

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF**

**(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan)**

TESIS

Oleh:

NAJMATUN NAHDHAH

NIM: 15710026



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
SEKOLAH PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG**

**2017**

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF**

**(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan)**

Tesis

Diajukan Kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk  
Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan Program Magister  
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

**NAJMATUN NAHDHAH**

**NIM: 15710026**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**Pembimbing I**

**Prof. Dr. H. BAHARUDDIN, M.Pd.I**  
(NIP. 195612311983031032)

**Pembimbing II**

**H. AUNUR ROFIQ, Lc, M.Ag, P.hD.**  
( NIP. 196709282000031001)

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG**


**2017**

## LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Di PP Hidayatullah Balikpapan)” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,


Malang, 19 Maret 2018

Pembimbing I

  
Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I  
NIP. 195612311983031032

Malang, .....

Pembimbing II

  
H. Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., P.hD.  
NIP. 196709282000031001

Malang, .....

Mengetahui,

Ketua Program Magister MPI

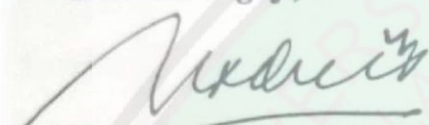


Dr. Wahidmurni, M.Pd., Ak  
NIP. 196903032000031002

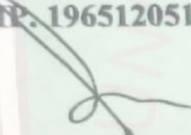
## LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul **Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Di PP Hidayatullah Balikpapan)** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 04 Januari 2018.

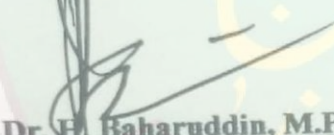
**Dewan Penguji,**

  
**Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I**  
NIP. 196512051994031003

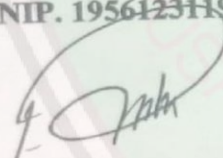
Ketua

  
**Dr. H. Nur Ali, M.Pd.**  
NIP. 196504031998031002

Penguji Utama

  
**Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I**  
NIP. NIP. 195612311983031032

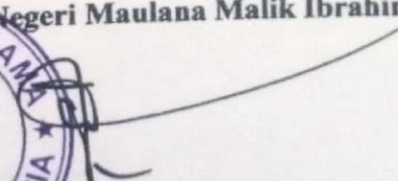
Anggota

  
**H. Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D.**  
NIP. 196709282000031001

Anggota

**Mengetahui,**  
**Direktur Pascasarjana,**  
**Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**



  
**Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I**  
NIP. 195507171982031005

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Najmatun Nahdhah

NIM : 15710026

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Strategi Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus di PP Hidayatullah Balikpapan)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Adapun bila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 16 November 2017

Hormat saya



NAJMATUN NAHDHAH

NIM : 15710026

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur bagi Allah swt, atas segala nikmat dan karunia yang telah Dia limpahkan secara terus menerus kepada hamba-hamba-Nya. Shalawat dan salam senantiasa tercurah bagi junjungan kita Nabi Muhammad swt, para sahabatnya dan orang-orang yang istiqomah di jalan kebenaran agama Islam hingga akhir zaman.

Alhamdulillah, dengan Hidayah dan Inayah dari Allah swt, tesis ini dapat diselesaikan. Akan tetapi terselesaikannya karya ini juga tidak bisa dilepaskan dari jasa, budi baik, dan dukungan pihak-pihak yang telah membantu peneliti selama ini. Oleh karena itu, kami menghaturkan ucapan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Yang terhormat Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Bapak Direktur Program Pascasarjana beserta Ketua dan Sekretaris Jurusan Program Magister MPI yang turut serta membantu dan menyetujui penulisan tesis ini.
3. Yang terhormat Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I. dan Bapak H. Aunur Rofiq, M.Ag., P.hD, selaku pembimbing tesis kami yang dengan tulus ikhlas dan penuh kerelaan hati bersedia mengorbankan waktu dan tenaganya dalam memberikan bimbingan, arahan, nasehat dan koreksi kritis terhadap penulisan tesis ini.

4. Ustaz Abdul Ghofar Hadi selaku ketua Lembaga Pengkaderan dan Pendidikan Hidayatullah beserta seluruh jajaran pengelola LPPH, dan Ustadzah Hani Akbar yang sangat kooperatif dalam membantu penelitian ini.
5. Keluarga atas dukungan moril dan materiil selama masa perkuliahan peneliti dan juga proses penelitian.
6. Seluruh Guru-guru dan Dosen peneliti yang dengan keikhlasannya mengajarkan ilmunya.
7. Teman-teman MPI kelas A angkatan 2015 yang setia menemani hingga akhir.
8. Semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Akhir kata, peneliti hanya dapat mengucapkan *Jazaakumullah ahsan al-jaza' wa khairan katsiira* kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini. Semoga Allah membalas dengan balasan yang berlipat-lipat ganda dari sisi-Nya. Semoga karya tulis ini bermanfaat untuk penelitian selanjutnya dan dapat menambah wacana baru dalam kompleksitas persoalan pendidikan Islam di Indonesia.

Malang, 16 November 2017

Najmatun Nahdhah, S.H.I

NIM : 15710026

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Halaman Judul .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Lembar Pernyataan Keaslian Tulisan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Motto .....	xiii
Abstrak .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	14
C. Tujuan Penelitian .....	14
D. Manfaat Penelitian .....	15
E. Orisinalitas Penelitian .....	16
F. Definisi Istilah .....	21
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>23</b>
A. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	23
1. Definisi Pengembangan SDM .....	23
2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM .....	29
3. Proses Pengembangan SDM Pendidikan .....	31
4. Metode Pengembangan SDM .....	35
5. Model Pengembangan Guru .....	47
6. Tantangan Pengembangan SDM Pendidik .....	55
B. Konsep Keunggulan Kompetitif ( <i>Competitive Advantage</i> ) .....	58
1. Pengertian keunggulan kompetitif .....	58
2. Strategi Meningkatkan keunggulan kompetitif Dalam Pendidikan .....	61

3. Karakteristik SDM Pendidikan yang Unggul dan Kompetitif.....	65
C. Konsep Pengembangan SDM kompetitif dalam Islam .....	70
1. Pengembangan SDM dalam Al-Qur'an .....	71
2. Pengembangan SDM Dalam Hadits.....	75
3. Keunggulan Kompetitif Dalam Islam .....	77
D. KERANGKA PENELITIAN .....	79
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 80
A. Desain Penelitian.....	80
B. Pendekatan Dan Metode Penelitian.....	81
C. Kehadiran Peneliti .....	82
D. Latar Penelitian.....	82
E. Data dan dan Sumber Data Penelitian.....	83
F. Metode Pengumpulan Data .....	83
G. Teknik analisa data.....	85
H. Pengecekan Keabsahan Data.....	87
 BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....	 90
A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN	
1. Gambaran Umum Latar Penelitian.....	90
2. Gambaran Umum Pondok Pesantren Hidayatullah.....	90
3. Profil LPPH .....	90
4. Sejarah LPPH .....	92
5. Struktur Kepengurusan LPPH.....	95
6. Visi Dan Misi LPPH.....	96
7. Standar SDM/Tenaga Kependidikan Pesantren Hidayatullah.....	97
B. PAPARAN DATA .....	99
1. Proses Pengembangan SDM LPPH.....	104
2. Tantangan Pengembangan SDM Di PP Hidayatullah .....	170
3. Implikasi Strategi Pengembangan SDM .....	174
C. HASIL PENELITIAN.....	185

BAB V PEMBAHASAN .....	196
A. PROSES PENGEMBANGAN SDM LPPH .....	196
B. TANTANGAN PENGEMBANGAN SDM LPPH .....	218
C. IMPLIKASI STRATEGI PENGEMBANGAN SDM LPPH .....	220
 BAB VI PENUTUP .....	 236
A. Kesimpulan .....	236
B. Saran .....	237
 DAFTAR PUSTAKA .....	 239
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	247



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 pondok pesantren berdasarkan tipe TP 2011-2012 .....	6
Gambar 1.2 jumlah tenaga pengajar berdasarkan kualifikasi pendidikan.....	8
Gambar 2.1 Proses Pengembangan SDM.....	33
Gambar 2.2 Jenis Pembinaan dan Pengembangan Kompetensi Guru.....	36
Gambar 2.3 Metode Pengembangan Bidang Profesional SDM.....	40
Gambar 2.4 <i>Michael Porter's Diamond</i> .....	61
Gambar 2.5 Kerangka Penelitian.....	79
Gambar 4.1 Struktural LPPH .....	91
Gambar 4.2 Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik LPPH .....	160
Gambar 4.3 Pola mutasi SDM LPPH .....	164
Gambar 4.4 Jenjang Karier Guru Madrasah Ibtidaiyah .....	165
Gambar 4.5 Jenjang Karier Guru MTs dan MA.....	165
Gambar 4.6 Proses Pengembangan SDM LPPH .....	186
Gambar 4.7 Program pengembangan SDM LPPH.....	187

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian .....	19
Tabel 2.1 Fungsi-fungsi Manajemen SDM.....	23
Tabel 2.2 Tujuan Pengembangan .....	30
Tabel 2.3 Problem dan Tantangan Pengembangan SDM Pesantren .....	57
Tabel 4.2. Standar SDM PP Hidayatullah .....	97
Tabel 4.3 Program Kerja Pengembangan SDM LPPH .....	110
Tabel 4.4 Program Kerja MPP Putri 2017 .....	111
Tabel 4.5 Kegiatan Pengembangan Formal Dan Informal.....	115
Tabel 4.8 Persamaan Teori Tilaar dan Kriteria kader .....	198
Tabel 4.9 Perbedaan Teori Ahli dan Proses Pengembangan SDM LPPH .....	199
Tabel 5. Tabel Perbandingan Teori Sifat Pengembangan .....	203
Tabel 5.1 Perbandingan Teori Hasan Langgulung dan Strategi Pengembangan LPPH .....	206
Tabel. 5.2 Perbandingan Pengembangan Kemampuan Profesional Diknas dan LPPH .....	210
Tabel 5.3 Perbandingan teori Muhaimin dan Tantangan Pengembangan SDM LPPH .....	218
Tabel 5.4 Perbandingan Teori SDM yang unggul dan kompetitif .....	228
Tabel 5.5 Perbandingan Teori Castetter dan Perencanaan Pengembangan LPPH .....	231

## MOTTO

خير الناس أنفعهم للناس

"...Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi sesama manusia..." (HR. Thabrani)

إذا المرء كانت له فكرة في كل شيء له عبرة

"Bilamana seseorang memiliki akal pikiran, niscaya dalam semua perkara baginya pengajaran."



## ABSTRAK

Nahdhah, Najmatun. 15710026. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Di PP Hidayatullah Balikpapan)*. Tesis, Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing : (1) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I. (2) H. Aunur Rofiq, M.Ag. P.hD.

Kata kunci : Strategi Pengembangan, SDM, Keunggulan Kompetitif, Pesantren Hidayatullah.

Kualitas pendidikan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas SDM pendidikannya. Oleh karena itu, pengembangan SDM pendidikan harus menjadi prioritas utama lembaga pendidikan. Pengembangan SDM bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan juga menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan keunggulan kompetitif atau daya saing antar lembaga pendidikan. Adapun pengembangan SDM dalam lingkup pesantren adalah salah satu strategi yang perlu dilakukan untuk tetap menjaga eksistensi pondok pesantren. Pengembangan SDM di pondok pesantren, selain untuk memberikan jaminan kualitas lulusan yang dihasilkan oleh pondok pesantren, juga meningkatkan nilai keunggulan pesantren tersebut di mata masyarakat. Selain itu, meningkatnya kualitas SDM di Pesantren berimplikasi pada ranah manajemen pendidikan Islam secara umum.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di Pondok pesantren Hidayatullah Balikpapan, dengan fokus penelitian mencakup: (1) proses pengembangan SDM, (2) tantangan pengembangan SDM, (3) implikasi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif yang dilakukan oleh PP Hidayatullah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data melalui uji kredibilitas (validitas internal) dengan cara perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dan triangulasi; *transferability* (validitas eksternal); *dependability* (reliabilitas); dan *confirmability* (objektivitas).

Melalui analisis dari studi ini, peneliti menemukan bahwa : (1) proses pengembangan sumber daya manusia di PP Hidayatullah Balikpapan terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Yang mana dalam pelaksanaannya menggunakan strategi pengkaderan, strategi pengembangan kompetensi profesional dan strategi pengembangan karier. ketiga strategi ini ditempuh untuk menghasilkan SDM yang sesuai dengan standar SDM yang telah ditetapkan oleh PP Hidayatullah; (2) tantangan pengembangan SDM di PP Hidayatullah ada dua, yaitu tantangan internal dan tantangan eksternal; (3) implikasi strategi pengembangan SDM di PP Hidayatullah antara lain adalah PP Hidayatullah Balikpapan memiliki SDM yang unggul dan kompetitif, memiliki perencanaan pengembangan SDM, dapat menganalisis kebutuhan pengembangan SDM, dan meningkatnya daya saing lembaga.

## ABSTRACT

Nahdhah, Najmatun. 15710026. *Human Resource Development Strategy in Enhancing Competitive Advantage (Case Study at PP Hidayatullah Balikpapan)*. Thesis, Master Of Islamic Education Management, Postgraduate State, Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor : (1) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I. (2) H. Aunur Rofiq, M.Ag. P.hD.

Keywords: Strategic Development, Human Resources, competitive advantage, Pesantren Hidayatullah

The quality of education of a nation is determined by the quality of human resources education. Therefore, the development of education human resources should be the main priority of educational institutions. Human Resource Development aims to develop schools and also become one of the key factors in increasing competitive advantage or competitiveness among educational institutions. The development of human resources in the context of pesantren is one of the strategies that need to be done to maintain the existence of Islamic boarding school. Development of human resources in Islamic boarding schools, in addition to providing quality assurance of graduates produced by boarding schools, also increase the value of the benefits of the pesantren in the eyes of society. In addition, the increasing quality of human resources in Pesantren has implications on the domain of Islamic education management generally.

This study aims to reveal the strategy of human resource development in increasing competitive advantage in Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan, with the focus of research covering: (1) human resource development process, (2) human resource development challenge, (3) human resource development implication in increasing competitive advantage done by PP Hidayatullah.

This study used a qualitative approach with case study design. Data collection was done by in-depth interview technique, participatory observation, documentation. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, verification and conclusion. Checking the validity of data through credibility test (internal validity) by means of extension of observation, improvement of persistence and triangulation; transferability (external validity); dependability (reliability); and confirmability (objectivity).

Through analysis of this study, researcher found that : (1) human resources development process in PP Hidayatullah Balikpapan consists of planning, implementation, and evaluation. Which in its implementation uses cadre strategy, professional competence development strategy and career development strategy. the third strategy is taken to produce human resources in accordance with HR standards set by PP Hidayatullah; (2) human resource development challenge in PP Hidayatullah there are two, that is internal challenge and external challenge; (3) the implications of human resource development strategy in PP Hidayatullah include PP Hidayatullah Balikpapan has superior and competitive human resources, has human resource development planning, can analyze human resource development needs, and increase the competitiveness of institutions.

## مستخلص البحث

النهضة، نجمة. 15710026. استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة حالة في معهد هداية الله ببالك بابان). رسالة الماجستير، برنامج الدراسات العليا الإدارة التعليم الإسلامي في جامعة الإسلامية مولانا مالك ابراهيم مالانج. المشريف (1):أ. د. الحج بهار الدين، الماجستير. المشريف (2): الحج عين الرفيق، الماجستير. كلمات البحث: استراتيجية التنمية، الموارد البشرية، ميزة تنافسية، معهد هداية الله. نوعية التعليم في احدى الدولة يحددها بنوعية الموارد البشرية التعليمية. لذلك، ينبغي أن يكون التعليم في مجال تنمية الموارد البشرية الأولوية الرئيسية للمؤسسات التعليمية. وتهدف تنمية الموارد البشرية إلى تطوير المعهد، وأيضا تصبح واحدة من العوامل الرئيسية في زيادة الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية بين المؤسسات التعليمية. كما تنمية الموارد البشرية في معهد الإسلامي هي واحدة من الاستراتيجيات التي تحتاج إلى القيام به للحفاظ على وجود معهد الإسلامية. وتهدف تنمية الموارد البشرية إلى تطوير المعهد بالإضافة لضمان جودة الخريجين المتولدة عن المعهد، وأيضا لزيادة قيمة تفوق معهد في المجتمع. وبالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة نوعية الموارد البشرية في المعهد لها آثار على مجال إدارة التعليم الإسلامي عاما.

و تهدف هاذو البحث للعثور على: (1) عملية تنمية الموارد البشرية، (2) التحدي المتمثل في تنمية الموارد البشرية، (3) والآثار المترتبة على تنمية الموارد البشرية في زيادة الميزة التنافسية في معهد هداية الله.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الكيفي مع تصميم دراسة حالة وحدها، مما يشكل اختبار حسما لنظرية ان تركز على الأساس. جمع البيانات الحصول عليها من خلال الملاحظة بالمشاركة، و المقابلات المتعمقة و الوثائق. وقد تم تحليل البيانات من خلال الحد من البيانات، و عرض البيانات و التحقق منها الختام، التحقق من صحة البيانات من خلال اختبار المصدقية مع تمديد المراقبة، و زيادة المثابرة و التثليث بقابلية التحويل، الإعتمادية أو الموثوقية، و الموضوعية. من خلال التحليل هذا البحث، وجد الباحث ان:

(1) عملية تنمية الموارد البشرية في معهد هداية الله بالك بابان يتكون من التخطيط والتنفيذ والتقييم. والتي في تنفيذها يستخدم استراتيجية كادر، استراتيجية تنمية الكفاءة المهنية واستراتيجية التطوير الوظيفي. يتم اتخاذ هذه الاستراتيجية لإنتاج الموارد البشرية وفقا لمعايير الموارد البشرية التي وضعتها هداية الله. (2) التحدي المتمثل في تنمية الموارد البشرية في معهد هداية الله اثنان، وهما التحديات الداخلية والتحديات الخارجية. (3) الآثار المترتبة على استراتيجية تنمية الموارد البشرية في هداية الله لديها الموارد البشرية متفوقة وتنافسية، لديها تخطيط لتنمية الموارد البشرية، يمكن تحليل احتياجات تنمية الموارد البشرية، وزيادة القدرة التنافسية المؤسسية.



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Daya saing suatu bangsa diukur dari tiga hal; pertama, tingkat penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi suatu bangsa; kedua, kemampuan manajemen suatu bangsa; ketiga, kemampuan sumber daya manusia. Ketiga faktor ini mutlak membutuhkan keterlibatan sumber daya manusia, maka dalam hal ini dapat dikatakan bahwa bila suatu negara tidak dapat mengembangkan sumber daya manusianya, maka negara tersebut tidak akan dapat mengembangkan apapun.<sup>1</sup> Sebab keberhasilan pembangunan itu sangat ditentukan oleh faktor manusia, dan manusia yang menentukan keberhasilan pembangunan itu haruslah manusia yang mempunyai kemampuan membangun, dan kemampuan membangun hanya dapat dicapai melalui pendidikan.<sup>2</sup>

Mengapa pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting dan begitu urgent? Hal ini tak bisa dipungkiri mengingat abad XXI sebagai era globalisasi dikenal dengan situasinya yang penuh dengan persaingan (*hypercompetitive situation*). John Naisbitt dan Patricia Aburdene sebagaimana dikutip A. Malik Fadjar, mengemukakan bahwa terobosan paling menggairahkan dari abad XXI bukan karena teknologi, melainkan karena

---

<sup>1</sup> H. Sudjiarto, "Pendidikan yang Mencerdaskan Kehidupan Bangsa Dan Memajukan Kebudayaan Nasional Indonesia," dalam *Kurikulum Yang Mencerdaskan; Visi 2030 Dan Pendidikan Alternatif*, (Jakarta: Kompas, 2007), hlm. 12

<sup>2</sup> M. Fakry Gaffar, *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*, (Jakarta: PPLPTK, 1987), hlm. 2.

konsep yang luas tentang apa artinya manusia itu.<sup>3</sup> Pengembangan kualitas SDM bukan persoalan yang gampang dan sederhana, karena membutuhkan pemahaman yang mendalam dan luas pada tingkat pembentukan konsep dasar tentang manusia serta perhitungan yang matang dalam penyiapan institusi dan pembiayaan.

Paradigma pembangunan yang berorientasi pada keunggulan komparatif dengan lebih mengandalkan sumber daya alam dan tenaga kerja yang murah, saat ini mulai mengalami pergeseran menuju pembangunan yang lebih menekankan keunggulan kompetitif. Dalam paradigma baru ini, kualitas SDM, penguasaan teknologi tinggi dan peningkatan peran masyarakat memperoleh perhatian.<sup>4</sup>

Upaya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui berbagai jalur, diantaranya melalui pendidikan. Pendidikan yang diakui memegang peranan strategis dalam usaha pengembangan segenap potensi bangsa. Pendidikan merupakan dasar utama bagi keseluruhan upaya implementasi pembangunan sumber daya dalam kerangka pembangunan nasional yang komprehensif.<sup>5</sup> Adapun kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh faktor sumber daya manusia pendidikan atau tenaga pendidik yang secara langsung berperan dalam penentu kualitas pendidikan tersebut. Sumber daya manusia selain bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan Indonesia dan mengembangkan sekolah,

---

<sup>3</sup> A. Malik Fadjar, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999), Cet. I, h. 156

<sup>4</sup> Tim Dosen IKIP Malang, *Pengantar Dasar-dasar Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1988), Cet. III, h. 139-140

<sup>5</sup> Peraturan Presiden RI No. 5 Tahun 2010 tentang rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) 2010-2014. II. 2-6, [Http://www.kemendiknas.go.id](http://www.kemendiknas.go.id)

juga menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan keunggulan kompetitif atau daya saing antar lembaga pendidikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Jay B Barney, bahwa sumber daya dan kemampuan organisasi merupakan basis bagi pembentukan keunggulan kompetitif secara terus menerus.<sup>6</sup> Pandangan berbasis sumber daya tersebut menyarankan bahwa sistem sumber daya manusia dapat mendukung keunggulan kompetitif melalui pengembangan kompetensi.<sup>7</sup>

Salah satu lembaga pendidikan yang diharapkan mampu mengatasi permasalahan pendidikan di negeri ini adalah pesantren, yang eksistensinya telah teruji selama lebih dari 500 tahun. Akan tetapi, perkembangan dan kemajuan pesat di bidang industri dan teknologi informasi menyebabkan perubahan besar di berbagai aspek dan bidang, termasuk juga pendidikan. Kondisi ini mendorong pondok pesantren untuk mengikuti dan berkembang sejalan dengan perkembangan dan kemajuan tersebut yang berarti operasional organisasi menjadi semakin kompleks dan persaingan akan semakin ketat. Hal ini mendorong pula terjadinya pergeseran-pergeseran paradigma di dalam organisasi terutama di bidang pendidikan.<sup>8</sup> Sehingga menuntut pondok pesantren untuk berupaya mengemas, mendesain dan menampilkan institusinya sebagai lembaga pendidikan terbaik yang mampu menjawab

---

<sup>6</sup> Jay B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage?" dalam *Journal Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11, hlm. 656-665

<sup>7</sup> Jay B. Barney, "Integrating Organizational Behavior And Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis," dalam *Advances and Strategic Management*, (Greenwich: JAI Press, 1992), Vol. 8, hlm. 39-61

<sup>8</sup> Zulfikar, *Upaya Menghadapi Perubahan Lingkungan Strategis Dengan Membangun Karakter Pondok Pesantren Ber-Competitive Advantage Melalui Community Development Analysis (CDA) Dan Networking*, Jurnal SAINTEKBU, Vol. 4, Desember 2011, hlm. 1

tuntutan kebutuhan di masyarakat dengan tetap menjadikan normativitas Islam sebagai landasan.

Dalam konteks pendidikan nasional, pesantren merupakan subsistem pendidikan nonformal, yakni pendidikan yang berlangsung di luar sistem persekolahan.<sup>9</sup> Ki Hajar Dewantara menyatakan bahwa pondok pesantren merupakan dasar pendidikan nasional karena sesuai dan selaras dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia.<sup>10</sup> Dalam hal ini pesantren dalam beberapa aspek merupakan representasi dari gerakan pembangunan pendidikan, yang secara tidak langsung dinamika manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam ruang lingkup kepesantrenan tersebut berimplikasi pada ranah manajemen pendidikan Islam secara umum.

