Masa Percobaan** 1. Melaksanakan program orientasi bagi pendidik atau tenaga kependidikan baru. 2. Menerapkan masa percobaan selama 3 bulan. 3. Melakukan evaluasi kinerja pada akhir masa percobaan.
Dokumen Terkait	1. Formulir Analisis Kebutuhan Pegawai 2. Format Pengumuman Lowongan 3. Formulir Penilaian Seleksi Administratif 4. Formulir Penilaian Wawancara 5. Formulir Penilaian Tes Kompetensi 6. Surat Penawaran Kerja 7. Formulir Evaluasi Masa Percobaan
Indikator Keberhasilan	1. Terpenuhinya kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan analisis kebutuhan. 2. Minimal 90% pendidik yang direkrut memiliki kualifikasi sesuai dengan standar pendidik Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim. 3. Tingkat *turn over* pendidik dan tenaga kependidikan kurang dari 10% per tahun. 4. Minimal 85% pendidik dan tenaga kependidikan baru lolos evaluasi masa percobaan. 5. Peningkatan kualitas pembelajaran dan pelayanan di Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim.

Lampiran 3. Poster Rekrutmen Yayasan Generasi Rabbani

Lampiran 4. Dokumentasi Proses Penelitian dan Rekrutmen Yayasan Generasi Rabbani

Lampiran 5. Dokumentasi Pelatihan Pendidik Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim

Lampiran 6. Dokumentasi *Halaqah* Pendidik Yayasan Generasi Rabbani Muara Enim

Lampiran 7. Dokumentasi Pemberian Penghargaan Penilaian Kinerja Karyawan