Salah satu strategi yang perlu dilakukan untuk tetap menjaga eksistensi pondok pesantren adalah melalui pengembangan SDM-nya. Pengembangan SDM ini penting dilakukan dipondok pesantren, selain untuk dapat memberikan jaminan kualitas lulusan yang dihasilkan oleh pondok pesantren, juga meningkatkan nilai keunggulan pesantren tersebut di mata masyarakat.<sup>11</sup> Oleh sebab itu, pengembangan SDM harus mendapat perhatian sungguh-sungguh. Meskipun demikian, pengembangan sumber daya manusia bukan merupakan persoalan yang mudah karena membutuhkan pemikiran langkah aksi yang sistematis, sistemik, dan serius. Untuk itu segala upaya yang

---

<sup>9</sup>M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta: LB. Pressindo, 2006), Cet. Ke-1, hlm. 12-13

<sup>10</sup> Agus Sunyoto, *Sejarah Pendidikan Pesantren dan bagaimana Pesantren Dihadapi Nalar Barat* Disajikan dalam Work Shop Pondok Pesantren Global. Diselenggarakan Oleh Kaum Muda NU. Kediri 25-27 September 2005

<sup>11</sup> Haromain, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren*, Jurnal Pendidikan Humaniora UM Malang, Vol. 1, No. 2 Juni 2013, hlm. 137.

mengacu pada pengembangan kualitas manusia sebagai sumber daya insani secara terus menerus dilakukan dengan indikasi peningkatan kualitas manusia Indonesia yang mampu berfikir strategis dan berwawasan masa depan adanya keseimbangan antara IMTAQ dan IPTEK.<sup>12</sup>

Permasalahannya adalah, realitas pondok pesantren di Indonesia pada umumnya kurang kompetitif. Sebagaimana digambarkan oleh Imam Suprayogo bahwasanya lembaga pendidikan Islam atau pesantren kebanyakan tahan hidup, susah berkembang. Ibarat pepatah hidup segan mati tak mau.<sup>13</sup> Hal ini bukan sekedar ungkapan belaka, namun faktanya, pesantren-pesantren pada umumnya merasa puas dengan keadaannya, sehingga tidak merasa perlu melakukan perbaikan sistem atau manajemennya, utamanya manajemen sumber daya manusianya.

Keberadaan pesantren yang masih diragukan sebagai lembaga ideal untuk mencetak generasi muda yang berkualitas ini didasarkan pada fakta bahwa sampai saat ini pesantren di Indonesia masih belum banyak berubah dari paradigma awal yang lebih berfokus pada pendidikan agama. Padahal di era globalisasi dengan persaingan yang terlalu ketat dewasa ini, membangun SDM tidaklah cukup dengan membentuk budi pekerti saja, melainkan diperlukan pula berbagai pengetahuan dan ketrampilan yang selama ini masih kurang mampu dipenuhi oleh pondok pesantren,<sup>14</sup> karena berbagai faktor

---

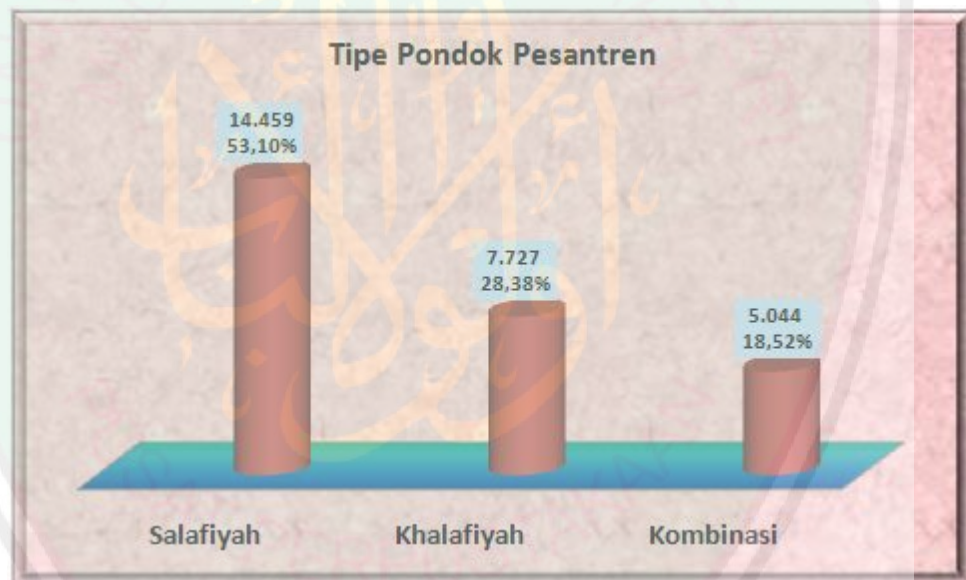
<sup>12</sup> Mastuki HS, *Pendidikan Pesantren antara Normativitas dan Objektivitas*, Majalah Pesantren, LAKPESDAM NU. Edisi I/ Th. 1/ 2002, hlm. 20.

<sup>13</sup> Disampaikan dalam kuliah perdana Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, September 2015

<sup>14</sup> Staf Kemenristek, *Saatnya Santri Membangun Indonesia*, [www.dikti.go.id](http://www.dikti.go.id), diakses 19 Juli 2017

seperti masih tertutupnya para kyai untuk menerima perkembangan dan kurangnya pelatihan dan sarana prasarana.

Berdasarkan pendataan Pondok Pesantren yang dilakukan oleh Kemenag pada tahun 2011-2012 berhasil mendata 27.230 Pondok Pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia. Dari seluruh Pondok Pesantren yang ada, berdasarkan tipologi Pondok Pesantren, terdapat sebanyak 14.459 (53,10%) Pondok Pesantren Salafiyah, dan 7.727 (28,38%) Khalafiyah/Ashriyah, serta 5.044 (18,52%) sebagai Pondok Pesantren Kombinasi.<sup>15</sup>



Gambar 1.1. pondok pesantren berdasarkan tipe TP 2011-2012

Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa pondok pesantren yang ada di Indonesia sebagian besar masih pada tipologi Salafiyah, yang pembelajarannya masih murni mengaji dan membahas kitab kuning. Sebagian lain sudah modern dengan pengembangan pembelajaran ilmu sains dan

<sup>15</sup> Pendis Kemenag, *Analisis Statistik Pendidikan Islam; Analisis Dan Interpretasi Data Pada Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah, TPQ, Tahun Pelajaran 2011-2012*, www.pendis.kemenag.go.id, diakses tanggal 17 Juli 2017.

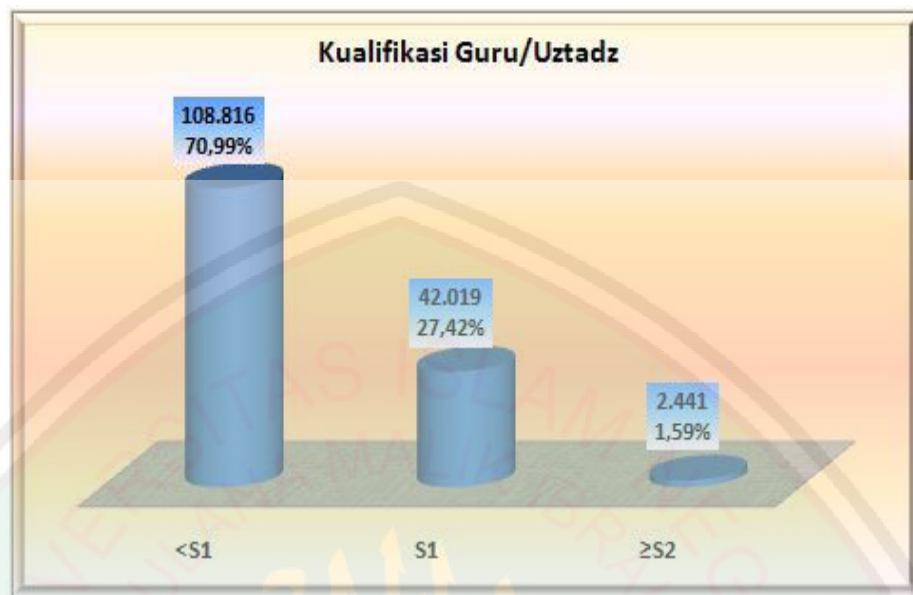
sebagian lain lagi mengkombinasikan pembelajaran kitab kuning dan ilmu sains dan iptek, meskipun perbandingan jumlah antara pesantren salafiyah dan pesantren khalafiyah maupun kombinasi terpaut cukup jauh.

Demikian pula dalam hal sumber daya manusia pendidikannya. Data menyebutkan tenaga pengajar Pondok Pesantren seluruhnya berjumlah 153.276 orang pengajar, terdiri dari 102.495 orang (66,87%) pengajar laki-laki dan 50.781 orang (33,13%) pengajar perempuan. Jumlah Tenaga Pengajar jika dilihat berdasarkan kualifikasi pendidikan, berpendidikan <S1 sebanyak 108.816 orang (70,99%), dari jumlah tersebut 74.398 orang (68,37%) berjenis kelamin laki-laki, dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 34.418 orang (31,63%).

Tenaga pendidik berkualifikasi pendidikan S1 sebanyak 42.019 orang (27,42%), dari jumlah tersebut 26.212 orang (63,38%) berjenis kelamin laki-laki, dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 15.807 orang (37,62%), dan berkualifikasi pendidikan  $\geq$ S2 berjumlah 2.441 orang (1,59%), dari jumlah tersebut 1.885 orang (77,22%) berjenis kelamin laki-laki, dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 556 orang (22,78%).<sup>16</sup> Presentase jumlahnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

---

<sup>16</sup> Pendis Kemenag, *Analisis Statistik Pendidikan Islam*, ..., hlm. 77



**Gambar 1.2. jumlah tenaga pengajar berdasarkan kualifikasi pendidikan**

Dari data tersebut di atas, terlihat bahwa kualifikasi pendidikan pengajar di pondok pesantren harus ditingkatkan, karena tercatat kualifikasi pendidikan <S1 mencapai 71,99%, hanya 28,01% yang berpendidikan  $\geq$ S1.<sup>17</sup> Oleh karena itu perlu terus ditingkatkan program pengembangan SDM khususnya tenaga pengajar di pondok pesantren, paling tidak peningkatan kualifikasi minimal S1, agar kualitas pembelajaran di pondok pesantren semakin baik.

Adapun jika tenaga pengajar tersebut dirinci sesuai jabatannya, maka dapat dibagi tiga, yaitu Kyai, Badal Kyai dan Ustadz atau Guru. Kyai berdasarkan kualifikasi pendidikan, berkualifikasi pendidikan <S1 sebanyak 25.312 orang (85,56%), berkualifikasi pendidikan S1 sebanyak 3.771 orang (12,75%), dan berkualifikasi pendidikan  $\geq$ S2 sebanyak 500 orang (1,69%). Badal Kyai berdasarkan kualifikasi pendidikan, berkualifikasi pendidikan <S1

<sup>17</sup> Pendis Kemenag, *Analisis Statistik Pendidikan Islam, ...*, hlm. 78

sebanyak 5.508 orang (67,49%), berkualifikasi pendidikan S1 sebanyak 2.429 orang (29,76%), dan berkualifikasi pendidikan  $\geq$ S2 sebanyak 224 orang (2,75%). Ustadz/guru berdasarkan kualifikasi pendidikan, berkualifikasi pendidikan  $<$ S1 sebanyak 77.996 orang (67,51%), berkualifikasi pendidikan S1 sebanyak 35.819 orang (31,00%), dan berkualifikasi pendidikan  $\geq$ S2 sebanyak 1.717 orang (1,49%).<sup>18</sup>

Rendahnya kualifikasi pendidikan sumber daya manusia pendidik di pondok pesantren sangat berpengaruh terhadap sistem administrasi dan manajemen pengelolaan pondok pesantren yang masih belum baik dan lambat berkembang.<sup>19</sup>

Pesantren-pesantren cenderung menggunakan pola-pola pengembangan yang monoton dan konvensional, sehingga pengembangan dilakukan hanya seputar pengetahuan keagamaan dan sangat minim dalam hal peningkatan pendidikan dan pengembangan skill dan kompetensi umum, seperti manajemen, *leadership*, kemampuan teknologi, wirausaha, dan lain sebagainya.<sup>20</sup> Padahal pengembangan sumber daya manusia dalam dunia pendidikan baik pendidikan umum maupun pesantren adalah sebuah kewajiban, yang mana dengan pengembangan yang intens akan melahirkan SDM-SDM unggul dan kompetitif, yang berdampak pada kemajuan lembaga pendidikan tersebut.

---

<sup>18</sup> Pendis Kemenag, *Analisis Statistik Pendidikan Islam*, ..., hlm. 78

<sup>19</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 94

<sup>20</sup> Fata Asyrofi Yahya, *Problem Manajemen Pesantren, Sekolah, Madrasah: Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output*, Jurnal el-Tarbawi, Vol. VIII, No. 1, 2015, hlm. 95

Upaya penerapan strategi yang tepat dan benar, khususnya strategi pengembangan sumber daya manusia pendidikan adalah suatu aspek yang perlu mendapat perhatian serius dari para pengelola pesantren, masyarakat dan pemerintah. Bagi pondok pesantren khususnya, pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah keniscayaan. Kebutuhan tersebut semakin mendesak dengan kian cepatnya arus informasi dan mobilisasi sosial dari berbagai elemen bangsa di dunia. Khususnya bidang pendidikan yang kian kompetitif-deviatif yang jika tidak diupayakan gerakan penyeimbang akan mengancam sisi teologis umat Islam.<sup>21</sup>

Berkaitan dengan problematika pendidikan yang sedang terjadi, khususnya pada aspek pengembangan kualitas sumber daya manusia pendidikan pada institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia, yaitu pesantren. Berbagai problematika baik secara empirik dan teoritik tentang peran pesantren yang telah melakukan transformasi institusi dengan mendirikan lembaga-lembaga pendidikan formal terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia dan persoalan manajemen pengembangan sumber daya manusia sebagaimana yang disebutkan di muka, menunjukkan adanya permasalahan empirik dan teoritik yang perlu dikaji.

Penelitian ini adalah penelitian studi kasus yang mengambil tempat di Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Pusat Balikpapan. Adapun alasan pemilihan pondok pesantren tersebut adalah:

---

<sup>21</sup> Haromain, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren*, Jurnal Pendidikan Humaniora UM Malang, Vol. 1, No. 2 Juni 2013, hlm. 137.

*Pertama*, Pondok Pesantren Hidayatullah Pusat Balikpapan. Berdasarkan data yang dirilis oleh Kemenag pada tahun 2006-2007, pesantren ini termasuk dalam kategori pesantren *'ashriyah* atau *khalafiyah* (modern).<sup>22</sup> Yang mana sistem pengelolaannya sudah menggunakan kaidah-kaidah manajemen yang berlaku. Pesantren ini merupakan salah satu pesantren terbesar di Kalimantan Timur, yang mengelola pendidikan dari jenjang PAUD hingga perguruan tinggi. Yang mana pengelolaan pendidikannya menggunakan sistem sentralisasi, yaitu diatur oleh Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH), mulai dari sistem pendidikan, kurikulum hingga manajemen sumber daya manusianya.<sup>23</sup>

*Kedua*, Pesantren Hidayatullah mampu mengatasi permasalahan sumber daya manusia pendidikan yang berkualitas di daerah terpencil, dengan secara aktif melakukan pengembangan dan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang ada. Antara lain dengan strategi-strategi pengembangannya, yaitu strategi pengkaderan, strategi pengembangan kemampuan profesional dan strategi pengembangan karier. Kekhasan lembaga ini adalah sistem pengkaderannya, yang mampu mencetak kader dakwah yang memiliki militansi dan kemandirian tinggi.<sup>24</sup> Baik santri maupun tenaga pendidiknya telah digembleng dengan disiplin tinggi melalui serangkaian ritual, ketaatan pada tradisi pondok, dan kerja lapangan melalui sentuhan budaya dan alam secara integral.

---

<sup>22</sup> Data Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Balikpapan, *Daftar Identitas Pondok Pesantren Kalimantan Timur Tahun 2006-2007*, (Balikpapan: Kemenag, 2007), hlm. 6

<sup>23</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan

<sup>24</sup> Tim Peneliti IAIN Antasari Banjarmasin, "*Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan*" (Banjarmasin: Pusat Penelitian IAIN Antasari, 2003), hlm. 29-30

Salah satu bukti keberhasilan pesantren Hidayatullah dalam mengembangkan kualitas tenaga pendidik adalah, 90% tenaga pendidik telah menyelesaikan pendidikan jenjang strata 1 di berbagai universitas terkemuka di dalam dan luar negeri, juga seluruh tenaga pengajar telah menghafal al-Qur'an seminim-minimnya 1 juz.

Dalam kompetisi dengan lembaga-lembaga pendidikan formal lainnya, para pengelola pendidikan dan pihak pesantren bekerja keras dan profesional dalam usaha meningkatkan kualitas lembaga pendidikan tersebut. Salah satu prestasinya adalah, Pesantren Hidayatullah Balikpapan berhasil meraih penghargaan Gubernur Awang Faroek Ishak *Award* sebagai Lembaga pendidikan terbaik di Kalimantan Timur pada tahun 2013.<sup>25</sup> Hal ini merupakan suatu fenomena yang berbeda dengan kondisi lembaga pendidikan formal yang dikelola pesantren dengan berbagai kendala yang dihadapinya.

*Ketiga*, Baiknya kualitas sumber daya manusia yang dikembangkan oleh pesantren ini terbukti dengan semakin meningkatnya peminat atau peserta didik yang mendaftar dari tahun ke tahun, yang tidak hanya berasal dari kalangan menengah ke bawah, akan tetapi pesantren ini juga menjadi pesantren pilihan bagi *upper middle class* di Balikpapan.<sup>26</sup> Tentunya untuk mewujudkan sekolah unggul ini tidak lepas dari keberhasilan pesantren dalam mengelola manajemen pengembangan sumber daya manusianya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat dikemukakan bahwa secara empirik, Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan telah mampu mengubah

---

<sup>25</sup> Abdurrohman, *Ideologi Pendidikan Islam*, ..., hlm. 196

<sup>26</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 27 Juli 2017)

*image* pendidikan pesantren, yang mana selama ini masih terdapat kesan sekolah umum berbasis pesantren sebagai lembaga pendidikan kelas dua dan marginal. Sebaliknya, PP Hidayatullah (sebagai salah satu lembaga pendidikan Pesantren) justru membuktikan diri sebagai salah satu lembaga pendidikan favorit bagi *upper-middle class* di kota Balikpapan. PP Hidayatullah sistem sentralisasi dalam mengembangkan SDM-nya, dari tingkat PAUD hingga sekolah tinggi dikelola dan dilaksanakan oleh Lembaga Pendidikan dan pengkaderan Hidayatullah (LPPH), yang mana fenomena ini merupakan hal yang langka di lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya, sebab yang banyak adalah, manajemen sumber daya manusia dikelola oleh masing-masing lembaga pendidikan secara mandiri.

Dalam kaitan ini secara teoritik, PP Hidayatullah menggunakan berbagai strategi dalam mengelola pengembangan sumber daya manusianya, dengan memadukan antara pola pengembangan formal dan pola kepesantrenan, sehingga menghasilkan SDM pendidikan yang unggul dan kompetitif, juga SDM yang memiliki loyalitas tinggi terhadap lembaga. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor keberhasilan PP Hidayatullah mengatasi permasalahan SDM-nya. Strategi pengembangan yang digunakan juga berdampak pada meningkatnya nilai daya saing pendidikannya di tengah ketatnya persaingan lembaga pendidikan khususnya di daerah Balikpapan. Sebab itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengkonstruksi teori berdasarkan kenyataan sesuai hasil penelitian.

Dari gambaran inilah penelitian disusun, kemudian berupaya menemukan solusi dan merekonstruksi kembali kelemahan-kelemahan manajerial di lembaga pendidikan pesantren yang umumnya masih terjadi, khususnya tentang pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengambil judul “Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan)”

### **B. Fokus Penelitian**

Bertitik tolak dari uraian di atas, peneliti dapat merumuskan masalahnya dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengembangan SDM di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan?
2. Apa tantangan yang dihadapi dalam pengembangan SDM pendidik di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan?
3. Apa implikasi strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Merujuk pada konteks penelitian dan fokus penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan proses pengembangan SDM di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan.
2. Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam pengembangan SDM pendidik di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan.
3. Mengetahui implikasi strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan suatu model atau konsep pengembangan SDM yang menunjukkan kekhasan dari lembaga pesantren, sehingga diharapkan kelak bisa menjadi rujukan bagi pesantren-pesantren lainnya. Disamping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan dalam mengembangkan konsep dan teori ilmu pendidikan, khususnya teori-teori ilmu manajemen pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam yang lebih efektif dan efisien.

##### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis hasil penelitian ini akan berguna bagi:

- a. Lembaga pendidikan Islam: dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia yang nantinya berdampak

pada upaya peningkatan keunggulan kompetitif. Dan menjadi referensi baru tentang manajemen pengembangan SDM pendidikan pesantren.

- b. Saran bagi Pimpinan pesantren: dapat meningkatkan kreativitas dalam bidang manajerial khususnya Cabang Pesantren Hidayatullah di seluruh tanah air, khususnya dalam mengelola manajemen pengembangan SDM pendidikannya.
- c. Bagi SDM pendidikan: dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya dalam mengembangkan kemampuan profesionalisme.

#### **E. Orisinalitas Penelitian**

Hingga saat ini, kajian yang secara spesifik membahas tentang manajemen pengembangan dalam dunia pendidikan kiranya telah cukup banyak dilakukan oleh pemerhati pendidikan. Bagian ini menyajikan persamaan dan perbedaan bidang kajian yang diteliti antara peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya.

*Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Riza Azhari, tahun 2015 dengan judul *Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)*.<sup>27</sup> Fokus penelitian adalah peningkatan mutu lulusan. Adapun metode penelitiannya adalah kualitatif dengan jenis penelitian multi kasus. Hasil penelitian ini memaparkan

---

<sup>27</sup> Riza Ashari, *Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus Di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)*, Tesis, (Malang, Pps UIN Maliki, 2015).

efektivitas manajemen sumber daya guru, sebagai salah satu faktor penting dalam peningkatan mutu santri lulusan pondok pesantren.

*Kedua*, tesis yang ditulis oleh Ngadino, tahun 2005 dengan judul Implementasi Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah.<sup>28</sup> Fokus penelitian adalah implementasi manajemen sumber daya manusia. Adapun metode penelitiannya adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen telah dilaksanakan di sekolah tersebut dalam upaya mewujudkan visi dan misi sekolah sebagai komponen penyokong bagi berlangsung dan berkembangnya manajemen sumber daya manusia di SMA Negeri Patikraja Banyumas.

*Ketiga*, penelitian Mohammad Arief tahun 2013, dengan judul Implementasi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SD Insan Amanah Malang).<sup>29</sup> Fokus penelitian menekankan pada efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan peningkatan mutu sekolah. Adapun metode penelitiannya adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi implementatif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia di SD Insan Amanah telah cukup efisien dan sesuai dengan kaidah manajemen SDM modern, mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi,

---

<sup>28</sup> Ngadino, *Implementasi Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*, Tesis, (Yogyakarta: Pps UIN Kalijaga, 2005).

<sup>29</sup> Mohammad Arief, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SD Insan Amanah Malang)*, Tesis, (Malang: Pps UIN Maliki, 2013).

orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengelolaan karier dan kompensasi.

*Keempat*, tesis yang ditulis oleh Yadi Fajri tahun 2013, dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah Putra Bangil Pasuruan).<sup>30</sup> Penelitian ini fokus pada internalisasi nilai-nilai budaya pesantren terhadap manajemen sumber daya manusia, yang mana SDM yang dimaksudkan dalam penelitian ini dibatasi hanya pada pengurus operasional struktural lembaga saja. Adapun metode penelitiannya adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil penelitian ini memaparkan sumber daya manusia berbasis nilai-nilai pesantren.

*Kelima*, penelitian Angga Teguh Prastyo tahun 2010, dengan judul Model Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di Lembaga Pendidikan Islam Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang III. Penelitian ini fokus pada perencanaan, pelaksanaan dan implikasi manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidikan atau tenaga pendidik. Metode penelitiannya menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil penelitian ini menganalisis model dan pendekatan manajemen pengembangan tenaga didik di MTsN III Malang.

*Keenam*, penelitian Muhammad Hanif Satria Budi 2017, dengan judul Manajemen Pengembangan Kompetensi Kepribadian Dan *Leadership* Guru

---

<sup>30</sup> Yadi Fajri, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-nilai Pesantren, (Studi Kasus Pesantren Darullughah Wadda'wah Putra Bangil Pasuruan)*, Tesis,, (Malang: PPS UIN Maliki, 2013).

Di SMAN 3 Malang Dan MAN 1 Ngawi.<sup>31</sup> Penelitian ini berfokus pada orientasi, pelaksanaan dan evaluasi manajemen pengembangan kompetensi guru. Adapun metode penelitiannya menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi multi kasus. Hasil penelitian ini menganalisis manajemen pengembangan kompetensi kepribadian dan leadership guru di dua sekolah tersebut. Secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No.	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1.	Riza Azhari, 2015, Manajemen Sumber Daya manusia (Guru) Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus Di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)	Sub kajian manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam	Obyek penelitian, isi, substansi penelitian (Fokus pada peningkatan mutu lulusan), jenis penelitian (Studi Multi kasus)	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitian pada pengembangan SDM
2.	Ngadino, 2005, Implementasi Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah	Mengkaji implementasi manajemen sumber daya manusia	Obyek penelitian, isi, substansi kajian (Fokus pada peningkatan SDM di sekolah), jenis penelitian studi kasus	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitian pada pengembangan SDM
3.	Mohammad Arief, 2013, Implementasi Sumber Daya Manusia	Manajemen Sumber daya manusia	Obyek penelitian dan <i>content</i>	- Lokasi penelitian - Tahun

<sup>31</sup> M. Hanif Satria Budi, Manajemen Pengembangan Kompetensi Kepribadian Dan Leadership Guru Di SMAN 3 Malang dan MAN 1 Ngawi, Tesis, (Malang: Pps UIN Maliki, 2017).

No.	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
	Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SD Insan Amanah Malang		(Fokus pada peningkatan Mutu sekolah), substansi kajian dan jenis riset (implementatif)	penelitian - Fokus penelitian pada pengembangan SDM
4.	Yadi Fajri, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah Putra Bangil Pasuruan)	Pada Sub kajian Manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam	Pada obyek penelitiannya, isi, substansi penelitian (fokus pada nilai-nilai budaya pesantren), jenis penelitian (studi kasus)	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitian pada pengembangan SDM
5	Angga Teguh Prastyo, 2010, Model Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di Lembaga Pendidikan Islam Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang III	Obyek penelitian adalah sumber daya manusia pendidikan atau tenaga pendidik	Sub kajian penelitian (fokus pada manajemen pengembangan), jenis penelitian (studi kasus)	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitian pada pengembangan SDM
6	Muhammad Hanif Setia Budi, 2017, Manajemen Pengembangan Kompetensi Kepribadian dan Leadership Guru di SMAN 3 Malang dan MAN 1 Ngawi	Persamaannya terletak pada tema yang diangkat, yaitu manajemen pengembangan	Fokus pada pengembangan kompetensi kepribadian dan leadership guru	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitian pada pengembangan SDM

Berbeda dari judul-judul di atas, penulis ingin memberikan penekanan pada pembahasan tentang strategi pengembangan SDM di lembaga pendidikan yang berbasis pesantren, dalam hal ini peneliti mengambil lokasi penelitian di Pondok Pesantren Hidayatullah, dalam mengembangkan keunggulan kompetitif. Yang mana berdasarkan hasil penelusuran peneliti, belum ada satupun peneliti yang membahas hal ini. Untuk itu penulis merasa perlu melakukan penelusuran mendalam tentang strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah Balikpapan.

#### **F. Definisi Istilah**

Untuk mempermudah pemahaman dan menghindari kesalahan persepsi dalam penelitian ini, maka berikut ini adalah penjelasan secara definitif terkait dengan kata-kata kunci dalam judul penelitian ini:

1. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Adapun strategi pengembangan SDM dapat diidentifikasi sebagai upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier.
2. Keunggulan kompetitif: Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) adalah kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi

yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan organisasi lainnya.

3. Adapun pengertian strategi pengembangan yang dimaksudkan dalam judul ini merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia. Sedangkan yang dimaksud SDM adalah tenaga pendidik saja, tidak termasuk tenaga kependidikan. Strategi pengembangan SDM yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu strategi-strategi yang dilakukan dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian tenaga pendidik, termasuk di dalamnya pengembangan karier guru di lembaga pendidikan Islam yaitu pondok pesantren Hidayatullah Balikpapan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

##### 1. Definisi Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Sebagaimana dikutip dari Henry Simamora<sup>32</sup> dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia menjelaskan bahwa *human resources management* atau manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok.

Hasibuan mengemukakan pendekatan dan pandangan para ahli mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:<sup>33</sup>

Tabel 2.1 Fungsi-fungsi Manajemen SDM

Edwin B. flippo	Dale Yoder	M. Manulang
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Planning</i></li> <li>2. <i>Organizing</i></li> <li>3. <i>Directing</i></li> <li>4. <i>Controlling</i></li> <li>5. <i>Procurement</i></li> <li>6. <i>Development</i></li> <li>7. <i>Compensation</i></li> <li>8. <i>Integration</i></li> <li>9. <i>Maintenance</i></li> <li>10. <i>Separation</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Staffing:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Recruitment</i></li> <li>- <i>Selection</i></li> <li>- <i>Promotion</i></li> <li>- <i>Placement</i></li> </ul> </li> <li>2. <i>Employee, development and training</i></li> <li>3. <i>Labour relation</i></li> <li>4. <i>Wage and salary administration</i></li> <li>5. <i>Employee, benefit and service</i></li> <li>6. <i>Research including the meritment of record</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Procuring</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat anggaran kerja bagi perusahaan</li> <li>- Membuat job analysis, job description dan job spesification</li> <li>- Menentukan dan menghubungi sumber-sumber tenaga kerja</li> <li>- Mengadakan seleksi</li> </ul> </li> <li>2. <i>Developing:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melatih dan mendidik</li> <li>- Mempromosikan dan memindahkan pegawai</li> <li>- Mengadakan penilaian kecakapan</li> </ul> </li> <li>3. <i>Maintenancing:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengurus pemberhentian</li> </ul> </li> </ol>

<sup>32</sup> Henry Simamaro. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1997), hlm. 78

<sup>33</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm. 24

<b>Edwin B. flippo</b>	<b>Dale Yoder</b>	<b>M. Manulang</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengurus pension</li> <li>- Mengurus kesejahteraan karyawan</li> <li>- Motivasi</li> </ul>
<b>Moekijat</b>	<b>Luther Gullick</b>	<b>Malayu S.P. Hasibuan</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. perencanaan</li> <li>2. penilaian prestasi</li> <li>3. seleksi</li> <li>4. pengembangan dan latihan</li> <li>5. administrasi gaji dan upah</li> <li>6. lingkungan kerja</li> <li>7. pengawasan pelaksanaan pekerjaan</li> <li>8. hubungan perburuhan</li> <li>9. kesejahteraan social</li> <li>10. penilaian dan riset</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Planning</i></li> <li>2. <i>Organizing</i></li> <li>3. <i>Staffing</i></li> <li>4. <i>Directing</i></li> <li>5. <i>Coordinating</i></li> <li>6. <i>Reporting</i></li> <li>7. <i>Budgeting</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan</li> <li>2. pengorganisasian</li> <li>3. pengarahannya</li> <li>4. pengendalian</li> <li>5. pengadaan</li> <li>6. pengembangan</li> <li>7. kompensasi</li> <li>8. pengintegrasian</li> <li>9. pemeliharaan</li> <li>10. kedisiplinan</li> <li>11. pemberhentian</li> </ol>

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum fungsi pokok kegiatan manajemen SDM adalah meliputi kegiatan; (a) perencanaan, (b) rekrutmen, (c) seleksi dan penempatan, (d) pelatihan dan pengembangan, (e) penilaian kinerja, dan (f) kompensasi. Adapun yang akan dibahas pada pembahasan ini adalah implementasi fungsi pengembangan SDM.

Pengembangan sumber daya manusia atau *human resources development* (HRD) secara makro merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Dan secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga yang lain), maka sumber daya yang dimaksud adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan (*employee*). Dengan kata lain pengembangan sumber daya

manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal.<sup>34</sup>

Dalam melakukan pengembangan SDM, lembaga pendidikan mutlak membutuhkan manajemen yang baik. Sebab, proses pengembangan dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan fungsinya jika didukung oleh manajemen yang baik pula. Hal ini sejalan dengan Andrew F. Sikula sebagaimana dikutip Hasibuan yang mendefinisikan pengembangan sebagai: *“development in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes.”*<sup>35</sup>

Kata pengembangan (*development*) menurut Magginson dan Mathews, adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektifitas.<sup>36</sup> Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan sumberdaya manusia dalam konteks ini adalah sebagaimana dijelaskan oleh Handoko, yakni upaya lebih luas dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hlm. 2-3

<sup>35</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya*, ..., hlm. 70

<sup>36</sup> Magginson dan Mathews, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Alih Bahasa Filicia, (Jakarta: Gramedia, 1993), hlm. 27.

<sup>37</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm. 77.

Mondy & Noe dalam menyebutkan bahwa “pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.”<sup>38</sup> Strategi atau langkah-langkah yang dapat diambil oleh perusahaan dapat berupa mengagendakan program pelatihan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan ide, pemberian *reward* dan *punishment*.

Dalam konteks SDM, pengembangan oleh Sofo dipandang sebagai peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan sehingga dapat menjelaskan tentang *developmental practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan.<sup>39</sup> Lebih lanjut Sofo mengemukakan bahwa *human resource development* merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pekerja untuk mengembangkan SDM menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup>R. Wayne Mondy & Robert M. Noe, *Human Resources Management*, (Boston: Allyn And Bacon, 1990), hlm. 324

<sup>39</sup> Fransesco Sofo, *Human Resources Management: Perspective, Roles and Practice choice*, (Sydney: Allen & Unwin, 1999), hlm. 63

<sup>40</sup>Jusuf Irianti, *Tema-tema pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Insan Cendekia), hlm. 80

Ahmad Sanusi mengemukakan jika abad silam disebut abad kualitas produk/jasa, maka masa yang akan datang merupakan abad kualitas SDM. Sumber daya manusia yang berkualitas dan pengembangan kualitas SDM bukan lagi merupakan isu atau tema-tema retorik, melainkan merupakan taruhan atau andalan serta ujian setiap individu, kelompok, golongan masyarakat, dan bahkan setiap bangsa.<sup>41</sup>

Pengembangan SDM adalah proses sepanjang hayat yang meliputi berbagai bidang kehidupan.<sup>42</sup> Jika dilihat dari sudut pandang ekonomi, peningkatan kualitas SDM lebih ditingkatkan pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan teknologi yang dibutuhkan oleh dunia kerja dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas proses produksi dan mempertahankan keseimbangan ekonomi. Sedangkan pengembangan SDM berkualitas adalah proses kontekstual, sehingga pengembangan SDM melalui upaya pendidikan tidak sebatas menyiapkan manusia yang menguasai pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan dunia kerja, tetapi juga manusia yang mampu, mau, dan siap belajar sepanjang hayat.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam upaya pemberdayaan tenaga kependidikan adalah segala unsur yang turut berpengaruh terhadap produktivitas kerja personel tenaga kependidikan. Hal-hal yang dapat

---

<sup>41</sup>Ahmad Sanusi, *Pendidikan Alternatif*, (Bandung: Grafindo Media Pratama, 1998), h. 7

<sup>42</sup>Maman Faturrohman, *Jurnal Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia*, <http://mamanfathurrahman.blogspot.co.id/> diakses tanggal 15 Agustus 2017

berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan harus diupayakan pengembangannya antara lain sebagai berikut:<sup>43</sup>

- a. Sikap mental tenaga kependidikan. Untuk memperoleh sikap mental yang diharapkan harus diupayakan melalui pemberian motivasi, pembinaan disiplin, dan penanaman etika kerja.
- b. Tingkat pendidikan. Dengan pengembangan pendidikan para personel diharapkan akan memperluas wawasan, pengetahuan, dan keterampilan, serta sikap profesionalisme.
- c. Penghargaan (*reward*). Dengan pemberian penghargaan personel dirangsang untuk meningkatkan kinerjanya secara positif. Pemberian penghargaan seperti ini harus dilakukan secara terbuka dan dikaitkan dengan prestasi kerja, yakni agar terhindar dari efek negatif.
- d. Hubungan antar personel. Terciptanya hubungan yang harmonis antar pimpinan dan bawahan, antara bawahan dengan rekan-rekan sejawatnya akan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Untuk semua itu, maka kepala sekolah harus dapat membangun hubungan yang terjadi antara semua tenaga kependidikan yang ada berjalan dengan harmonis. Hal itu dapat diupayakan dengan jalan memberikan bimbingan, keteladanan, dan keterbukaan dalam berbagai program kegiatan sekolah.
- e. Kesempatan berprestasi. Dengan memberikan kesempatan berprestasi kepada seluruh tenaga kependidikan akan menumbuhkan

---

<sup>43</sup> Yusraini, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan*, Jurnal Al-Ulum, volume 1, Tahun 2012, hlm. 84-85.

semangat untuk meningkatkan potensi yang dimilikinya dan pada saatnya akan dapat meningkatkan dedikasinya dalam bekerja.

- f. Lingkungan dan suasana kerja. Lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan akan membuat para pekerja merasa senang, dan nyaman dalam bekerja sehingga akan membuahkan kinerja yang efektif, dan efisien.
- g. Jaminan sosial dan kesehatan. Jaminan sosial dan kesehatan yang mencukupi akan menumbuhkan percaya diri, dan semangat kerja yang tinggi sehingga akan menumbuhkan pengabdian yang tinggi pula. Dengan senang hati para personel akan mengerahkan segalanya tenaga, pikiran, dan waktunya untuk kepentingan lembaga.<sup>44</sup>

Dengan kata lain bahwa guna memperoleh efektivitas dan efisiensi dalam pemberdayaan tenaga kependidikan tentu harus dilakukan secara profesional dan memenuhi segala unsur yang mempengaruhi proses pengembangan SDM.

### 1. Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM

Para pegawai dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.<sup>45</sup> Sifat pengembangan adalah pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan, perubahan sikap.

<sup>44</sup>Yusraini, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hlm. 86

<sup>45</sup>Roberth Mathis dan John H.Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat PT Salemba Emban Patria, 2002), hlm. 67

Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif.<sup>46</sup> Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Secara rinci tujuan pengembangan menurut Malayu Hasibuan dapat dilihat pada tabel berikut ini:<sup>47</sup>

Tabel 2.2 Tujuan Pengembangan SDM

No.	Tujuan Pengembangan	Manfaat Pengembangan
1	Produktivitas kerja	- Produktivitas karyawan meningkat - <i>Technical skill, human skill dan managerial skill</i> semakin baik - Kualitas dan kuantitas produksi semakin baik
2	Efisiensi	- Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu dan bahan baku - Biaya relatif kecil sehingga daya saing semakin besar - Pemborosan berkurang
3	Moral	- Keahlian sesuai dengan pekerjaan - Antusiasme meningkat
4	Karier	- Kesempatan meningkatkan karier semakin besar - Promosi ilmiah didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja
5	Konseptual	- Manajer semakin cakap dalam mengambil keputusan
6	Kepemimpinan	- Kepemimpinan manajer semakin baik - <i>Human relations</i> lebih luwes

<sup>46</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya*, ..., hlm. 71

<sup>47</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya*, ..., hlm. 70

No.	Tujuan Pengembangan	Manfaat Pengembangan
		- Motivasi lebih terarah - Kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis
7	Balas jasa	- Balas jasa (gaji, upah, insentif) akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar
8	Konsumen	- Kepuasan konsumen karena Mutu dan pelayanan semakin baik

Adapun manfaat umum dari pelatihan dan pengembangan sebagaimana dikemukakan McNamara yang dikutip Hotner Tampubolon bahwa pelatihan dan pengembangan telah memberikan manfaat seperti;<sup>48</sup> a) Peningkatan kepuasan kerja dan semangat kerja antar karyawan, b) meningkatkan efisiensi kerja, sehingga memberikan keuntungan finansial, c) peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi baru, d) peningkatan inovasi dalam strategi dan produk, e) meningkatkan citra organisasi, f) mampu menurunkan tingkat pergantian karyawan.

## 2. Proses Pengembangan SDM Pendidikan

SDM yang berkualitas yang dibutuhkan diperoleh melalui proses, sehingga dibutuhkan suatu program pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan dan pengembangan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial. Menurut Tilaar sebagaimana dikutip Epon Ningrum,<sup>49</sup> terdapat tiga tuntutan terhadap SDM bidang pendidikan dalam era globalisasi, yaitu: SDM yang unggul, SDM yang terus belajar, dan SDM

<sup>48</sup> Hotner Tampubolon, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing*, (Depok: Papas Sinar Sinanti, 2016), hlm. 89-90

<sup>49</sup> Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jurnal FPIPS UPI, hlm. 4

yang memiliki nilai-nilai *indigeneous*. Terpenuhinya ketiga tuntutan tersebut dapat dicapai melalui pengembangan SDM.

Menurut Hasibuan, terdapat dua jenis pengembangan SDM, yaitu:<sup>50</sup> pengembangan SDM secara formal dan secara informal. *Pertama*, pengembangan SDM secara formal yaitu SDM yang ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut maupun lembaga diklat. Pengembangan SDM secara formal dilakukan karena tuntutan tugas saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan demikian, jenis pengembangan ini dapat memenuhi kebutuhan kompetensi SDM yang bersifat *empirical needs* dan *predictive needs* bagi eksistensi dan keberlanjutan lembaga.

*Kedua*, pengembangan SDM secara informal yaitu pengembangan kualitas SDM secara individual berdasarkan kesadaran dan keinginan sendiri untuk meningkatkan kualitas diri sehubungan dengan tugasnya.<sup>51</sup> Banyak cara yang dapat dilakukan SDM untuk meningkatkan kemampuannya, namun jenis pengembangan ini memerlukan motivasi intrinsik yang kuat dan kemampuan mengakses sumber-sumber informasi sebagai sumber belajar.

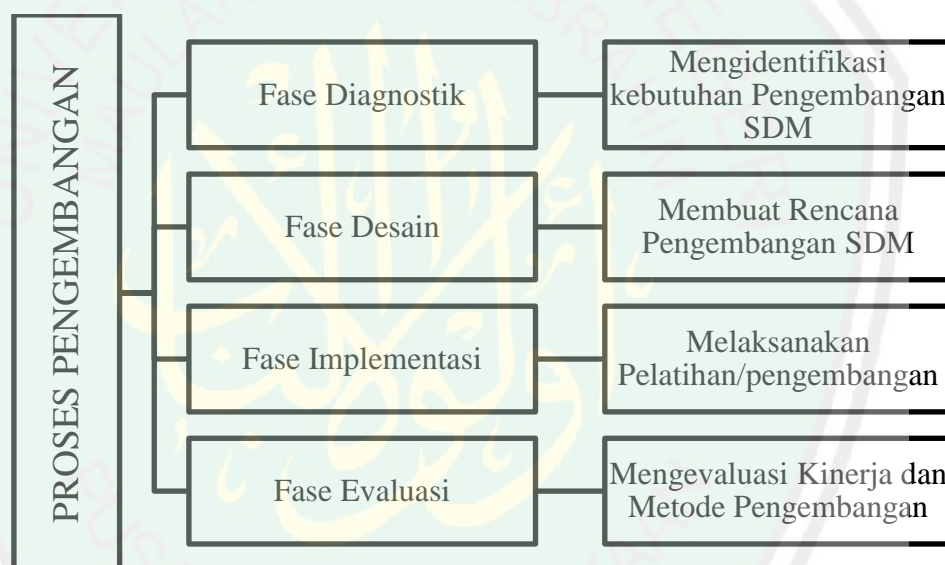
Pengembangan guru merupakan suatu usaha kemampuan teknis, teoritis-konseptual, dan sikap guru sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan yang dilakukan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan guru dalam lembaga pendidikan secara efektif dapat dilaksanakan melalui

---

<sup>50</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya*, ..., hlm. 72

<sup>51</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya*, ..., hlm. 73

strategi, yaitu: (a) Membuat desain perencanaan terhadap kebutuhan pengembangan guru, (b) Membuat program pengembangan guru, (c) Mengimplimentasikan program pengembangan, dan (d) Mengadakan evaluasi terhadap pengembangan guru.<sup>52</sup> Lebih lanjut Castetter sebagaimana dikutip Nasir Usman mengemukakan bahwa, proses pengembangan sumber daya manusia (guru) yang efektif dapat ditempuh melalui empat fase penting, yaitu: sebagai berikut:<sup>53</sup>



**Gambar 2.1** Proses Pengembangan SDM

- a) Fase diagnostik adalah mendiagnosis kebutuhan pengembangan berkaitan dengan kebutuhan individu, kebutuhan kelompok dan kebutuhan organisasi. Rencana pengembangan tersebut harus menjawab kebutuhan organisasi secara komprehensif yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan khusus ditandai dengan pengetahuan

<sup>52</sup> Robert L.Mathius- John H.Jackson, *Human Resource Manogement, Manajemen Sumber Daya Manusia terj.Diana Angelica* ( Jakarta: Salemba Empat, 2004), h.352.

<sup>53</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu kerja Guru* (Bandung : Citapustaka Media Perintis, 2012), hlm. 110

spesifik dan keahlian tertentu bagi individu yang memegang jabatan. Potensi yang dimiliki menjadi bekal untuk dikembangkan dan semuanya harus diawali dengan diagnosis untuk kepentingan rencana pengembangan sumber daya manusia.

- b) Fase desain adalah merancang rencana pengembangan berdasarkan kepada: (1) masalah-masalah organisasi dan kebutuhan program pengembangan sebagai pendahuluan, (2) mendeskripsikan tujuan khusus dan seleksi tujuan khusus, dan seleksi tujuan berdasarkan dampak, (3) menentukan pihak-pihak yang berpartisipasi, (4) merencanakan pengganti dengan melakukan identifikasi dan pengembangan sebagai bagian penting, (5) menetapkan kalender untuk mencapai tujuan, (6) merancang kebutuhan individu dan kebutuhan kelompok dalam berbagai kegiatan, (7) merekrut peserta, (8) menyusun deskripsi waktu, prosedur dan evaluasi, (9) menetapkan jadwal monitoring.<sup>54</sup>
- c) Fase implementasi/operasi adalah pelaksanaan program pengembangan sesuai dengan rencana yang membutuhkan dukungan berbagai pihak untuk menilai relevansi program yang dipilih dan dilaksanakan pada kesempatan tersebut, dan melakukan koordinasi terutama dalam rangka mewujudkan tenaga profesional.
- d) Fase evaluasi adalah mengarahkan kegiatan evaluasi untuk melihat kinerja administrasi dan metode/teknik yang digunakan selama

---

<sup>54</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu*, ..., hlm. 111

program pengembangan diimplementasikan. Pada dasarnya untuk mengetahui bagaimana implementasi pengembangan dilihat dari jalur yang tidak menyimpang dari yang direncanakan.<sup>55</sup>

### 3. Metode Pengembangan SDM

Tugas utama guru sebagai pendidik profesional adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Tugas utama itu akan efektif jika guru memiliki derajat profesionalitas tertentu yang tercermin dari kompetensi, kemahiran, kecakapan, atau keterampilan yang memenuhi standar mutu dan norma etik tertentu.

Secara formal, guru profesional harus memenuhi kualifikasi akademik minimum S-1/D-IV dan bersertifikat pendidik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Guru-guru yang memenuhi kriteria profesional inilah yang akan mampu menjalankan fungsi utamanya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan proses pendidikan dan pembelajaran sejalan dengan tujuan pendidikan nasional, yakni mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab.<sup>56</sup>

Di dalam UU Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru dibedakan antara pembinaan dan pengembangan kompetensi guru yang belum dan yang sudah

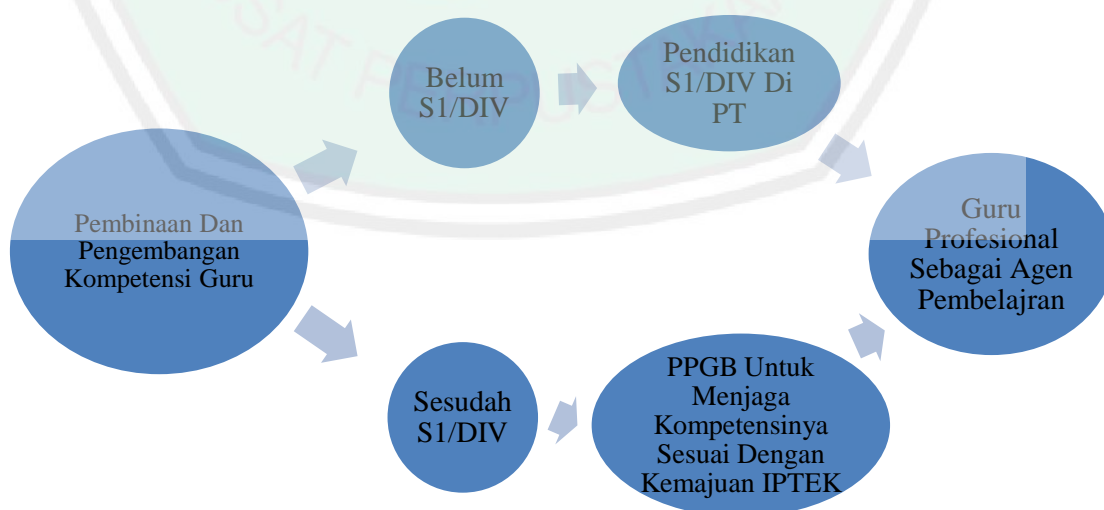
---

<sup>55</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu, ...*, hlm. 112

<sup>56</sup> Badan PSDMPK-PMP, *Kebijakan Pengembangan Profesi Guru*, (Jakarta: Kemendikbud, 2012), hlm. 20

berkualifikasi S-1 atau D-IV, seperti disajikan pada Gambar 4.1. Pengembangan dan peningkatan kualifikasi akademik bagi guru yang belum memenuhi kualifikasi S-1 atau D-IV dilakukan melalui pendidikan tinggi program S-1 atau program D-IV pada perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan tenaga kependidikan dan/atau program pendidikan nonkependidikan.

Pengembangan dan peningkatan kompetensi bagi guru yang sudah memiliki sertifikat pendidik dilakukan dalam rangka menjaga agar kompetensi keprofesiannya tetap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, dan/atau olah raga (PP Nomor 74 Tahun 2008). Pengembangan dan peningkatan kompetensi dimaksud dilakukan melalui sistem pembinaan dan pengembangan keprofesian guru berkelanjutan yang dikaitkan dengan perolehan angka kredit jabatan fungsional. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut:



**Gambar 2.2 Jenis Pembinaan dan Pengembangan Kompetensi Guru**

Kegiatan pengembangan dan peningkatan profesional guru yang sudah memiliki sertifikat pendidik dimaksud dapat berupa: kegiatan kolektif guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian, pendidikan dan pelatihan, pemagangan, publikasi ilmiah atas hasil penelitian atau gagasan inovatif, karya inovatif, presentasi pada forum ilmiah, publikasi buku teks pelajaran yang lolos penilaian oleh BSNP, publikasi buku pengayaan, publikasi buku pedoman guru, publikasi pengalaman lapangan pada pendidikan khusus dan/atau pendidikan layanan khusus, dan/atau penghargaan atas prestasi atau dedikasi sebagai guru yang diberikan oleh pemerintah atau pemerintah daerah.

Pada sisi lain, UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengamanatkan bahwa terdapat dua alur pembinaan dan pengembangan profesi guru, yaitu: pembinaan dan pengembangan profesi, dan pembinaan dan pengembangan karir, seperti disajikan pada Gambar 3. Pembinaan dan pengembangan profesi guru meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.<sup>57</sup> Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud dilakukan melalui jabatan fungsional.

Pembinaan dan pengembangan karir meliputi: (1) penugasan, (2) kenaikan pangkat, dan (3) promosi.<sup>58</sup> Upaya pembinaan dan pengembangan karir guru ini harus sejalan dengan jenjang jabatan fungsional guru. Pola pembinaan dan pengembangan profesi dan karir guru tersebut diharapkan dapat menjadi acuan bagi institusi terkait di dalam melaksanakan tugasnya.

---

<sup>57</sup> Badan PSDMPK-PMP, Kebijakan Pengembangan Profesi, ..., hlm. 21

<sup>58</sup> Badan PSDMPK-PMP, Kebijakan Pengembangan Profesi, ..., hlm. 23

Pengembangan profesi dan karir tersebut diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam rangka pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran di kelas dan di luar kelas. Upaya peningkatan kompetensi dan profesionalitas ini harus sejalan dengan upaya memberikan penghargaan, peningkatan kesejahteraan, dan perlindungan terhadap guru. Kegiatan ini menjadi bagian integral dari pengembangan keprofesian guru secara berkelanjutan. Berikut penjelasan rincinya:

**a. Pengembangan Kemampuan Profesional**

Pengembangan bidang kemampuan profesional dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai yang bersangkutan atau kemampuan atas tuntutan lembaga yang bersangkutan. Pengembangan bidang kemampuan profesional dilakukan dengan cara menempuh studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan dan sejumlah kegiatan yang bisa meningkatkan kemampuan. Pembinaan dan pengembangan profesi guru meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud dilakukan melalui jabatan fungsional.

Semua guru memiliki hak yang sama untuk mengikuti kegiatan pembinaan dan pengembangan profesi. Program ini berfokus pada empat kompetensi di atas. Namun demikian, kebutuhan guru akan program pembinaan dan pengembangan profesi beragam sifatnya. Kebutuhan dimaksud dikelompokkan ke dalam lima kategori yaitu;<sup>59</sup> pemahaman

---

<sup>59</sup> Badan PSDMPK-PMP, Kebijakan Pengembangan Profesi, ..., hlm. 20

tentang konteks pembelajaran, penguatan penguasaan materi, pengembangan metode mengajar, inovasi pembelajaran, dan pengalaman tentang teori-teori terkini.

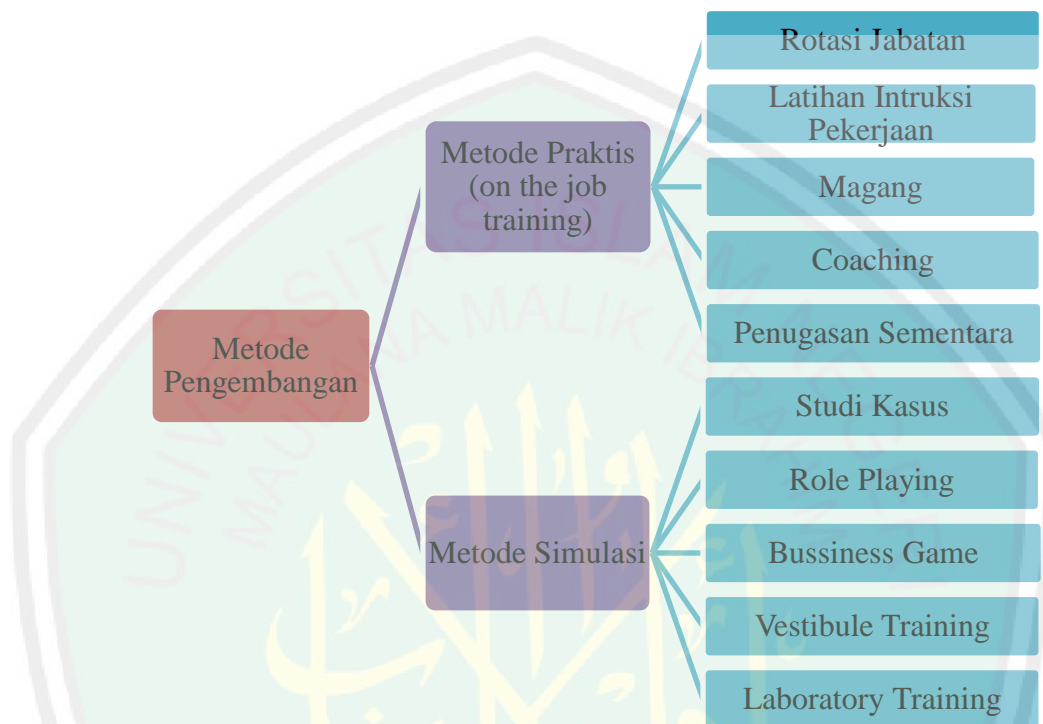
Kegiatan pembinaan dan pengembangan profesi dapat dilakukan oleh institusi pemerintah, lembaga pelatihan (*training provider*) non pemerintah, penyelenggara, atau satuan pendidikan. Di tingkat satuan pendidikan, program ini dapat dilakukan oleh guru pembina, guru inti, coordinator guru kelas, dan sejenisnya yang ditunjuk dari guru terbaik dan ditugasi oleh kepala sekolah. Analisis kebutuhan, perumusan tujuan dan sasaran, desain program, implementasi dan layanan, serta evaluasi program pelatihan dapat ditentukan secara mandiri oleh penyelenggara atau memodifikasi/mengadopsi program sejenis.

Upaya peningkatan kompetensi dan profesionalitas ini harus sejalan dengan upaya memberikan penghargaan, peningkatan kesejahteraan, dan perlindungan terhadap guru. Kegiatan ini menjadi bagian integral dari pengembangan keprofesian guru secara berkelanjutan.<sup>60</sup> Lebih rinci, ada beberapa metode yang bisa digunakan dalam pengembangan bidang kemampuan profesional. Sebagaimana dikutip dari Handoko, teknik-teknik ini dirancang untuk dapat meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi, dan perputaran, serta

---

<sup>60</sup> Badan PSDMPK-PMP, Kebijakan Pengembangan Profesi, ..., hlm. 24

memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pengembangan, sebagaimana dirincikan pada gambar berikut ini:<sup>61</sup>



**Gambar 2.3 Metode Pengembangan Bidang Profesional SDM**

Adapun berdasarkan sasarannya, pengembangan SDM dibagi menjadi dua, yaitu pengembangan individual dan pengembangan kelompok.<sup>62</sup> Teknik pengembangan individual di sini merupakan pelaksanaan pengembangan yang diberikan kepada pihak tertentu yang mempunyai masalah khusus atau peningkatan kemampuan tertentu yang bersifat perorangan.<sup>63</sup> Teknik pengembangan yang dikelompokkan sebagai teknik individual antara lain kenaikan pangkat, studi lanjut,

<sup>61</sup> Hani T. Handoko, *Manajemen Personalia*, ..., hlm. 112-113

<sup>62</sup> Ibrahim Bafadal, *Supervisi Akademik: Pendekatan dan Teknik: Kumpulan Materi Bimbingan Teknis Kepala Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK, 2007), hlm. 23

<sup>63</sup> Maysaroh, *Pengembangan Staf di Lembaga Pendidikan*, ..., hlm. 277

observasi SDM saat melaksanakan pekerjaan, pertemuan individual, kunjungan antar kelas atau unit/lembaga.

Adapun teknik yang bersifat kelompok merupakan pelaksanaan pengembangan yang diberikan kepada beberapa tenaga pendidik tertentu yang mempunyai masalah secara umum atau peningkatan kemampuan tertentu yang bersifat umum atau dibutuhkan oleh banyak orang.<sup>64</sup> Teknik pengembangan yang dikelompokkan sebagai teknik kelompok antara lain seminar, kerja kelompok, demonstrasi, darmawisata, diskusi panel, perpustakaan jabatan, organisasi profesional, buletin supervisi, lokakarya atau konferensi kelompok yang dimaksud.

#### **b. Pengembangan Karier Administratif**

Pengembangan karir sangatlah penting di dalam dunia pekerjaan. Yang mana dengan perubahan informasi dan teknologi yang cepat tidak memungkiri akan terjadinya ketertinggalan apabila tidak mengikuti arus tersebut. Ketertinggalan karyawan terjadi ketika seorang karyawan tidak lagi memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang penuh tantangan dengan sukses. Menghindari ketertinggalan merupakan sebuah usaha yang harus dilakukan departemen SDM. Dengan menilai kebutuhan dari karyawan dan memberikan mereka program untuk mengembangkan keterampilan baru, departemen SDM seharusnya menerapkan programnya dengan proaktif sebelum ketertinggalan terjadi. Oleh karena itu tujuan dari

---

<sup>64</sup> Maysaroh, *Pengembangan Staf di Lembaga Pendidikan, ...*, hlm. 278

adanya pengembangan karier karyawan adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa datang.

Pengembangan karier meliputi kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karier. Jadi, ia merupakan tindak lanjut pelaksanaan sebuah proses perencanaan karier. Kegiatan kegiatan ini disponsori oleh departemen SDM atau manajer atau dilakukan tanpa ketergantungan para departemen SDM. Dengan kata lain, dilakukan secara individual mulai dari perencanaan sampai implementasi. Berikut ini beberapa pendapat dari para ahli di bidang manajemen SDM mengenai pengembangan karier<sup>65</sup>:

1. Stone dalam Saydam menyebutkan bahwa pengembangan karier karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang.<sup>66</sup> Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama ia bekerja.

---

<sup>65</sup> <http://ridwaniskandar.files.wordpress.com/2009/05/121-pengembangan-karir.pdf/> diakses pada tanggal 2 Desember 14

<sup>66</sup> Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*, (Jakarta: Djambatan, 2005), hlm. 553.

2. Nawawi<sup>67</sup> dan Samsudin<sup>68</sup>: Pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi/jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan kepada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.
3. Mutiara S. Panggabean: Pengembangan karier merupakan suatu bentuk implementasi dari perencanaan karier. Pengembangan karier didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian, perolehan kerja serta pengalaman kerja.<sup>69</sup>

Dari pendapat para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan karier membutuhkan perencanaan karir, yang mana perencanaan karier ini melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang

---

<sup>67</sup>Hadari Nawawi, *Sumber Daya Manusia*, hlm. 289

<sup>68</sup>Sadili samsuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CV. Pustaka Utama, 2010), hlm. 140

<sup>69</sup>Mutiara S Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia. 2004), hlm 63

berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.<sup>70</sup>

Adapun dalam pembinaan dan pengembangan profesi guru merupakan tanggung jawab pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara satuan pendidikan, asosiasi profesi guru, serta guru secara pribadi. Secara umum kegiatan itu dimaksudkan untuk memotivasi, memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran, yang berdampak pada peningkatan mutu hasil belajar siswa. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, pembinaan dan pengembangan karir guru terdiri dari tiga ranah, yaitu: penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Pembinaan dan pengembangan karir meliputi: (1) penugasan, (2) kenaikan pangkat, dan (3) promosi.<sup>71</sup> Upaya pembinaan dan pengembangan karir guru ini harus sejalan dengan jenjang jabatan fungsional guru. Pola pembinaan dan pengembangan profesi dan karir guru tersebut diharapkan dapat menjadi acuan bagi institusi terkait di dalam melaksanakan tugasnya. Pengembangan profesi dan karir tersebut diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam rangka pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran di kelas dan di luar kelas.

#### 1. Penugasan

---

<sup>70</sup> Henry Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: STIE YPKN, 2004), hlm. 504

<sup>71</sup>Badan PSDMPK-PMP, Kebijakan Pengembangan Profesi, ..., hlm. 84

Guru terdiri dari tiga jenis, yaitu guru kelas, guru mata pelajaran, dan guru bimbingan dan konseling atau konselor. Dalam rangka melaksanakan tugasnya, guru melakukan kegiatan pokok yang mencakup: merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru. Kegiatan penugasan guru dalam rangka pembelajaran dapat dilakukan di satu sekolah sebagai satuan administrasi pangkalnya dan dapat juga bersifat lintas sekolah. Baik bertugas pada satu sekolah atau lebih, guru dituntut melaksanakan tugas pembelajaran yang diukur dengan beban kerja tertentu.

## 2. Promosi

Kegiatan pengembangan dan pembinaan karir yang kedua adalah promosi. Promosi dimaksud dapat berupa penugasan sebagai guru pembina, guru inti, instruktur, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan sebagainya. Kegiatan promosi ini harus didasari atas pertimbangan prestasi dan dedikasi tertentu yang dimiliki oleh guru. Peraturan Pemerintah No. 74 tentang Guru mengamanatkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesian, guru berhak mendapatkan promosi sesuai dengan tugas dan prestasi

kerja.<sup>72</sup> Promosi dimaksud meliputi kenaikan pangkat dan/atau kenaikan jenjang jabatan fungsional.

### 3. Kenaikan Pangkat

Dalam rangka pengembangan karir guru, Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 telah menetapkan 4 (empat) jenjang jabatan fungsional guru dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, yaitu Guru Pertama, Guru Muda, Guru Madya, dan Guru Utama. Penjelasan tentang jenjang jabatan fungsional guru dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi beserta jenjang kepengkatan dan persyaratan angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatan tersebut telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Kenaikan pangkat dan jabatan fungsional guru dalam rangka pengembangan karir merupakan gabungan dari angka kredit unsur utama dan penunjang ditetapkan sesuai dengan Permeneg PAN dan BR Nomor 16 Tahun 2009. Tugas-tugas guru yang dapat dinilai dengan angka kredit untuk keperluan kenaikan pangkat dan/atau jabatan fungsional guru mencakup unsur utama dan unsur penunjang.<sup>73</sup> Unsur utama kegiatan yang dapat dinilai sebagai angka kredit dalam kenaikan pangkat guru terdiri atas: (a) pendidikan, (b) pembelajaran/pembimbingan dan tugas tambahan dan/atau tugas lain

---

<sup>72</sup> Badan PSDMPK-PMP, Kebijakan Pengembangan Profesi, ..., hlm. 85

<sup>73</sup> Badan PSDMPK-PMP, Kebijakan Pengembangan, ..., hlm. 86

yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah, dan (c) pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB).<sup>74</sup>

Dalam mengembangkan karier yang berperan penting adalah masing-masing individu dalam meningkatkan potensi yang ada pada dirinya. Karena selain untuk meningkatkan mutu dan citra perusahaan, yang menjadi subjek pengembangan karier itu sendiri adalah masing-masing individu itu sendiri. Pengembangan karier individual di tunjukkan dengan: (a) Prestasi yang memuaskan, (b) Pengenalan oleh pihak lain, (c) Kesetiaan pada organisasi, (d) Pemanfaatan mentor dan sponsor, (e) Dukungan dari bawahan (f) Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh, (g) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.<sup>75</sup>

#### 4. Model Pengembangan Guru

Pengembangan guru seyogyanya bersifat berkesinambungan atau berkelanjutan. Program pengembangan tersebut dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan guru. Menurut Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009, unsur kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan meliputi:<sup>76</sup> (a) pengembangan diri, dapat dilakukan dengan melalui diklat fungsional dan/atau kegiatan kolektif guru meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian guru, misalnya lokakarya atau kegiatan bersama, keikutsertaan pada kegiatan ilmiah dan kegiatan kolektif lain yang sesuai dengan tugas

<sup>74</sup> Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

<sup>75</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya*, ..., hlm 293

<sup>76</sup> Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

dan kewajiban guru, (b) publikasi Ilmiah, terdiri atas: presentasi pada forum ilmiah, publikasi ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal, dan publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan, dan/atau pedoman guru, (c) karya inovatif, misalnya penemuan teknologi tepat guna, penemuan/penciptaan atau pengembangan karya seni, pembuatan/modifikasi alat pelajaran/peraga/praktikum, atau penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya pada tingkat nasional maupun provinsi. Ketiga macam pengembangan tersebut dilaksanakan guru secara berkelanjutan agar profesionalisme guru tetap terjaga dan meningkat.

Ada berbagai model pengembangan professional yang dikemukakan oleh para pakar yang dapat dilakukan oleh guru. Menurut Richard dan Lockhart terdapat beberapa model pengembangan guru, meliputi: (1) keikutsertaan dalam konferensi (*conference participation*), (2) workshop dan seminar (*workshops and in service seminars*), (3) kelompok membaca (*reading groups*), (4) pengamatan kolega (*peer observation*), (5) penulisan jurnal/catatan harian guru (*writing teaching diaries/journals*), (6) kerja proyek (*project work*), (7) penelitian tindakan kelas (*classroom action research*), (8) portofolio mengajar (*teaching portfolio*), dan (9) mentoring (*mentoring*).<sup>77</sup>

Sedangkan menurut Kennedy menyatakan ada sembilan model pengembangan profesionalisme guru, yaitu:<sup>78</sup> (1) *training model*, (2) *award-*

<sup>77</sup>Jack C. Richard and C. Lockhart, *Reflective Teaching in Second Language Classrooms*, (Cambridge University Press, 2000), hlm. 37

<sup>78</sup>Aileen Kennedy, *Models of Continuing Professional Development: a Framework for Analysis*, *Journal of In-service Education*, Volume 31, No. 2005, hlm. 235-250.

*bearing model*, (3) *deficit model*, (4) *cascade model*, (5) *standards-based model*, (6) *coaching/mentoring model*, (7) *community of practice model*, (8) *action research model*, (9) *transformative model*. Masing-masing mempunyai karakteristik yang disesuaikan dengan kebutuhan guru.

Selanjutnya Diaz dan Maggioli menambahkan enam model atau pendekatan, yaitu:<sup>79</sup> (1) rancangan konferensi (*conference plan*), (2) pemantauan kolega (*peer coaching*), (3) penelitian tindakan kelas (*classroom action research*), (4) kelompok belajar kolaboratif (*collaborative study groups*) (5) rencana pengembangan pribadi (*individual development plan*), dan (6) jurnal percakapan (*dialog journals*). Selanjutnya Castetter sebagaimana dikutip Saud juga menyampaikan lima model pengembangan profesional guru, yaitu:<sup>80</sup> (1) pengembangan guru yang dipandu secara individual (*individual guided staff development*), (2) observasi atau penilaian (*observation/assessment*), (3) keterlibatan dalam proses pengembangan/ peningkatan (*involvement in a development/ improvement process*), (4) pelatihan (*training*), dan (5) pemeriksaan (*inquiry*).

Ditjen Dikdasmen Kementerian Pendidikan Nasional dalam Saud<sup>81</sup> menyebutkan beberapa alternatif program pengembangan profesional guru, yaitu: (1) program peningkatan kualifikasi guru atau program studi lanjut, (2) program penyetaraan dan sertifikasi, (3) program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, (4) program supervisi pendidikan, (5) Program

<sup>79</sup> Gabriel H. Diaz, and Maggioli, *Option for Teacher Professional Development*, (English Teaching Forum, 2000), hlm. 8

<sup>80</sup> Udin Syaefudin Sa'ud, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 65

<sup>81</sup> Udin Syaefudin Sa'ud, *Pengembangan Profesi Guru*, ..., hlm. 74

pemberdayaan MGMP, (6) simposium guru, (7) Program tradisional lainnya, misalnya CTL, PTK, penulisan karya ilmiah, (8) membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah, (9) berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah, (10) melakukan penelitian, (11) magang, (12) mengikuti berita aktual dari media pemberitaan, (13) berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi, dan (14) menggalang kerjasama dengan teman sejawat. Lebih rinci mengenai program pengembangan guru diuraikan dalam Konvensi Nasional Pendidikan pada tahun 2016, sebagai berikut:<sup>82</sup>

*Pertama*, program peningkatan kualifikasi pendidikan guru. Program ini ditujukan bagi guru yang belum memiliki kualifikasi pendidikan minimal sarjana untuk mengikuti pendidikan sarjana bahkan magister pendidikan keguruan dalam bentuk tugas belajar. Namun saat ini, saat jarang guru berkualifikasi di bawah sarjana. *Kedua*, program penyetaraan dan sertifikasi. Program penyetaraan diberikan kepada guru yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan tugas mengajarnya atau bukan dari program pendidikan keguruan. Sedangkan program sertifikasi ditujukan kepada guru yang telah memenuhi syarat (misalnya, minimal telah mengajar lima tahun, lulus UKG) agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan juga memperoleh kesejahteraan.

*Ketiga*, program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi.<sup>83</sup> Program pelatihan ini diberikan kepada guru agar tercapai kompetensi yang diinginkan sehingga materi pelatihan mengacu kepada bahan-bahan yang

---

<sup>82</sup> Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia (KONASPI) VIII Tahun 2016, hlm. 341

<sup>83</sup> Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia (KONASPI) VIII Tahun 2016, hlm. 342

menunjang kompetensi yang akan dicapai. *Keempat*, program supervisi pendidikan. Program ini ditujukan untuk memberikan bantuan kepada guru dalam menyelesaikan persoalan pembelajaran yang dihadapi guru di kelas dan juga persoalan yang terkait dengan pendidikan secara umum.

*Kelima*, program pemberdayaan KKG dan MGMP. KKG adalah wadah kegiatan professional guru, biasanya untuk guru SD (guru kelas), sedangkan MGMP untuk guru SMP dan SMA sesuai dengan bidang studi masing-masing guru. Dengan adanya wadah ini, guru dapat saling memberi masukan tentang materi pembelajaran yang diajarkan dan dapat mencari alternatif pemecahan terhadap persoalan-persoalan pembelajaran yang dihadapi di dalam kelas.

*Keenam*, simposium guru. Simposium merupakan media guru untuk saling bertukar pikiran dan pengalaman tentang proses pembelajaran dan ajang untuk kompetisi ajang kreativitas diantara guru. *Ketujuh*, program pelatihan tradisional lainnya. Program pelatihan yang ditujukan kepada guru dengan hanya membahas persoalan aktual dan penting sehingga guru tidak ketinggalan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, misalnya pembelajaran kontekstual, Kurikulum 2013, *blended learning*, penelitian tindakan kelas.

*Kedelapan*, membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah. Salah satu kelemahan guru adalah kurangnya membaca dan menulis karya ilmiah sehingga karir guru sedikit terhambat karena mereka kekurangan karya ilmiah. Untuk itu gugus sekolah perlu memprogram pelatihan penulisan

karya ilmiah bagi guru sehingga mereka produktif dalam berkarya, serta perlu adanya pendampingan dari pihak kepala sekolah dan pengawas pendidikan. *Kesembilan*, berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah.<sup>84</sup> Pertemuan ilmiah ditujukan kepada guru untuk memberikan pengetahuan mutakhir tentang pendidikan dan pembelajaran. Pemberian informasi tersebut bertujuan untuk meningkatkan aspek kompetensi dan profesional guru dalam proses pembelajaran.

*Kesepuluh*, melakukan penelitian tindakan kelas (PTK). Penelitian ini sangat dianjurkan kepada guru supaya guru dapat merefleksikan program pembelajaran yang telah dilaksanakan di dalam kelasnya sehingga guru selalu dapat memperbaiki performansi mengajarnya. Namun, karena tugas mengajar yang banyak menyebabkan guru jarang melakukan PTK selain juga disebabkan kemauan dan kemampuan mereka menulis karya ilmiah. Oleh karena itu perlu adanya pendampingan dari kepala sekolah dan pengawas sekolah agar guru menjadi produktif dalam melakukan PTK.

*Kesebelas*, magang. Kegiatan ini biasanya ditujukan kepada guru pemula. Guru pemula melakukan magang di dalam kelas dengan bimbingan guru senior sesuai dengan bidang studinya.<sup>85</sup> Kegiatan magang biasanya meliputi: pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan kelas dengan tujuan agar guru pemula tersebut dapat mengikuti jejak guru senior yang profesional.

---

<sup>84</sup> Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia (KONASPI) VIII Tahun 2016, hlm. 343

<sup>85</sup> Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia (KONASPI) VIII Tahun 2016, hlm. 344

*Kedua belas*, mengikuti berita aktual dari media pemberitaan. Pengetahuan dan pemahaman guru tidak hanya berkuat dengan materi pembelajaran di buku, tetapi juga perlu pengetahuan yang lebih luas melalui media cetak dan eletronik, dan bahkan guru diharapkan dapat mengikuti pemberitaan melalui internet. Guru profesional akan selalu mengikuti perkembangan pengetahuan dari berbagai sumber media yang tersedia. *Ketiga belas*, berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi. Organisasi profesi memberikan keuntungan yang besar kepada guru (PGRI) untuk mengembangkan profesionalitasnya dengan membangun sesama komunitas pembelajaran.

*Keempat belas*, menggalang kerjasama dengan teman sejawat. Kerjasama yang erat diantara sejawat guru dapat memberikan peluang pengembangan profesionalnya melalui kegiatan ilmiah dan kegiatan lainnya sehingga profesionalisme guru meningkat. *Kelima belas*, pengembangan guru yang dipandu secara individual. Program ini bertujuan agar guru dapat menilai kebutuhan belajar mereka sendiri, mampu belajar aktif serta mengarahkan diri mereka sendiri. Oleh karena itu, kepala sekolah dan pengawas sekolah seyogyanya memotivasi guru saat menyeleksi tujuan belajar berdasarkan penilaian personal kebutuhan mereka. *Keenam belas*, observasi dan penilaian. Kegiatan ini ditujukan kepada guru agar mereka dapat mengamati dan menilai program pembelajaran yang dilakukan sehingga guru memiliki data yang akurat tentang pembelajarannya untuk

kemudian mereka dapat melakukan refleksi dan analisis terhadap peningkatan proses pembelajaran di kelasnya.<sup>86</sup>

*Ketujuh belas*, pemberian penghargaan. Agar guru giat menjalankan profesinya, maka diperlukan penghargaan terhadap prestasi yang telah ditorehkan, dan bahkan penghargaan perlu juga diberikan kepada guru tidak tetap sehingga tidak perbedaan perlakuan diantara guru. *Kedelapan belas*, model defisit. Kepala sekolah dan pengawas sekolah seharusnya mengatasi defisit atau kekurangan dalam kinerja guru yang dikarenakan kelemahan guru secara individual dalam menjalankan tugas profesinya. Untuk itu, pemimpin sekolah perlu menerapkan manajemen kinerja terhadap guru sehingga apabila guru mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya dapat dibantu oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah secara individual.

*Kesembilan belas*, model cascade atau desiminasi. Karena keterbatasan sumberdaya di sekolah, guru secara individual dikirim untuk mengikuti pelatihan. Setelah selesai mengikuti pelatihan, guru tersebut menyebarkan informasi kepada rekan-rekannya agar mereka juga memperoleh pengetahuan yang sama. *Kedua puluh*, model berbasis standar. Model pengembangan ini menitikberatkan kepada standar-standar yang harus dipenuhi dalam mengadakan pengembangan profesional guru. Model ini kurang diminati karena lebih menitikberatkan pada standar-standar yang harus dipenuhi bukan kepada kompetensi apa yang harus dimiliki guru

---

<sup>86</sup> Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia (KONASPI) VIII Tahun 2016, hlm. 342

sehingga pengelolaan program pengembangan profesional guru bersifat seragam tidak berdasarkan kebutuhan pengembangannya.

*Kedua puluh satu*, model mentoring. Model pengembangan ini melibatkan dua guru (guru pemula dan berpengalaman) dan mengandung unsur konseling dan profesional. Guru yang berpengalaman memberikan pelatihan kepada guru pemula agar guru pemula dapat meningkatkan profesionalnya. Ada pula yang menyatakan model ini adalah model supervisi klinis kepada guru pemula.<sup>87</sup>

Berbagai model pengembangan guru yang dikemukakan oleh para ahli di atas ternyata memiliki banyak persamaan. Oleh karena itu, berikut akan dikemukakan beberapa implementasi model-model pengembangan guru tersebut sehingga memungkinkan guru dapat memilih model tersebut sesuai dengan kebutuhannya masing-masing

## 5. Tantangan Pengembangan SDM Pendidik

Di Indonesia terdapat ribuan lembaga pendidikan Islam baik negeri maupun swasta. Dalam statistik tahun 2008-2009, jumlah lembaga yang terdata sebanyak 19.762 Raudhatul athfal (RA), 21.529 MI, 13.292 MTs, dan 5.648 Madrasah Aliyah yang tersebar di 33 propinsi di Indonesia. Sekitar 85% dari keseluruhan lembaga pendidikan Islam tersebut adalah lembaga swasta. Apalagi untuk tingkat RA, belum ada lembaga RA yang dinegerikan.<sup>88</sup> Lembaga pendidikan yang didominasi swasta telah lama

---

<sup>87</sup> Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia (KONASPI) VIII Tahun 2016, hlm. 344

<sup>88</sup> Lihat data “*Deskriptif Statistik Pendidikan Madrasah tahun 2008/2009*”, (diunduh dari [Pendis.kemenag.go.id](http://Pendis.kemenag.go.id))

dikembangkan oleh gerakan Islam seperti NU, Muhammadiyah, Persis, al-Irsyad, Hidayatullah, al-Washliyah dan lain-lain. Selebihnya dikembangkan oleh beberapa orang yang tergabung dalam suatu yayasan.

Akan tetapi mengembangkan sebuah lembaga pendidikan Islam dari awal berdiri sampai menjadi lembaga pendidikan yang difavoritkan para orang tua tentu tidak gampang. Selain butuh waktu yang cukup lama tentu ada beberapa problem dan tantangan yang dihadapi seseorang yang berjihad mengembangkan sebuah lembaga pendidikan Islam.<sup>89</sup>

Secara umum, pendidikan Islam sebagai bagian dari pendidikan nasional sedang menghadapi dua tantangan berat, yaitu tantangan internal dan tantangan eksternal. Menurut Muhaimin, secara internal, pendidikan di Indonesia dihadapkan pada hasil-hasil studi internasional yang selalu menempatkannya pada posisi juru kunci untuk pendidikan dan *rank* atas untuk korupsi. Di sisi lain, pendidikan Islam juga dihadapkan dengan tantangan eksternal, berupa tantangan yang cepat dari lingkungan strategis dari luar Indonesia.<sup>90</sup>

Problem yang mendera lembaga pendidikan Islam secara umum adalah pendanaan, kualitas SDM, Manajemen dan ketidakpedulian Negara. Sedangkan tantangan kedepan adalah intervensi Barat dalam kurikulum serta pemberlakuan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).<sup>91</sup> Secara khusus,

---

<sup>89</sup> Fadh Ahmad Arifan, *Problem dan Tantangan Pendidikan Islam*, Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, No. 1, hlm. 2

<sup>90</sup> Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam: Mengurai Benang Kusut Dunia Pendidikan* (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2006), h. 71-72.

<sup>91</sup> Konsep MEA muncul pertama kali dalam Deklarasi Bali *Concord II*, Oktober 2003. Rencananya akan diberlakukan pada 2020. Tapi setelah mempertimbangkan keuntungan dan

permasalahan dalam mengembangkan sumber daya manusia pendidik di Pesantren dapat diidentifikasi menjadi dua, yaitu problem dan tantangan internal dan eksternal. Secara rinci akan diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 2.3 Problem Dan Tantangan Pengembangan SDM Pesantren

Tantangan Internal	Tantangan Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketidak siapan pesantren untuk menerima perubahan</li> <li>• Kurangnya etos kerja SDM</li> <li>• Masalah pendanaan</li> <li>• Tidak didukung manajemen pengembangan yang baik</li> <li>• Tidak konsisten menjalankan program pelatihan</li> <li>• Tantangan restrukturisasi</li> <li>• Budaya atau karakter organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalisasi dan modernisasi menyebabkan perubahan lingkungan yang cepat</li> <li>• Tingkat kepercayaan masyarakat</li> <li>• Kurangnya perhatian dari pemerintah</li> <li>• Posisi lembaga pendidikan dalam persaingan kompetitif</li> <li>• Kekurangan tenaga pendidik yang professional dan berkualitas</li> </ul>

Tantangan-tantangan di atas merupakan sebagian besar dihadapi oleh pesantren atau lembaga pendidikan Islam lainnya. Pesantren-pesantren yang gagal menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut itulah yang disebut hidup segan mati tak mau. Mayoritas pesantren-pesantren ini berumur panjang namun sangat lambat dalam beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan globalisasi, sehingga pesantren-pesantren ini semakin tertinggal dari lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

---

kepentingan Asean untuk menghadapi tantangan daya saing global, diputuskan untuk mempercepat pembentukan MEA dari 2020 menjadi 2015. lihat Tim penulis, *Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), 2015: Memperkuat Sinergi Asean di tengah Kompetisi Global*, (PT. ELex media Komputindo, 2008), hlm. 2

## B. Konsep Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

### 1. Pengertian keunggulan kompetitif

Dalam literatur, istilah daya saing (*competitiveness*) mempunyai interpretasi beragam. Tak satupun yang diklaim sebagai definisi baku yang diterima semua pihak. Sebagaimana yang disampaikan Michael Porter:

*“There is no accepted definition of competitiveness. Whichever definition of competitiveness is adopted, an even more serious problem has been there is no generally accepted theory to explain it. Competitiveness remains a concept that is not well understood, despite widespread acceptance of its importance.”*<sup>92</sup>

Hampir dua dekade kemudian, diskusi tentang ini semakin meluas, bukan hanya dibidang bisnis dan perusahaan, tetapi juga diadopsi ke dalam dunia pendidikan. Keunggulan kompetitif diperkenalkan pertama kali sebagai konsep pada tahun 1985 oleh Michael E. Porter dalam tulisannya berjudul *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance."* Menariknya, Porter telah lebih dulu menggunakan istilah strategi kompetitif pada tahun 1980 melalui tulisannya berjudul *"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*. Porter dalam tulisan sebelumnya mengusulkan strategi-strategi generik untuk keunggulan kompetitif.<sup>93</sup> Kemudian pada tahun 1985, barulah Porter memberikan gambarannya tentang keunggulan kompetitif sebagai berikut: "Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Keunggulan kompetitif

<sup>92</sup> Michael E. Porter, *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing): Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, (Tangerang: Karisma, 2008), hlm. 6

<sup>93</sup> Michael E Porter, *Competitive Advantage, ...*, hlm. xv

adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik."<sup>94</sup>

Fred David mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai “apa pun yang perusahaan lakukan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan”.<sup>95</sup> Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan saingan atau memiliki sesuatu yang diinginkan perusahaan saingan, maka itu dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif. Adapun David Hunger dan Thomas Wheelen mendefinisikan keunggulan kompetitif merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan di antara perusahaan lain. Strategi bersaing meliputi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.<sup>96</sup>

Adapun Porter dalam bukunya juga menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, sebagai arena terjadinya persaingan.<sup>97</sup> Lebih lanjut dinyatakan bahwa, keunggulan bersaing bertujuan untuk menentukan posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan (*profitable and suistable position*) terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.

---

<sup>94</sup> Michael E Porter, *Competitive Advantage*, ..., hlm. 3

<sup>95</sup> Fred R David, *Strategic Management: Concept and Cases (A Competitive Advantage Approach)*, Cet. 13<sup>th</sup>, (US: Prentice Hall, 2011), hlm. 578

<sup>96</sup> David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: ANDI, 2003), hlm. 245

<sup>97</sup> Michael E Porter, *Competitive Advantage*, ..., hlm. 13

Pengertian yang dikemukakan Porter tersebut sesungguhnya memberikan arti yang luas dan berorientasi jangka panjang. Disebut luas, karena keunggulan kompetitif diartikan sebagai pencarian posisi bersaing. Pencarian posisi bersaing yang dimaksud adalah bagaimana suatu organisasi atau lembaga pendidikan berupaya untuk menempatkan dirinya dalam industri dengan memiliki nilai-nilai unggul yang berbeda atau lebih baik dibandingkan pesaingnya. Sehingga dengan nilai-nilai unggul tersebut suatu lembaga pendidikan mendapatkan tempat tersendiri yang membentuk citra baik dalam benak masyarakat dan sasarnya.

Adapun pengertian berkelanjutan yang dikemukakan Porter menunjukkan keunggulan bersaing yang dimiliki suatu organisasi atau lembaga pendidikan bukan untuk jangka pendek, tetapi bagaimana berbagai upaya yang harus dilakukan lembaga pendidikan tersebut agar keunggulan kompetitif ini bersifat jangka panjang dan berkesinambungan. Dengan demikian, orientasi keunggulan bersaing bukan hanya ditujukan untuk menciptakan kepuasan bagi stakeholder, tetapi lebih dari itu menciptakan loyalitas dalam jangka panjang.<sup>98</sup>

Michael Porter mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif suatu bangsa sudah bergeser dari hal-hal yang sifatnya kasat mata seperti sumber daya alam, ke arah penciptaan dan asimilasi pengetahuan. Dengan perkataan lain, Porter juga mengatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu bangsa saat ini, sangat ditentukan oleh kapasitas belajarnya. Konsep

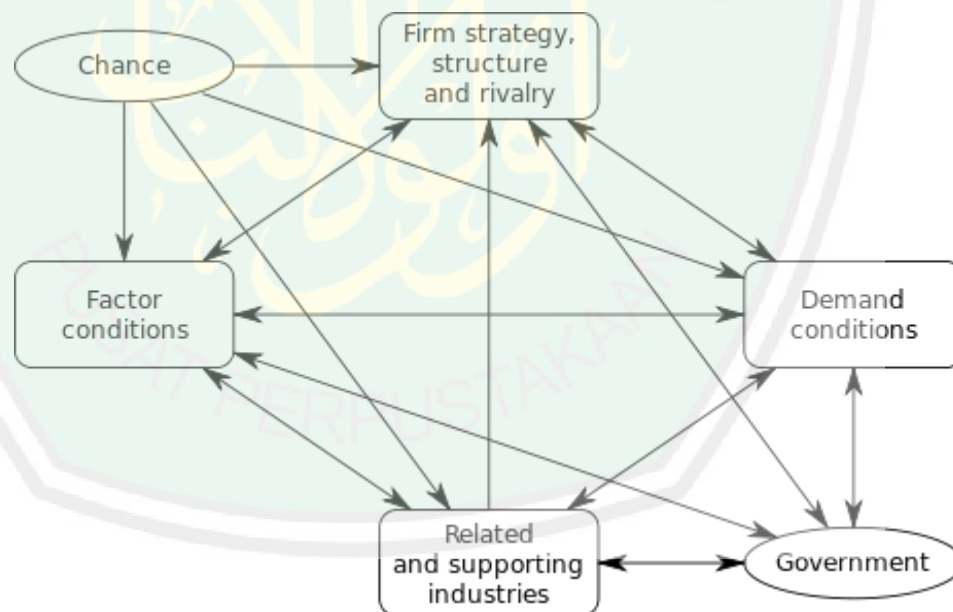
---

<sup>98</sup> Muhardi, *Aspek-aspek Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi*, Jurnal Al-Mutho'adzal, volume XX No. 20 April-Juni, 2004, hlm. 179-193

keunggulan kompetitif Porter mensyaratkan penciptaan dan asimilasi pengetahuan ini sebagai ujung tombak inovasi. Inovasi inilah yang memberikan keunggulan kompetitif.<sup>99</sup> Bangsa yang tenggelam dengan kejayaan masa lalu dan sulit berinovasi tidak akan mencapai suatu keunggulan kompetitif.

## 2. Strategi Meningkatkan keunggulan kompetitif Dalam Pendidikan

Michael Porter menciptakan sebuah model untuk membantu memudahkan memahami konsep keunggulan kompetitif, yang dikenal dengan nama Michael Porter's Diamond atau berlian Porter.



**Gambar 2.4 Michael Porter's Diamond**

Berlian ini terdiri dari empat determinan utama yang membentuk model seperti berlian. Dalam hubungannya, keempat determinan ini saling

<sup>99</sup> Michael E Porter, *Competitive Advantage*, ..., hlm. 39

menguatkan satu sama lain. Unsur-unsur ini adalah sebagai berikut: kondisi faktor produksi, kondisi permintaan, industri-industri yang berkaitan dan mendukung, dan strategi, struktur, dan persaingan perusahaan.<sup>100</sup> Jika berlian Porter ini diterapkan dalam dunia pendidikan, maka unsur-unsur yang berkaitan adalah, sumber daya alam dan sumber daya manusia sekolah merupakan faktor produksi. Sedangkan kondisi permintaan adalah kebutuhan pendidikan di masyarakat atau konsumen pendidikan tersebut, industri-industri yang berkaitan adalah sekolah-sekolah yang lain yang berintegrasi. Adapun strategi, struktur dan persaingan perusahaan dalam dunia pendidikan adalah strategi sekolah, struktur dan persaingan antar lembaga pendidikan lainnya.

Dalam era persaingan yang amat ketat, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga pendidikan lainnya dalam dunia persaingan. Semua lembaga umumnya berkeinginan untuk dapat tampil yang terbaik guna menarik perhatian pasar. Dalam arena persaingan, boleh jadi setiap lembaga melakukan berbagai hal guna memenangkan persaingan. Lembaga pendidikan yang tampil dengan pola yang baik, ada yang memperkokoh sumber daya manusia, ada yang memperkuat sarana prasarana, atau bidang dana, ada yang menonjolkan kualitas alumni, tapi ada pula yang lebih memerhatikan dan memperkuat jaringan daripada yang lainnya.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Michael Porter, *The competitive advantage of nations*, (New York: Free Press, 1990), hlm. 78

<sup>101</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 193

Bersamaan dengan masuknya konsep manajemen strategis pada dunia pendidikan, maka tata kelola pendidikan secara perlahan telah bergeser pada dari pola konvensional yang alokatif ke pola progresif yang lebih menekankan pada pendekatan yang bersifat strategis. Pola konvensional dengan kebijakan dan program yang bersifat normative daripada pendekatan empiris. Dalam arti bahwa para pelaku pendidikan hanya bersifat menerima terhadap program yang telah dialokasikan oleh pemerintah.

Kebijakan tersebut tidak menguntungkan bagi penyelenggara pendidikan. Oleh karena itu, secara perlahan-lahan kebijakan yang bersifat alokatif itu diubah menjadi kebijakan strategis, yang dalam penyelenggaraan pendidikannya lebih banyak memperhatikan tuntutan kebutuhan, perubahan dan perbaikan. Kebijakan dan program strategis tidak bersifat *top and down* melainkan bermula dari analisis kebutuhan belajar dan kebutuhan pendidikan lainnya di lapangan (*bottom up*).<sup>102</sup> Oleh sebab itu, analisis kebutuhan belajar dan atau pendidikan didasarkan atas perhitungan potensi yang dimiliki, masalah yang dihadapi, kecenderungan ke depan, dan tuntutan perubahan serta tantangan masa depan. Perhitungan seperti itu setidaknya dapat memperkuat lembaga pendidikan sekaligus dapat membuka peluang untuk meningkatkan daya saing.

Daya saing pendidikan tidak dimaksudkan untuk menghancurkan atau mematikan lembaga-lembaga pendidikan sebagaimana militer

---

<sup>102</sup>Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing, ...*, hlm. 193

menghancurkan lawannya dalam peperangan, atau tidak seperti pebisnis menggunakan strategi bersaing untuk melumpuhkan pesaingnya guna mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Peningkatan daya saing pendidikan dimaksudkan agar pihak sekolah atau lembaga pendidikan dapat mempersiapkan masa depan peserta didiknya. Adapun sumber kekuatan dalam persaingan bukan terletak pada kekuatan visi, misi, tujuan, program, sarana dan anggaran, melainkan terletak pada sumber daya manusia yang mampu mengoptimalkan kekuatan iman, logika, spirit, motivasi, kreativitas, kerja keras, kepercayaan diri, disiplin dan tanggung jawab.

Strategi yang berorientasi pada persaingan (*competitive oriented strategy*) yang diterapkan pada manajemen sumber daya manusia di dunia pendidikan adalah strategi *key sector system strategy*, yakni suatu strategi yang menggunakan kekuatan kunci untuk dijadikan sebagai satu-satunya kekuatan bersaing, apabila lembaga pendidikan tersebut beranggapan beranggapan bahwa di antara semua komponen yang ada (sarana, SDM, modal, pelayanan, biaya, jaringan, manajemen, dsb), ternyata sektor SDM dianggap lebih kompetitif dibanding dengan sektor lain, maka yang harus ditonjolkan dalam persaingan hanya sektor SDM saja dahulu.<sup>103</sup>

Kampanye dilakukan sehingga masyarakat tahu dan merasakan bahwa SDM yang ada di lembaga pendidikan tersebut benar-benar unggul dan sangat memuaskan. Dengan demikian, perhatian masyarakat akan tertarik pada pola manajemen sumber daya manusia ini. Jika masyarakat

---

<sup>103</sup> Hotner Tampubolon, *Strategi Manajemen Sumber Daya, ...*, hlm. 116

sudah menaruh perhatiannya pada lembaga pendidikan melalui SDM yang berkualitas, maka mulailah disertakan sektor lain, misalkan biaya yang dianggap murah atau fasilitas yang cukup memadai, di samping sektor SDM yang sudah dikenal masyarakat.

Faktor sumber daya manusia pendidikan, atau pendidik dan tenaga kependidikan meliputi hal-hal antara lain;<sup>104</sup> a) Ketersediaan pendidikan dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan dan keahliannya. b) Kemampuan, disiplin, kejujuran, tanggung jawab dan kreativitas para pendidik dan tenaga kependidikan dalam memberikan layanan belajar dan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara professional. c) Tingkat kesejahteraan dan kenyamanan kerja bagi para pendidik dan tenaga kependidikan.

### **3. Karakteristik SDM Pendidikan yang Unggul dan Kompetitif**

Terdapat lima domain penting dalam pengembangan SDM bidang pendidikan, yaitu: profesionalitas, daya kompetitif, kompetensi fungsional, keunggulan partisipatif, dan kerja sama.<sup>105</sup> Dimilikinya kemampuan terhadap kelima domain tersebut merupakan modal utama bagi SDM dalam menghadapi masyarakat ilmu (*Knowledge Society*) yang dinamis.

Karakteristik SDM yang kompetitif mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang

---

<sup>104</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan berdaya saing*, ..., hlm. 206

<sup>105</sup> Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ..., hlm. 4

dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Berbicara masalah kualitas sumber daya manusia (SDM) tentunya ada tolak ukur yang dapat kita jadikan patokan atau perbandingan agar kita bisa mengetahui dan menentukan manusia yang berkualitas. Dengan adanya batasan dan tolak ukur ini, dapat dijadikan landasan dalam menentukan kualitas pribadi seseorang. Jika kita merujuk pada pendapat Sudarwan Danim<sup>106</sup> bahwa kualitas sumber daya manusia yang dikehendaki pada era pembangunan jangka panjang tahap dua, dan tentunya saja seterusnya adalah sumber daya manusia yang memenuhi kriteria kualitas fisik (kesehatan) dan kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan, dan kualitas mental spiritual).

Menurut HAR. Tilaar dapat ditemukan ciri-ciri manusia yang kompetitif/berkualitas yaitu:<sup>107</sup> Manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang maha esa; Berbudi luhur; Berkepribadian; Berdisiplin; Bekerja keras; Tangguh; Bertanggung jawab; Mandiri; Cerdas dan terampil; Sehat jasmani dan rohani; Cinta tanah air; Semangat kebangsaan yang tinggi; Mempunyai rasa kesetiakawanan sosial; Sikap inovatif dan

---

<sup>106</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Pustaka Setia, 2002), hlm. 76

<sup>107</sup> HAR. Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi; Visi, Misi dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1997), hlm. 45

kreatif. Dalam rumusan yang pendek bahwa manusia yang berkualitas adalah manusia yang beriman dan bertaqwa, kreatif, inovatif, produktif, mandiri berdisiplin serta memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dalam suatu rekayasa pencapaian dalam dimensi waktu (tahapan) dan berbagai ruang lingkup kehidupan dari keluarga sampai dengan nasional.

Sedangkan pengertian yang dikemukakan oleh Selo Sumarjan yang dikutip oleh Sudarwan Danim bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia yang kita inginkan dibedah atas dasar kualitas fisik (kesehatan, kekuatan jasmani, keterampilan dan ketahanan) dan kualitas non fisik (kecerdasan, kemandirian, ketekunan, kejujuran dan akhlak).<sup>108</sup> Menurut Sudarwan Danim, indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut: a. Kualitas fisik dan kesehatan meliputi: Memiliki kesehatan yang baik serta kebugaran jasmani Memiliki postur tubuh yang baik yang disebabkan oleh peningkatan gizi yang baik. Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi. b. Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) meliputi: Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Memiliki tingkat ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja baik yang di tingkat lokal, nasional maupun internasional. Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah) dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing. Memiliki pengetahuan dan

---

<sup>108</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya, ...,* hlm. 78

keterampilan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.<sup>109</sup>

Dari gambaran tentang karakteristik SDM yang unggul dan kompetitif di atas, maka dapat disimpulkan bahwa SDM yang memiliki daya kompetitif adalah mereka yang memiliki kemampuan ikut serta dalam persaingan juga memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan yang lainnya. Mereka dapat mengembangkan potensi diri dan sumber daya lainnya seoptimal mungkin. Dengan kemampuannya tersebut, SDM yang unggul dapat mencapai prestasi untuk kemajuan dirinya, lembaga, bangsa dan negara. Mereka yang memiliki keunggulan dapat *survive* dalam kehidupan yang kompetitif, karena mereka memiliki banyak pilihan dan kecerdasan untuk mengambil keputusan yang tepat.

Terdapat dua jenis SDM unggul, yaitu: keunggulan individualistik dan keunggulan partisipatoris. SDM unggul secara individualistik adalah mereka yang memanfaatkan kemampuan dirinya untuk kepentingan pribadi.<sup>110</sup> Hal ini sangat berbahaya, karena SDM yang unggul individualistik dapat melahirkan manusia tipe *homo homini lupus*. Sedangkan SDM unggul secara partisipatoris adalah mereka yang memiliki keunggulan dalam mengembangkan potensi diri untuk ikut berpartisipasi dalam kehidupan, baik yang bersifat kompetitif maupun kooperatif dan solidaritas sosial.

Dengan demikian, pengembangan SDM bidang pendidikan adalah upaya peningkatan kualitas SDM yang unggul partisipatoris. Untuk itu,

---

<sup>109</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam, ...*, hlm. 78

<sup>110</sup> Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya, ...*, hlm. 6

sangat penting kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual dikembangkan secara terintegratif, karena akan menjadi kekuatan sinergis dalam melaksanakan tugas.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru, yang menjadi standar kompetensi yang dimiliki oleh guru yang unggul dan berkualitas, sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang diperinci dalam peraturan menteri pendidikan nasional Nomor 16 Tahun 2007, tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, yaitu:<sup>111</sup> *Pertama*, kompetensi pedagogik yaitu kemampuan dalam pengelolaan peserta didik, meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya;

*Kedua*, kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian, yang meliputi: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan. *Ketiga*, kompetensi sosial, yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat, sebagai: (a) berkomunikasi lisan dan

---

<sup>111</sup> Mendiknas, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru, (Jakarta: 2007), hlm. 5

tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

*Keempat*, kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; (e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.<sup>112</sup>

### **C. Konsep Pengembangan SDM kompetitif dalam Islam**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian dari ajaran Islam, yang dari semula telah mengarah manusia untuk berupaya meningkatkan kualitas hidupnya yang dimulai dari pengembangan budaya kecerdasan. Ini berarti bahwa titik tolaknya adalah pendidikan yang akan mempersiapkan manusia itu menjadi makhluk individual yang bertanggung jawab dan makhluk sosial yang mempunyai rasa kebersamaan dalam mewujudkan kehidupan yang damai, tentram, tertib, dan maju, dimana moral kebaikan (kebenaran, keadilan, dan kasih sayang) dapat ditegakkan sehingga kesejahteraan lahir batin dapat merata dinikmati bersama.

---

<sup>112</sup>Mendiknas, Peraturan Menteri Pendidikan, ..., hlm. 7

Pendidikan tentu saja memiliki tujuan utama (akhir). Dan, tujuan utama atau akhir (*ultimate aim*) pendidikan dalam Islam adalah pembentukan pribadi *khalifah* bagi peserta didik yang memiliki fitrah, ruh, dan jasmani, kemauan yang bebas, serta akal.<sup>113</sup> Pembentukan pribadi atau karakter sebagai *khalifah* tentu menuntut kematangan individu, hal ini berarti untuk memenuhi tujuan utama tersebut, pengembangan sumber daya manusia adalah suatu keniscayaan.

Oleh karena itu untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan strategi untuk menggapainya. Hal itu dikarenakan strategi merupakan alternatif dasar yang dipilih dalam upaya meraih tujuan berdasarkan pertimbangan bahwa alternatif terpilih itu diperkirakan paling optimal.<sup>114</sup>

Strategi adalah jantung dari tiap keputusan yang diambil kini dan menyangkut masa depan. Tiap strategi selalu dikaitkan dengan upaya mencapai sesuatu tujuan di masa depan, yang dekat maupun yang jauh. Tanpa tujuan yang ingin diraih, tidak perlu disusun strategi. Selanjutnya, suatu strategi hanya dapat disusun jika terdapat minimal dua pilihan. Tanpa itu, orang cukup menempuh satu-satunya alternatif yang ada dan dapat digali.<sup>115</sup>

## 1. Pengembangan SDM dalam Al-Qur'an

Dalam surat al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:<sup>116</sup>

<sup>113</sup>Hasan Langgulung, *Beberapa Pemikiran tentang Pendidikan Islam*, (Bandung: Al-Ma'arif, 1995), hlm. 67.

<sup>114</sup>Ahmad S. Adnanputra, "Strategi Pengembangan SDM Menurut Konsep Islam", dalam *Majalah Triwulan Mimbar Ilmiah*, Universitas Islam Djakarta, Tahun IV No. 13, Januari 1994, hlm. 7.

<sup>115</sup>Ahmad S. Adnanputra, "Strategi Pengembangan SDM, ..., hlm. 8

<sup>116</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Syaamil Qur'an), QS. Al-Hasyr (59) : 18.

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ

إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”*

Mengacu kepada ayat di atas yang mengimplisitkan perintah untuk melakukan perenungan atau pengujian/pemeriksaan secara cermat dan mendalam, serta melakukan perubahan pandangan dan cara penalaran (kerangka pikir) untuk menangkap dan melihat sesuatu. Termasuk di dalamnya adalah berpikir dan berpandangan alternatif serta mengkaji serta mengembangkan ide-ide, rencana kerja, atau strategi yang telah dibuat dari berbagai perspektif untuk mengantisipasi masa depan yang lebih baik. Apabila hal ini dibawa ke ranah pendidikan, niscaya akan dapat dikatakan bahwa pendidikan yang mewarnai seluruh proses hidup dan kehidupan manusia (*education is life*), yang mendapatkan tantangan seiring dengan perkembangan kehidupan manusia sendiri, mendapat ‘dukungan’ dari ayat-ayat tersebut untuk dirumuskan strategi pengembangannya secara dinamis.

*Kedua*, ide tersebut dikuatkan oleh rangkaian ayat dalam Q.S. *al-Alaq*: 1-5:<sup>117</sup>

<sup>117</sup>Departemen Agama RI, Al-Qur’an dan Terjemahnya, ..., QS. Al-Alaq (96) : 1, 5.

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَلَمْ يَعْلَمْ بِاسْمِ رَبِّكَ

الْأَكْرَمِ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

*“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan (1) Dia Telah menciptakan manusia dari segumpal darah. (2) Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah (3) Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam (4) Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.(5)”*

Pada ayat ini, di samping ditemukan perintah membaca, meneliti alam raya ini demi mencapai ilmu pengetahuan, baik menyangkut diri manusia, lingkungan masyarakat, maupun benda-benda alam, juga tersirat keterkaitan wahyu pertama itu dengan subyek, obyek, metode, kurikulum dan materi, serta sasaran dan tujuan pendidikan yang memerlukan strategi pengembangan.

Dari penjelasan-penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara kontekstual, ayat yang ditafsirkan ini mengisyaratkan pentingnya pengembangan teknologi pendidikan. Dengan demikian, dapat dirumuskan tujuan pendidikan dengan ungkapan bahwa pendidikan merupakan upaya membina jasmani dan ruhani manusia dengan segenap potensi yang ada pada keduanya secara berimbang, sehingga dapat dilahirkan manusia yang seutuhnya.<sup>118</sup> Dari sini pula dapat dirumuskan materi pendidikan dengan

<sup>118</sup> Ahmad Sugeng, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Surabaya: An-Nabwah Publishing, 2011), hlm. 215

ungkapan bahwa materi pendidikan harus berisi bahan-bahan pelajaran yang dapat menumbuhkan, mengarahkan, membina, dan mengembangkan potensi-potensi jasmaniah dan ruhaniah secara seimbang.

Keberhasilan pendidikan dipengaruhi oleh, antara lain, proses pendidikan strategi pengembangannya. Untuk hal itu, menurut A.M. Saefuddin, ada empat pertanyaan yang harus ditemukan jawabannya dengan tuntas agar tujuan pendidikan manusia tercapai secara utuh. Keempat pertanyaan itu adalah *causa efficiens* atau ‘bagaimana’, *Causa formalis* atau ‘menurut rencana apa’, *causa materialis* atau ‘dengan apa’, dan *causa finalis* atau untuk apa mendidik? Jawaban atas keempat *causa* itulah yang harus ditransfer dalam proses pendidikan serta perumusan strategi pengembangannya.<sup>119</sup>

Awal surah *al-‘Alaq* yang dipaparkan di atas memberikan jawaban terhadap keempat “*causa*” tersebut. *Causa materialis*-nya adalah ilmu pengetahuan. Walaupun ilmu meliputi berbagai disiplin atau cabang ilmu, tetapi tetap merupakan kesatuan yang fokusnya sama: menjadikan manusia cinta dan bertakwa kepada Allah swt. Ilmu dalam pengertian ini adalah ilmu Allah yang sama sekali tidak membedakan/memisahkan antara ilmu agama dan ilmu “umum”. Dari sumber pokok ini (ilmu Allah), mengalir berbagai disiplin ilmu melalui saluran-salurannya. Tiga sumber pokok yang menjadi landasan perumusan atau formula ilmu adalah (1) al-Quran, (2) sunah Rasul saw., dan (3) alam semesta. Dari ketiga sumber itulah

---

<sup>119</sup> A.M. Saefuddin (et.al.), *Desekularisasi Pemikiran Landasan Islamisasi* (Cet. I; Bandung: Mizan, 1987), h. 127

diturunkan berbagai disiplin ilmu yang lalu menyebar menjadi *al-dīn*, sains, dan teknologi.<sup>120</sup>

Pengembangan pendidikan dari segi isi (*content*) dapat didekati secara parsial dan integral. Secara parsial, artinya pendidikan bersifat terbuka, menumbuhkan *qalb* dan *aql*. Sedangkan, secara integral, pendidikan berada dalam sistem tertutup, yakni menumbuhkan dan melestarikan nilai-nilai mulia dan akhlak terpuji.

## 2. Pengembangan SDM Dalam Hadits

Umat Islam di Indonesia yang banyak merupakan kekayaan yang besar atau suatu potensi yang luar biasa jika diimbangi dengan kualitas yang baik dan produktivitas yang tinggi. Oleh karena itu perlu dikaji dan direnungkan kembali hadits Nabi Muhammad SAW.<sup>121</sup> diantaranya:

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : المؤمن القوى خير و

أحب إلى الله من المؤمن الضعيف ( رواه مسلم)<sup>122</sup>

Artinya: “Dari Abu Hurairah ra. berkata: Rasulullah SAW. bersabda: Orang mukmin yang kuat itu lebih baik dan lebih dicintai Allah daripada orang mukmin yang lemah”. (HR. Muslim)

<sup>120</sup> A.M. Saefuddin (et.al.), *Desekularisasi Pemikiran Landasan, ...*, hlm. 128

<sup>121</sup> Masjfuk Zuhdi, *Masail Fiqhiyyah: Kapita Selekta Hukum Islam*, (Jakarta: Penerbit Haji Mas Agung, 1988), hlm. 62

<sup>122</sup> Abu Husain Muslim Bin Al-Hajjaj An-Naisaburi, *Shahih Muslim*, (Riyadh: Dar Ibnu Hisyam, tt), no. 2664, hlm. 531

Hadits ini memberikan petunjuk dan peringatan kepada kita, bahwa Islam lebih menghargai kualitas daripada kuantitas. Dan yang dimaksud dengan orang mukmin yang kuat di sini ialah orang mukmin yang mempunyai kekuatan mental maupun fisik, moril maupun materiil, sehingga dapat benar-benar mencerminkan kekuatan Islam sendiri.

Islam sangat mendorong untuk melakukan pelatihan/pengembangan terhadap pegawai dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan profesionalitas dalam mengemban tanggung jawab dan tugasnya. Rasulullah SAW selalu memberikan pelatihan terhadap orang mengurus kaum muslimin dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan petunjuk-petunjuk.<sup>123</sup> Hal ini relevan dengan hadits kewajiban untuk menuntut ilmu berikut:

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ - « طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ وَوَضِعُ الْعِلْمِ عِنْدَ غَيْرِ أَهْلِهِ كَمُقَلَّدِ الْحَنَازِيرِ الْجَوْهَرَ وَاللُّؤْلُؤَ وَالذَّهَبَ

Artinya: “*Dari Anas Bin Malik Berkata: Rasulullah Shallahu ‘Alaihi wa Sallam bersabda; mencari ilmu itu fardhu atas setiap muslim, dan orang yang meletakkan ilmu kepada selain ahlinya, maka ia seperti mengalungi babi dengan permata, mutiara dan emas.*” (HR. Ibnu Majah)<sup>124</sup>

Dari hadits di atas, jelas disebutkan tuntutan untuk menuntut ilmu bagi setiap muslim. Yang mana untuk memperoleh predikat berilmu, setiap

<sup>123</sup> Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Malang Press, 2012), hlm. 111.

<sup>124</sup> Ibnu Majah, *Sunan Ibnu Majah*, Jilid 1, (Beirut: Dar Ar-Risalah Al-‘ilmiyyah, 2009), hadits no. 224, hlm. 40

muslim harus selalu mengembangkan kompetensi dirinya melalui pelatihan, pendidikan dan kegiatan pengembangan lainnya, dengan cara inilah mukmin berkualitas bisa diwujudkan.

### 3. Keunggulan Kompetitif Dalam Islam

Islam senantiasa mengajarkan kepada ummatnya untuk bersaing atau berlomba-lomba dalam berbuat kebaikan (*fastabiqul khoirot*). Yang dimaksud dengan kebaikan itu bukan hanya kebaikan di dunia saja, namun juga di akhirat. Allah Swt. Berfirman:

وَمِنْهُمْ مَّنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

*“Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: ‘Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan akhirat dan peliharalah kami dari siksa api neraka.’”*<sup>125</sup>

Konsep berlomba-lomba dalam kebaikan tertuang dalam al-Qur’an:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِنَّ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾ وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِنَّ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

*“Dan bagi tiap-tiap ummat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Dimanapun kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu*

<sup>125</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur’an dan Terjemahnya, ..., QS. Al-Baqarah (2): 01.

*sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.*”<sup>126</sup>

Islam mengajarkan bahwa ada atau tidak ada yang menyaingi, manusia harus tetap berbuat baik. konsep persaingan dalam Islam adalah persaingan melawan diri sendiri. Melawan kemalasan, melawan ketidak percaya dirian, melawan ketakutan, melawan sikap yang dianggap menghambat kemajuan. Dengan demikian Islam mengajarkan bahwasanya persaingan itu bukan dengan lembaga atau orang lain, tetapi persaingan dengan diri sendiri. Kebaikan yang dimaksud adalah kebaikan yang diridhoi Allah serta memberi manfaat bagi orang lain.

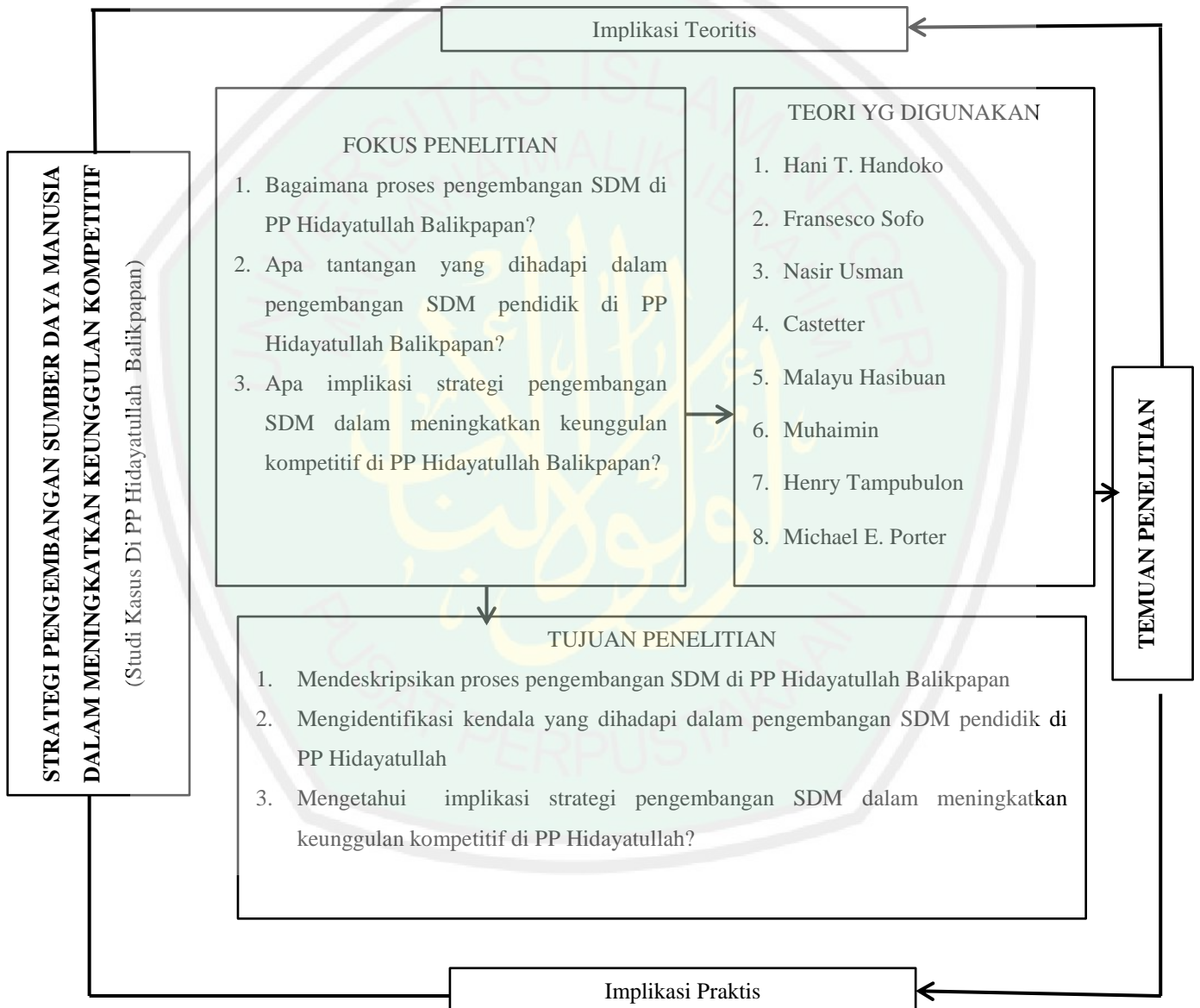
Terkait dengan konsep *fastabiqul khairat*, setiap orang harus memberikan layanan yang terbaik kepada sesama yang mana pahalanya dilipatgandakan sepuluh sampai tujuh ratus kali lipat. Dalam dunia pendidikan, maka seluruh sumber daya manusia pendidikan harus berlomba memberikan pelayanan yang terbaik kepada peserta didik. Untuk itu, masyarakat pendidikan harus meyakini bahwa orientasi pendidikannya adalah mendapatkan ridho Allah Swt, bukan sekedar bersaing untuk kebanggaan, atau untuk harta dan jabatan di dunia. Orientasi persaingan lembaga-lembaga pendidikan Islam adalah kebaikan dunia dan akhirat.

---

<sup>126</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, ..., QS. Al-Baqarah (2): 148.

#### D. KERANGKA PENELITIAN

Untuk menyusun reka pemecahan masalah berdasarkan teori yang dikaji, maka peneliti menggambarkan alur pikir peneliti dalam bentuk kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.5 Kerangka Penelitian

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia.<sup>127</sup> Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami.<sup>128</sup> Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan deskriptif.

Pada penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan umumnya berbentuk kata-kata, gambar-gambar, dan kebanyakan bukan angka-angka. Kalaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Data dimaksud meliputi transkrip wawancara, catatan data lapangan, foto-foto, dokumen pribadi, nota dan catatan lainnya. Termasuk di dalamnya deskripsi mengenai tata situasi. Deskripsi atau narasi tertulis sangat penting dalam pendekatan kualitatif, baik dalam pencatatan data maupun untuk penyebaran hasil penelitian.<sup>129</sup> Idealnya sebuah riset profesional menggunakan kombinasi riset pustaka dan lapangan atau dengan penekanan pada salah satu di antaranya. Meskipun demikian sejumlah ilmuwan (dari berbagai disiplin ilmu) terutama dari kelompok kajian

---

<sup>127</sup> Imam Bawani, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, (Sidoarjo: Khazanah Ilmu, 2016), hlm. 127

<sup>128</sup> John Creswell, *Riset Pendidikan: pendidikan, perencanaan dan Evaluasi, Riset Kualitatif & Kuantitatif*, terj. Helly Prajitno Soetjipto dkk., (Yogyakarta: Pustaka Timur, 2015), hlm. 15

<sup>129</sup> Abdul Manab, *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), hlm. 3

sejarah, sastra dan studi agama, bahkan juga kedokteran, biologi tidak selamanya tergantung dengan data primer dari lapangan.

Mengkaji Manajemen SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, peneliti menggunakan pendekatan Manajemen SDM, Pendidikan Islam dan ilmu-ilmu bantu yang relevan, secara operasional meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menghimpun data-data mengenai PP Hidayatullah Balikpapan.
2. Mengkaji strategi pengembangan SDM yang diterapkan di PP Hidayatullah Balikpapan, serta dampaknya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.

#### **B. Pendekatan Dan Metode Penelitian**

Dalam studi ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Apabila ditinjau dari segi tujuannya, penelitian ini termasuk jenis studi kasus, yaitu bertujuan untuk menggali informasi tentang strategi pengembangan sumber daya manusia di PP Hidayatullah Balikpapan, dalam hal ini, peneliti melakukan penelitian dari segi efektivitas pelaksanaannya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian langsung terjun ke lokasi yang telah ditentukan.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Sigit Soehardi, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Pena Persada Press, 2001), hlm. 179

### C. Kehadiran Peneliti

Peneliti sebagai instrumen kunci (*human instrument*) dengan teknik pengumpulan data opservasi peran serta (*participant observation*) dan *in dept interview* (wawancara mendalam) harus berintraksi dengan sumber data. Peneliti kualitatif harus mengenal betul informannya.<sup>131</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instumen kunci, dimana peneliti terjun langsung ke lapangan dan berinteraksi dengan sumber data. Jadi peneliti berperan besar dalam seluruh proses penelitian mulai dari memilih topik penelitian, mendekati topik penelitian tersebut, mengumpulkan data, hingga menganalisis, dan menginterpretasikannya. hal ini dilakukan agar peneliti mengenal dan memahami informan secara lebih dekat.

### D. Latar Penelitian

Penelitian ini mengambil latar di Pondok Pesantren di Balikpapan, yaitu Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah, yang beralamat di jalan Mulawarman, Kelurahan Teritip, Kecamatan Balikpapan Timur. Adapun yang menjadi objek utama penelitian adalah Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH), yang membawahi 11 lembaga pendidikan, yaitu PAUD Al-Aulad, Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah putra dan putri, Madrasah Tsanawiyah putra dan putri, Madrasah Aliyah putra dan putri, Ma'had Tahfidzul Qur'an putri, juga Sekolah Tinggi Ilmu Syariah (STIS Hidayatullah). Yang mana seluruh lembaga pendidikan ini

---

<sup>131</sup> M. Djunaidi Ghony dan fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 87.

lokasinyberdekatan, dan masih berada dalam lokasi Kampus Pendidikan Hidayatullah Balikpapan.

#### **E. Data dan dan Sumber Data Penelitian**

Sumber data merupakan data yang berhubungan dengan variabel penelitian dan diambil dari responden, hasil observasi dan wawancara dengan subyek penelitian. Dalam hal ini peneliti menetapkan sumber data yaitu ketua LPPH, ketua MPP Putri sebagai sub unit dari LPPH yang khusus menangani pendidikan Putri, beberapa kepala sekolah, guru dan beberapa staf LPPH selaku pelaksana manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan pesantren Hidayatullah Balikpapan. Selain itu, untuk keperluan triangulasi data, peneliti juga mengambil data dari wali santri, para santri, Pembina pesantren dan alumni. Juga ada data pendukung yang berasal dari kepustakaan, buku arsip dan laporan kegiatan pelaksanaan dan penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia di Pondok pesantren tersebut.

#### **F. Metode Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data yang valid dan relevan, peneliti menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data. Hal ini dimaksudkan agar metode satu dengan lainnya saling melengkapi. Adapun metode-metode tersebut adalah:

### 1) Observasi

Sebagai metode ilmiah, observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diselidiki.<sup>132</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan, artinya peneliti tidak ikut dalam proses kegiatan yang dilakukan, hanya sebatas mengamati dan mempelajari kegiatan dalam rangka memahami, mencari jawaban dan mencari bukti terhadap aktivitas dan efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia di PP Hidayatullah Balikpapan.

### 2) Wawancara

Wawancara atau interview yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden.<sup>133</sup> Dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang termasuk dalam kategori *in dept interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur.<sup>134</sup> Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap dalam pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.<sup>135</sup> Wawancara semi

---

<sup>132</sup> Sutrisno Hadi, *Metodology Research II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), hlm. 136

<sup>133</sup> Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Survey*, (Jakarta: LP3ES, 1994), hlm. 192

<sup>134</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2015), hlm. 233

<sup>135</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian; Kuantitatif, ...*, hlm. 233-244

terstruktur peneliti gunakan untuk mewawancarai ketua Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) dan ketua Majelis Pertimbangan dan Pengkaderan Putri (MPPP). Adapun untuk mewawancarai kepala sekolah dan pegawai LPPH, peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur.

3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik dimana data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis, seperti buku-buku notulensi, makalah, peraturan-peraturan, buletin-buletin, catatan harian dan sebagainya.<sup>136</sup> Adapun dokumentasi yang dimaksud adalah buku profil PP Hidayatullah, Biografi pendiri Hidayatullah, program kerja LPPH, data keadaan guru dan pegawai, sarana dan prasarana dan yang lainnya yang mendukung penelitian ini.

#### G. Teknik analisa data

Menurut Patton analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hlm. 135

<sup>137</sup> Patton, Michael Quinn, *Qualitative evaluation and research methods*, (Newbury Park: Sage Publications, 1990), hlm. 54

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data kualitatif dengan pendekatan induktif dalam menarik kesimpulan dari data yang ada. Artinya peneliti bertolak dari fakta, informasi dan data empiris untuk membangun teori. Atau berangkat dari kasus-kasus yang bersifat khusus berdasarkan pengalaman nyata (ucapan atau perilaku subyek penelitian atau situasi lapangan penelitian), untuk kemudian dirumuskan menjadi model, konsep, kategori, prinsip atau definisi yang bersifat umum.

Sebelum analisis data dilakukan, peneliti terlebih dahulu mengolah data secara ringkas dan sistematis dari hasil pengamatan, wawancara, hasil rekaman, dan hasil data lainnya. Semua data tersebut kemudian ditafsirkan dan dianalisis secara induktif. Untuk mendapatkan data yang berbobot, maka analisis data selalu berdasarkan pada data yang langsung dari lapangan dan dilakukan terus menerus semenjak peneliti memasuki area penelitian, sebagaimana dikutip Sugiyono dari Miles dan Huberman, bahwa analisis data dilakukan sepanjang proses penelitian berjalan.<sup>138</sup> Untuk melengkapi teknis metode analisis data dari Stake tersebut, peneliti juga menggunakan teknik data dari Miles dan Huberman, yakni analisis data dilakukan secara kontinyu, berulang dan terus menerus.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan deskriptif yang bersifat eksploratif, yaitu dengan menggambarkan keadaan atau status fenomena.<sup>139</sup> Peneliti hanya ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan keadaan

---

<sup>138</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 246

<sup>139</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, hlm. 195

sesuatu. Dengan berusaha memecahkan persoalan-persoalan yang ada dalam rumusan masalah dan menganalisa data-data yang diperoleh.

#### H. Pengecekan Keabsahan Data

Menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu. Menurut Moleong,<sup>140</sup> ada empat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), kebergantungan (dependability), dan kepastian (confirmability).

##### 1. Kredibilitas

Peneliti yang berperan sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif banyak berperan dalam menentukan dan menjustifikasi data, sumber data, kesimpulan dan hal-hal penting lain yang memungkinkannya berprasangka atau membias. Kredibilitas data digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan dilapangan. Untuk pencapaian kredibilitas tersebut peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Ketekunan pengamatan: peneliti mengadakan pengamatan atau observasi terus menerus terhadap proses pengembangan SDM di pesantren Hidayatullah Balikpapan guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.

---

<sup>140</sup> Moleong J. Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 175

b. Triangulasi: teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber di luar data tersebut sebagai bahan perbandingan. Peneliti membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak obyek peneliti, yaitu kepala sekolah, pegawai LPPH, guru-guru, dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan implikasi pengembangan SDM tersebut, yakni santri, alumni dan wali murid.

#### 2. Transferabilitas

Peneliti melaporkan hasil penelitian secara rinci yang mengungkap segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca agar temuan-temuan yang diperoleh dapat dipahami oleh pembaca secara komprehensif.

#### 3. Dependabilitas

Untuk menghindari kesalahan dalam memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, agar temuan penelitian dapat bertahan (*dependable*) dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.

#### 4. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti bersamaan dengan dependabilitas, perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil penelitian, terutama yang bersangkutan dengan deskripsi temuan penelitian dan

diskusi hasil penelitian, mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik.<sup>141</sup>

Dengan adanya dependabilitas dan konfirmabilitas ini diharapkan hasil penelitian memenuhi standar penelitian kualitatif, yaitu *truth value*, *applicability*, *consistency*, dan *neutrality*.



---

<sup>141</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian*, ..., hlm. 277

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN

##### 1. Profil LPPH

Hidayatullah sebagai organisasi massa dengan fokus gerakannya sosial, dakwah dan pendidikan sejak awal pembangunannya sudah menunjukkan kekonsistenan dalam mengembangkan pendidikan.<sup>142</sup> Khusus pendidikan di Pondok Pesantren Hidayatullah pusat Balikpapan, proses pendidikan dan pengkaderannya secara operasional dipertanggung jawabkan oleh Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah, atau yang disingkat menjadi LPPH, yang mengkoordinir seluruh unit-unit pendidikan baik yang formal maupun non formal.<sup>143</sup>

Jenjang pendidikan formal yang diselenggarakan PP Hidayatullah Balikpapan adalah Raudhatul Athfal (RA/TK), Madrasah Ibtidaiyah (MI); Madrasah Tsanawiyah (MTs); Madrasah Aliyah (MA); dan Sekolah Tinggi Ilmu Syari'ah (STIS). Selain itu sejak tahun 1988 PP Hidayatullah Balikpapan telah mendirikan unit pendidikan non-formal yang khusus bagi santri yang ingin menghafal Al-quran.<sup>144</sup> Dengan dikeluarkannya kebijakan Kementerian Agama tentang Madrasah Salafiyyah, maka unit pendidikan

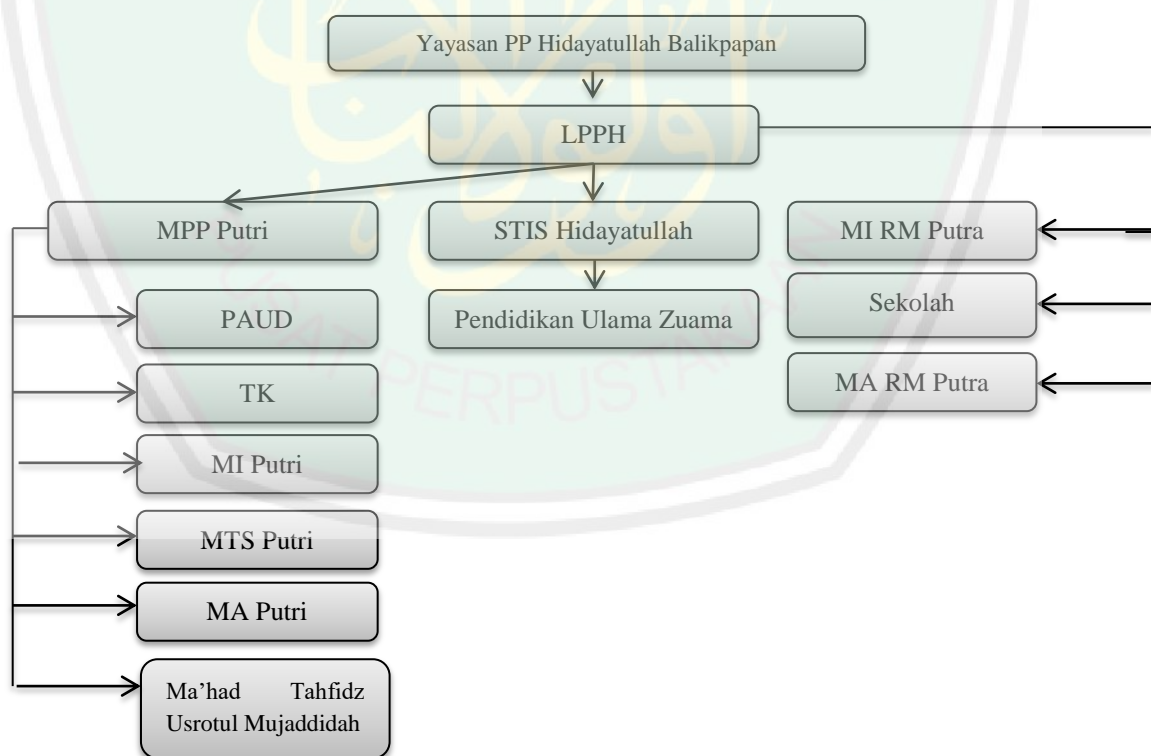
<sup>142</sup> Maharuddin, Kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan, *Tesis*, (Banjarmasin: IAIN Antasari, 2007), hlm. 42

<sup>143</sup> Website LPPH <http://lpp-hidayatullah.id/> diakses 20 September 2017

<sup>144</sup> Abdurrohim, Ideologi Pendidikan Islam Pesantren: Kajian Konsep Ideologi Pendidikan Islam Dan Implementasinya di Pesantren Hidayatullah Balikpapan, *Disertasi Doktor*, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2014), hlm. 190

tersebut sekarang berubah menjadi pendidikan formal yang diberi nama Ma'had Tahfiz Ahlus Suffah (putra) dan Ma'had Tahfiz Ustratul Mujaddidah (putri).

Sebagaimana pesantren pada umumnya, penyelenggaraan pendidikan formal di PP Hidayatullah mulai dari Madrasah Ibtidaiyah hingga Perguruan Tinggi menerapkan pembelajaran yang terpisah antara siswa yang laki-laki dan perempuan (*non-coedukasi*). Termasuk dalam hal manajemen operasionalnya. Untuk pengelolaan pendidikan putri dikelola oleh Majelis Pertimbangan dan Pengkaderan Putri (MP3), namun secara masih dibawah oleh LPPH.<sup>145</sup> Untuk lebih jelasnya berikut struktural LPPH:



**Gambar 4.1. Struktural LPPH**

<sup>145</sup>Wawancara dengan Ustadz Abdul Ghofar Hadi selaku ketua LPPH Balikpapan pada tanggal 27 Juni 2017

Dalam hal fasilitas, institusi pendidikan Islam PP Hidayatullah baik yang formal maupun non-formal telah terbilang lengkap dan memadai. Bangunan sekolah dari jenjang Ibtidaiyah hingga Perguruan Tinggi baik yang putra maupun putri, telah dibangun permanen dan terdiri dari dua lantai. Sementara itu fasilitas pendukung seperti masjid dan asrama yang telah permanen dan lokasi pesantren yang luasnya mencapai 150 hektar. membuat suasana pelaksanaan pendidikan Islam semakin kondusif.<sup>146</sup>

Fasilitas pendidikan yang terbilang lengkap dan ketersediaan tenaga pengajar yang profesional, membuat Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah menjadi nominator pertama peraih Award Yayasan Pendidikan Terbaik tahun 2011 yang digelar oleh Dewan Pendidikan Kaltim bersama Dinas Pendidikan Kaltim.<sup>147</sup> Dan meraih award tersebut pada tahun 2013.<sup>148</sup>

## 2. Sejarah LPPH

Dalam konteks sejarah perkembangan pendidikan Islam di Indonesia, Balikpapan termasuk wilayah baru. Pesantren Hidayatullah sendiri merupakan pesantren pertama di Balikpapan. Sampai dengan tahun 2004, menurut data Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kota Balikpapan, terdapat tidak lebih dari 13 buah pesantren di seluruh Balikpapan dan 10 Madrasah Diniyah. Data itu juga menyebutkan ada 20 buah Madrasah Ibtidaiyah (MI); 8 buah Madrasah Tsanawiyah (MTs); dan 7 buah Madrasah

---

<sup>146</sup> Abdurrohimi, *Ideologi Pendidikan Islam*, ..., hlm. 196

<sup>147</sup> *Majalah Suara Hidayatullah* Edisi Khusus I/ 2011, hlm. 42-43.

<sup>148</sup> Abdurrohimi, *Ideologi Pendidikan Islam*, ..., hlm. 196

Aliyah (MA). Dari jumlah itu hanya 4 buah yang berstatus negeri, masing-masing 1 buah MI Negeri, 2 MTs Negeri, dan 1 buah MA Negeri.<sup>149</sup>

Jauh sebelum PP Hidayatullah mengadopsi pendidikan formal, Abdullah Said telah merintis lembaga pendidikan Islam independen yang diberi nama Pendidikan Dasar Islam (PDI) untuk jenjang Ibtidaiyah; Pendidikan Ulama dan Zuama (PUZ) untuk jenjang Tsanawiyah; dan Kulliyatul Muballigin dan Muballigat (KMM) untuk jenjang Aliyah.<sup>150</sup> Jenjang pendidikan ini sifatnya nonformal karena tidak menginduk pada sistem pendidikan formal di bawah Departemen Agama.

Sebagai pesantren pertama yang berdiri dan menonjol di Kota Balikpapan, PP Hidayatullah mendapatkan perhatian serius dari aparat rezim militer Orde Baru ketika itu. Terlebih ketika diketahui PP Hidayatullah tidak mengadopsi sistem pendidikan Islam formal yang berlaku di Indonesia, hingga kemudian pada hari Kamis malam tanggal 23 Juni tahun 1983, Panglima Kodam IX Mulawarman, Brigjend Awet Sara dalam silaturahminya ke PP Hidayatullah menyarankan agar melaksanakan sistem pendidikan formal, yaitu Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah.<sup>151</sup> Oleh karena itu sejak tahun 1983, PP Hidayatullah telah berupaya melaksanakan pendidikan formal tersebut dan berlangsung hingga saat ini. Hal tersebut dilakukan agar tidak menimbulkan persepsi negatif masyarakat

---

<sup>149</sup> Data Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Balikpapan, *Daftar Identitas Pondok Pesantren Kalimantan Timur Tahun 2006-2007*, (Balikpapan: Kemenag, 2007), hlm. 6

<sup>150</sup> Mansur Shalbu, *Mencetak Kader: Perjalanan, ...*, hlm. 239

<sup>151</sup> Mansur Shalbu, *Mencetak Kader: Perjalanan, ...*, hlm. 238

dan aparat Pemerintah Orde Baru terhadap pelaksanaan pendidikan Islam di PP Hidayatullah Balikpapan.

Pada awal didirikannya lembaga-lembaga pendidikan tersebut, pengelolaan pendidikan putra dan putri masih bersatu di bawah pengelolaan Departemen Pendidikan, hanya saja untuk putri dibentuk tim khusus yang secara langsung dapat memantau jalannya kegiatan belajar mengajar, lalu kemudian pada tahun 2010 terjadi pemisahan Depdik Putra dan Putri, yang menjabat sebagai Kepala Depdik Putri pertama kala itu adalah Ustadzah Hani Akbar.<sup>152</sup> Kemudian pada tahun 2013, YPPH kembali melakukan pemisahan Departemen Pendidikan putra dan putri, dan yang menjabat sebagai kepala Depdik Putri adalah Ustadz Djoko Mustafa.

Pada tahun 2016 berdasarkan arahan langsung dari Dewan Pengurus Pusat (DPP) Hidayatullah bidang pengkaderan yaitu Ustadz Tasyrif Amin, yang menyampaikan bahwa perlunya kepala bidang kepengasuhan, kepala bidang pengajaran, kepala bidang pandu Hidayatullah, dan kepala bidang pengkaderan di-include ke dalam departemen pendidikan, maka lahirlah nama LPPH tersebut.<sup>153</sup> Sebab pada awalnya pengkaderan dan pendidikan memiliki departemen sendiri-sendiri, sehingga agar lebih efisien, digabunglah kedua departemen tersebut, yang juga menggabungkan kembali Departemen Pendidikan Putri ke dalam pengelolaan pendidikannya, yang kemudian menjadi Majelis Pertimbangan dan Pengkaderan Putri (MP3).

---

<sup>152</sup> Dokumen Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Tahun 2016

<sup>153</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (19 September 2017).

Berikut adalah daftar Kepala Departemen Pendidikan Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan:

Tabel 4.1. Daftar Nama Kepala Depdik YPPH<sup>154</sup>

No.	Tahun Menjabat	Nama Kepala Depdik	Lama Menjabat
1	1983 s/d 1985	Abdurrahman Muhammad	2 Tahun
2	1985-1986	M. Amin Mahmud	1 Tahun
3	1986 s/d 1997	Syamsu Rijal Palu, BA.	12 Tahun
4	1997 s/d 1999	Drs. Zainuddin Musaddad Hani Akbar, S.Sos.I (Kord. Putri)	2 Tahun
5	1999 s/d 2000	Syamsu Rijal Palu, S.Sos.I	1 Tahun
6	2000 s/d 2003	Sofyan Budi	3 Tahun
7	2003/2005	Syamsu Rijal Palu	2 Tahun
8	2005 s/d 2008	Drs. Nasri Bukhori	3 Tahun
9	2008 s/d 2011	Drs. Zainuddin Musaddad	4 Tahun
10	2011 s/d 2012	Djoko Mustafa, M.Pd.I (Putra) Hani Akbar, S.Sos.I (Putri)	2 Tahun
11	2013 s/d 2016	Muslihuddin Mustaqim, S.Sos.I (Putra) Hani Akbar, S.Sos.I (Putri)	3 Tahun
12	2016 s/d sekarang	Abdul Ghaffar Hadi, S.Sos.I, M.Pd.I	

### 3. Struktur Kepengurusan LPPH

Berikut struktur kepengurusan LPPH periode 2016-sekarang:<sup>155</sup>

Ketua : Abdul Ghafar Hadi, S.Sos.I, M.S.I

Bendahara : Febryan Wardana, S.Pd.

Kesiswaan dan Asrama : Ibrahim, S.H.I

Ekonomi : Asep Syamsul Fuad

Sarana Prasarana : Abdul Aziz, S.Sos.I

Administrasi : Nashruddin

<sup>154</sup> Dokumen Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Tahun 2016

<sup>155</sup> Dokumen Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah Tahun, *Struktur Kepengurusan LPPH Tahun 2017*

Adapun struktur unit LPPH yang khusus mengelola lembaga pendidikan putri, yakni Majelis Pertimbangan dan Pengkaderan Putri (MP3), adalah sebagai berikut:<sup>156</sup>

Ketua	: Hani Akbar, S.Sos.I
Admin dan Keuangan	: Rahmah Elhalimiyah, S.Sos.I
Bidang Kepengasuhan	: Hariana Rasyid
Bidang Tahfidz	: Husnaini Halim, S.Ag
Bidang Humas	: Dra. Hartati Kamaruddin
Bidang Sosial	: Muliani Fatahannah, S.H.I
Koordinator Pandu	: Normaningsih Mirasari, S.H.I

#### 4. Visi Dan Misi LPPH

Visi LPPH sejalan dengan visi Hidayatullah yaitu membangun peradaban Islam.<sup>157</sup> Adapun misi hidayatullah adalah mencapai ridha Allah swt yang diupayakan melalui:

- a. Penegakan kalimat tauhid, dengan lahirnya masyarakat Qurani.
- b. Pelaksanaan syariat Islam oleh segenap kaum Muslimin.
- c. Perwujudan kekuatan ummat Islam dalam berbagai bidang kehidupan.
- d. Lahirnya kader-kader untuk gerakan amar ma'ruf nahi mungkar.
- e. Meningkatnya harkat dan martabat ummat Islam.<sup>158</sup>

<sup>156</sup> Dokumen Majelis Pertimbangan dan Pengkaderan Putri, Struktur Kepengurusan MPP Putri Tahun 2017

<sup>157</sup> Maharuddin, Kepemimpinan kiai Pondok Pesantren, ..., hlm. 153

<sup>158</sup> Website LPPH <http://lpp-hidayatullah.id/> diakses 20 September 2017

## 5. Standar SDM/Tenaga Kependidikan Pesantren Hidayatullah

Pondok Pesantren Hidayatullah menetapkan standar dan kriteria SDM

kompetitif, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:<sup>159</sup>

Tabel 4.2. Standar SDM PP Hidayatullah

No	Kriteria	Kompetensi	Indikator Kompetensi
I	Berkepribadian dan ber-tsaqofah Islamiyah	Beraqidah shohihah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengimani atas ketauhidan Allah swt dan jauh dari kesyirikan</li> <li>2. Menerima dan tunduk secara penuh (taat) kepada hukum Allah swt.</li> <li>3. Memiliki <i>wala`</i> dan <i>baro`</i></li> <li>4. Mempunyai <i>ghirah</i> keIslaman yang tinggi, serta peka terhadap masalah-masalah umat Islam</li> <li>5. Mampu ber-<i>amar ma'ruf</i> dan ber-<i>nahyu munkar</i></li> <li>6. Berbudaya Islami (menundukkan pandangan, pergaulan, model pakaian, memilih musik, gaya rambut dll)</li> <li>7. Menjauhi dosa-dosa kecil maupun besar</li> <li>8. Menjauhkan anggota tubuh dari segala yang makruh apalagi haram</li> <li>9. Bebas dari <i>takhayul</i>, <i>bid'ah</i> dan <i>khurafat</i> serta bebas dari pemikiran sesat <b>SIPILIS</b></li> </ol>
		Berakhlak dan beradab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Ikhlas bekerja dan lurus niyatnya (al-ikhlash wa an-niyat)</i></li> <li>2. <i>Berjiwa Jujur dan Amanah(ash-shidq wal amanah)</i></li> <li>3. <i>Hidup sederhana dan menjauhi dosa (az-zuhd wal wara`)</i></li> <li>4. <i>Berkasih sayang dan bersaudara (al-hubb wal-ukhuwwah fillah)</i></li> <li>5. <i>Berjiwa sabar dan penyantun (ash-shabr wal-hilm)</i></li> <li>6. Khauf, sakinah, tawadhu', khusyu',</li> <li>7. Jauh dari akhlaq madhmumah (akhlaq tercela)</li> </ol>
		Beribadah dan bersyariah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan ibadah harian sesuai dengan ketentuan syariat.</li> <li>2. Hafal do'a dan dzikir harian</li> </ol>

<sup>159</sup>Lembaga Pendidikan Integral Hidayatullah, *Standar SDM/Tenaga Kependidikan Hidayatullah*, (Jakarta: DPP Hidayatullah, 2014), hlm. 12

No	Kriteria	Kompetensi	Indikator Kompetensi
			3. Senantiasa shalat berjama'ah di masjid 4. Senantiasa Qiyamul-lail 5. Senang berpuasa sunah 6. Senang berinfaq, zakat dan shodaqoh. 7. Memahami hadits arba'in nawawiyah 8. Memahami fiqh ibadah 9. Memahami fiqh muamalah 10. Mampu membaca AI Qur'an dengan tartil 11. Hafal AI-Qur'an minimal juz 30 12. Mampu menterjemahkan AI Qur'an minimal surah Al-baqoroh
II	Bermanhaj Hidayatullah	Memahami manhaj SNW Menjadi aktifis dakwah Hidayatullah	a) Memiliki syakhshiyah Islamiyah b) Memahami keutamaan dakwah Islamiyah c) Memahami manhaj dakwah Hidayatullah (SNW) d) Memahami konsep imamah jamaah e) Aktif dalam kajian keIslaman dan halaqoh pembinaan jamaah f) Siap menjadi kader dan jamaah Hidayatullah g) Aktif mengembangkan organisasi dan amal usaha Hidayatullah h) Aktif menjadi penggerak dakwah Hidayatullah
III	Bekerja profesional	Memahami Konsep Dasar Pendidikan Islam (Kurikulum Berbasis Tauhid)  Menguasai ketrampilan Pedagogis dan keadministrasian keguruan	1. Konsep pendidikan dalam Islam 2. Konsep pendidikan Hidayatullah (Pendidikan menurut SNW) 3. Sejarah Pendidikan dalam Peradaban Islam 4. Konsep adab dalam pendidikan Islam 5. Konsep ilmu dalam Islam 6. Konsep Dasar psikologi perkembangan anak dalam Islam 7. Rancang bangun kurikulum pendidikan Hidayatullah 8. Mabadi' Asyroh (sepuluh prinsip dasar dalam pengajaran bidang studi Al-quran, Hadits, fiqh, aqidah, tarikh, nahwu-shorf, matematika, sains, ilmu social) 9. Manajemen kelas dan adab mengajar dan belajar menurut Islam  1) Ketrampilan Dasar Mengajar 2) Implimentasi Kurikulum Sekolah 3) Classroom Management 1,2 4) Administrasi Kelas 5) Ketrampilan Belajar 1,2,3

No	Kriteria	Kompetensi	Indikator Kompetensi
			6) Evaluasi Belajar 1,2 7) Model-Model Pembelajaran 8) Psikologi Belajar 1,2 9) Komputer aplikatif 1,2 10) Diagnosis Kesulitan Belajar 1,2 11) Kreativitas Dalam Pembelajaran 12) Pembuatan Media Belajar dan Alat Peraga 13) Aplikasi Metodologi pembelajaran 14) Excellence Service 15) Communication Skill 16) Information Technology 1,2 17) Action Research 1,2,3 18) Manajemen Mutu Sekolah 1,2 19) Leadership 1,2 20) Statistik Terapan Pendidikan 21) Penulisan Karya Ilmiah 22) TOT 23) Sumber Inspirasi & Informasi
		Senantiasa mengembangkan diri dan ber-improvisasi	a) Selalu meningkatkan kemampuan/ kualitas diri dengan membaca, mengikuti berbagai pelatihan, seminar, clan yang lainnya untuk kepentingan pendidikan. b) Mampu mencipta satu media / metode pembelajaran/ karya tulis yang inovatif per semester c) TOEFL minimal 450 d) Mampu mengoperasikan komputer MS Office, excel, power point. e) Mampu membuat laporan dari setiap aktivitas yang telah dilakukan walaupun dengan format yang sederhana.

## B. PAPARAN DATA

Uraian berikut adalah salah satu upaya untuk mendeskripsikan hasil penelitian kami, dengan demikian akan diketahui strategi-strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh LPPH dalam mengembangkan kompetensi dan kinerja pegawainya. Penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal

21 Juni 2017 hingga 18 Agustus 2017 di Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah, Pondok Pesantren Hidayatullah Pusat Balikpapan.

Strategi dalam dunia pendidikan menurut J.R David sebagaimana dikutip Wina Sanjaya mengartikan strategi sebagai *a plan. Method or series of activities designed to achieves a particular educational goal.*<sup>160</sup> Jadi dengan demikian strategi dapat diartikan sebagai perencanaan atau metode yang berisi serangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Berdasarkan pendapat di atas, maka untuk mengetahui strategi-strategi yang digunakan oleh LPPH dalam mengembangkan SDM-nya, peneliti harus memaparkan prosesnya yang dimulai sejak berdirinya Departemen Pendidikan PP Hidayatullah Balikpapan, sebab dengan mengetahui proses pengembangannya strategi dapat diketahui.

Strategi pengembangan yang diterapkan oleh PP Hidayatullah dari waktu ke waktu mengalami perubahan, yang mana hal ini berkaitan dengan perubahan struktur kepengurusan dan juga tuntutan kebutuhan masyarakat dan perubahan zaman. Dalam hal ini ada dua fase pengembangan, yaitu pra LPPH (1983-2016) dan pasca perubahan bentuk menjadi LPPH Strategi Pengembangan SDM Pra LPPH (2016-sekarang).

Pengelolaan pendidikan di PP Hidayatullah Balikpapan mengalami beberapa perubahan kepengurusan, hal ini secara tidak langsung juga berpengaruh pada pengembangan SDM-nya. Sejak dibentuknya departemen khusus yang menangani pendidikan pada tahun 1983, terhitung telah 12 kali

---

<sup>160</sup> Wina Sanjaya, Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan , (Jakarta: Kencana Presnada Media Group, 2006), hlm. 126

berganti kepengurusan, sebelum akhirnya diubah menjadi Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah atau disingkat menjadi LPPH.

Pengembangan SDM sudah dilakukan sejak awal dibentuknya departemen pendidikan namun masih menggunakan pola-pola konvensional dan belum ter-*manage* dengan baik. Sebagaimana dijelaskan oleh Syamsu Rijal Palu, mantan Kepala Departemen Pendidikan Hidayatullah Balikpapan yang menjabat selama kurang lebih 15 tahun,

“Kalau dulu, untuk pengembangan SDM belum tersistem seperti sekarang. Tapi sudah mulai kita sertakan guru-guru untuk mengikuti penataran-penataran di luar. Kalau untuk hari-harinya selalu ada briefing-briefing langsung dari Allahu Yarham Ustadz Abdullah Said. Kalau dulu lebih banyak kerja lapangan. Dan orientasi pengembangannya meningkatkan kekaderan, pengikisan thagha’ dan penguatan mental guru-guru.”<sup>161</sup>

Strategi pengembangan yang ditonjolkan adalah pengembangan spiritual yang menggunakan strategi pengembangan nonformal. Sebagaimana kesaksian salah seorang santri senior, Maimunah Nasrun,

“Kalau kita lihat dulu, yayasan masih sibuk dengan pembangunan dan kerja-kerja fisik, jadi masih belum ada program-program pengembangan untuk guru-guru seperti sekarang. Kalaupun ada sangat sedikit dan dadak-dadakan saja. Tidak terprogram. Lebih fokus ke ibadahnya.”<sup>162</sup>

Pengembangan SDM yang dilakukan oleh Depdik Hidayatullah pra LPPH lebih berfokus pada pengkaderan atau pengembangan kompetensi kepribadian dan spiritual guru, yang mana pengkaderan ini tidak ditangani oleh Departemen Pendidikan secara langsung melainkan oleh Departemen Pengkaderan, mencakup di dalamnya program-program pengembangan yang

---

<sup>161</sup> Syamsu Rijal Palu, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Januari 2018)

<sup>162</sup> Maimunah Nasrun, *Wawancara*, (Balikpapan, 01 Februari 2018)

berorientasi pada kompetensi kepribadian dan spiritual, seperti diwajibkannya shalat berjamaah dan shalat lail bagi guru-guru putra, kerja bakti atau yang diistilahkan *training centre* selama beberapa bulan bagi guru baru, briefing atau pemberian arahan langsung dari pendiri PP Hidayatullah, ta'lim, dan halaqoh.

Adapun pengembangan kompetensi profesional sudah mulai dilaksanakan namun tidak intens dan sifatnya insidental, seperti menjalin kerjasama dengan Universitas Islam Madinah untuk pelaksanaan daurah guru-guru juga pengiriman alumni untuk melanjutkan pendidikan disana, pengiriman guru-guru untuk mengikuti pelatihan atau penataran di berbagai kota, studi banding ke pesantren-pesantren di Kalimantan Timur, dan pelatihan kurikulum.<sup>163</sup> Sebagian besar program-program tersebut masih dilaksanakan dengan sedikit modifikasi dan dimasukkan dalam program pengembangan tahunan LPPH. Adapun kelemahan strategi pengembangan SDM pra LPPH adalah karena belum adanya manajemen pengembangan SDM yang sistematis saat itu sehingga tidak ada pengarsipan kegiatan-kegiatan pengembangannya, hal ini menyebabkan sulitnya ditemukan dokumen-dokumen terkait hal tersebut.

Sejak diubahnya Departemen Pendidikan Hidayatullah Balikpapan menjadi LPPH, tepatnya sejak tahun 2016, mulailah dibuat secara sistematis program-program khusus untuk pengembangan SDM-nya, yang lebih berfokus pada peningkatan kemampuan profesional SDM-nya, serta membuat

---

<sup>163</sup> Syamsu Rijal Palu, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Januari 2018)

alur pengembangan karier yang terperinci mengikuti kaidah manajemen yaitu dengan menerapkan sistem POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), tanpa meninggalkan pengembangan spiritual.

Hal mendasar yang membedakan pola pengembangan pra LPPH dan pasca LPPH adalah, dimasukkannya program-program pengkaderan pesantren yang sebelumnya dipisahkan dari program pengembangan departemen pendidikan, sehingga LPPH membuat strategi pengkaderan yang khusus untuk tenaga pendidik. Proses pengembangan SDM yang diterapkan oleh LPPH terdiri dari 3 tahap, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Abdul Ghofar Hadi:

“Proses pengembangan SDM kita ada tiga tahap; *pertama*, perencanaan, *kedua*, pelaksanaan, dan yang *ketiga* evaluasi. Ketiga tahap ini melibatkan seluruh kepala sekolah, karena program-program kita buat berdasarkan usulan-usulan dari kepala-kepala sekolah. Kita selalu ada musyawarah, untuk menentukan program-program apa yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru, lalu kita pantau terus progresnya, dan terakhir kita adakan evaluasi. Mana program-program yang efektif, yang bisa dipertahankan, atau program yang perlu ditingkatkan lagi. Kita bisa tahu mana kelebihan dan kekurangannya, dan problem-problem pelaksanaan program tersebut.”<sup>164</sup>

Dari pemaparan di atas, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengembangan SDM-nya LPPH menggunakan tiga tahapan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Secara lebih rinci berikut pemaparan mengenai proses pengembangan SDM LPPH:

---

<sup>164</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 27 Juni 2017)

## 1. Proses Pengembangan SDM LPPH

Para pendidik dan pengajar di LPPH Balikpapan adalah alumni-alumni dari berbagai universitas dan institut yang ternama. Seperti UIN, IKIP, UGM, ITS, UNAIR, UNEJ, UNIBRA, Al-Azhar Kairo, Universitas Islam Madinah, Universitas Antar Bangsa Sudan, dan masih banyak lagi.<sup>165</sup> Disamping tenaga professional dibidangnya, para guru dituntut untuk selalu mengembangkan diri dan mengimplementasikan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari mereka.

Dalam rangka mengembangkan SDM tersebut, LPPH membuat strategi-strategi khusus, yang secara lebih rinci peneliti paparkan berikut ini:

### a. Perencanaan

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari pengembangan sumber daya manusia, maka diperlukan perencanaan yang matang sebelum melaksanakan. Dalam tahap perencanaan ini, langkah-langkah yang dilakukan LPPH adalah: (a) menetapkan tujuan pengembangan, (b) mengadakan musyawarah dengan kepala-kepala sekolah, (c) menganalisis kebutuhan pengembangan, (d) menyusun perencanaan atau program kerja.<sup>166</sup>

#### 1) Menetapkan Tujuan Pengembangan SDM

Setiap kegiatan dalam dunia pendidikan haruslah memiliki tujuan yang jelas, sebab tujuanlah yang mengarahkan jalannya kegiatan dan mengukur ketercapaian atau keberhasilan kegiatan tersebut. Demikian

---

<sup>165</sup> Maharuddin, *Kepemimpinan kiai Pondok, ...*, hlm. 114

<sup>166</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 27 Juni 2017)

juga dalam mengembangkan sumber daya manusia. Adapun pengembangan SDM di Pondok Pesantren Hidayatullah berkaitan erat dengan visi dan nilai-nilai budaya di Pondok Pesantren tersebut. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Abdul Ghofar Hadi selaku ketua LPPH:

“Orientasi atau tujuan pengembangan SDM kita jelas berbeda dengan lembaga-lembaga pendidikan pada umumnya, karena kita punya kriteria-kriteria dan standar khusus untuk tenaga pendidiknya. Karena kita *basic*-nya adalah pesantren yang lebih fokus pada pengkaderan, oleh karenanya pengembangan SDM kita juga bertujuan untuk menjadikan pendidik-pendidik kita sebagai kader, yang mana kader Hidayatullah memiliki kriteria-kriteria khusus, yang utama adalah masalah spiritualnya. Guru-guru wajib shalat jamaah lima waktu, minimal hafal 1 juz al-Qur’an, tidak merokok, aktif berhalqaqoh, dan masih banyak kriteria-kriteria lain yang harus dipenuhi. Yang kedua, komitmen guru-guru ini, sehingga mereka siap taat pada pimpinan, siap dipindah tugaskan dan siap mengemban amanah apa saja. Meskipun demikian, bukan berarti kita hanya fokus pada masalah spiritual saja, tapi spiritual harus diimbangi dengan skill dan kompetensi. Dua hal ini harus sejalan dan ada pada pribadi seorang guru. Oleh karenanya, secara umum tujuan pengembangan SDM kita adalah meningkatkan kualitas spiritual dan skill pendidik, sehingga bisa maksimal dalam amalannya dan dalam mentrasferkan ilmunya.”<sup>167</sup>

Tenaga pendidik di PP Hidayatullah seluruhnya adalah kader-kader pesantren tersebut, yang merupakan alumni dari lembaga-lembaga pendidikan Hidayatullah atau yang disebut sebagai kader ideologis, ataupun kader-kader yang merupakan anak cucu dan keturunan pendiri dan warga pesantren atau yang disebut sebagai kader biologis. Oleh karena itu, seluruh tenaga pendidik menetap di areal

<sup>167</sup>Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 27 Juni 2017)

pesantren dengan di fasilitasi oleh pihak pesantren. Meskipun demikian, pihak LPPH juga membuka peluang perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan untuk masyarakat umum, namun dipersyaratkan untuk siap mengikuti aturan pesantren, yang artinya, berlaku aturan-aturan pesantren sebagaimana diberlakukan terhadap kader-kadernya.

Sebagaimana tertuang dalam aturan kepegawaian Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah, yang menyebutkan bahwasanya setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah warga jamaah Hidayatullah yang wajib mengikuti segala aktivitas sesuai jadwal dan ketentuan yang berlaku di yayasan dan tanpa mengganggu tugas pokok di LPPH.<sup>168</sup>

Aturan-aturan tersebut yang juga mendasari atau menjadi pedoman tujuan pengembangan SDM-nya. Aturan kader tersebut dibuat pada momen Silaturrahim Nasional (Silatnas) Hidayatullah 2013 yang digelar selama 4 hari di Kampus Pondok Pesantren Hidayatullah, Gunung Tembak, Balikpapan, Kalimantan Timur, mencetuskan lembar kesepakatan bernama Piagam Gunung Tembak. Piagam tersebut ditandatangani Pimpinan Umum Hidayatullah KH. Abdurrahman Muhammad, Ketua Dewan Syura Hamim Thohari, Ketua Majelis Pertimbangan Pusat (MPP) Abdullah Ihsan, dan Ketua Umum PP Hidayatullah Abdul Mannan. Penandatanganan serta

---

<sup>168</sup> Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah, *Aturan Kepegawaian*, (Balikpapan: YPPH, tt), hlm. 24

pembacaan piagam itu dilakukan di aula utama arena Silatnas pada Hari Senin tanggal 24 Juni 2013.<sup>169</sup>

Piagam Gunung Tembak memuat enam butir komitmen untuk warga Ormas Hidayatullah. Butir-butir piagam tersebut menegaskan bahwa membangun peradaban Islam adalah jihad bagi setiap orang yang beriman. Isi lengkap Piagam Gunung Tembak dapat dilihat pada bagian lampiran.<sup>170</sup>

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Hani Akbar, selaku ketua Majelis Pertimbangan dan Pengkaderan Putri (MP3):

“Tujuan pengembangan SDM kita selain untuk meningkatkan kinerja, kompetensi dan skill guru-guru, yang lebih utama adalah meningkatkan kualitas spiritual mereka. Karena ketika kualitas spiritual mereka baik, maka secara tidak langsung juga akan memberi pengaruh besar terhadap kinerja mereka. Baik dalam hal sikap kepada murid dan sesama guru, juga dalam semangat mengajar dan belajarnya. Karenanya bisa dibilang 100% guru-guru kita adalah kader, yang mana nilai seorang kader itu dilihat dari ketaatannya.”<sup>171</sup>

Dari hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan bahwa LPPH telah menetapkan tujuan pengembangan SDM-nya yaitu; *pertama*, pengembangan spiritual pendidik. *Kedua*, meningkatkan skill dan kompetensi guru, sehingga sesuai dengan standar SDM pendidikan yang ditetapkan oleh PP Hidayatullah.

<sup>169</sup>[https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah\\_\(organisasi\)#Piagam\\_Gunung\\_Tembak](https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah_(organisasi)#Piagam_Gunung_Tembak) diakses tanggal 11 Oktober 2017

<sup>170</sup>[https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah\\_\(organisasi\)#Piagam\\_Gunung\\_Tembak](https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah_(organisasi)#Piagam_Gunung_Tembak) diakses tanggal 11 Oktober 2017

<sup>171</sup> Wawancara dengan Hani Akbar selaku ketua Majelis Pertimbangan dan Pengkaderan Putri, tanggal 24 Juli 2017

## 2) Menganalisis Kebutuhan Pengembangan

Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh pihak LPPH adalah melakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan SDM, berdasarkan data dan laporan pertanggung jawaban dari setiap sekolah. Dalam menganalisis LPPH menggunakan pendekatan SWOT, yaitu menganalisis kekuatan/keunggulan (*Strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dari program-program pengembangan sebelumnya, sehingga dari analisis tersebut dapat ditentukan strategi apa yang tepat untuk diterapkan, program mana yang layak untuk dilanjutkan, atau harus ditingkatkan, atau yang harus dihapuskan.<sup>172</sup> Termasuk juga melakukan analisis terhadap kebutuhan tenaga pendidik. Sebagaimana yang diungkapkan Abdul Ghofar Hadi:

“Untuk kebutuhan pengembangan SDM kita analisis per-madrasah, juga masing-masing personalnya. Aspek apa yang masih dianggap kurang, maka akan kita fokuskan pengembangannya pada hal itu, berdasarkan masukan dari kepala sekolah dan juga laporan pertanggung jawaban masing-masing madrasah. Adapun kalau kebutuhan SDM pendidikan yang kurang, maka kita adakan rekrutmen. Yang mana rekrutmen ada prosedurnya sendiri, atau dengan melakukan rotasi tenaga pendidik.”<sup>173</sup>

## 3) Mengadakan Rapat

Penyusunan perencanaan pengembangan SDM pendidikan di PP Hidayatullah secara langsung ditangani oleh ketua LPPH sendiri. Akan tetapi, dalam prosesnya melibatkan seluruh kepala sekolah, Majelis

---

<sup>172</sup> Dokumen MPP Putri, Lembar Pertanggung Jawaban Amanah Periode Jabatan 2016-2017

<sup>173</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 27 Juni 2017)

Pertimbangan dan Pengkaderan putri, juga pihak yayasan dan Pembina pendidikan Hidayatullah, yaitu dengan mengadakan rapat antara lembaga pendidikan dengan LPPH dan antara LPPH dengan pihak yayasan. Sebagaimana diungkapkan Abdul Ghofar Hadi:

”Kita selalu mengadakan rapat, ada yang sifatnya bulanan dan ada yang tahunan, kadang ada juga yang insidental apabila ada hal-hal urgen yang harus dimusyawarahkan. Adapun pada akhir tahun, kita ada rapat gabungan dengan pihak yayasan sekaligus laporan pertanggung jawaban. Kalau dengan pihak internal di LPPH dan kepala-kepala sekolah, rapat akhir tahun mengevaluasi kinerja selama setahun, membahas rencana jangka pendek dan jangka panjang, pedoman-pedoman guru, rotasi guru, masalah akademik dan kesiswaan, termasuk juga terkait pengembangan SDM pendidikan.”<sup>174</sup>

Secara umum, program kerja dibuat oleh LPPH, akan tetapi masing-masing sekolah juga diberi kebebasan untuk memberikan usulan program-program kerja terkait pengembangan SDM-nya secara khusus, sebab hal-hal terkait guru secara mendetail lebih dipahami oleh pihak sekolah. Oleh karenanya pelibatan kepala-kepala sekolah dalam perencanaan dan pembuatan program kerja sangatlah signifikan, karena kepala sekolah lebih paham kebutuhan-kebutuhan tenaga pendidiknya. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan kepala sekolah MA Putri, Lilis Suryatini:

“Untuk pengembangan SDM memang program-programnya dari LPPH dan MPP Putri, akan tetapi atas saran dari kepala-kepala sekolah. Karena nanti pelaksanaannya kepala sekolah yang terlibat langsung mengawasi.”<sup>175</sup>

---

<sup>174</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 27 Juni 2017)

<sup>175</sup> Lilis Suryatini, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

#### 4) Membuat Program Kerja

Setelah melalui tiga tahap di atas, dibuatlah program-program kerja terkait pengembangan SDM, yang didasarkan pada hasil musyawarah dan analisis kebutuhan, yang mengarah pada ketercapaian tujuan dari pengembangan SDM itu sendiri. Program kerja LPPH juga merinci *job description*. Berikut adalah program kerja LPPH terkait pengembangan SDM:<sup>176</sup>

Tabel 4.3 Program Kerja Pengembangan SDM LPPH

NO	PROGRAM	KEGIATAN	JOB DESCRIPTION	TARGET
1	Menyusun rencana pelaksanaan pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan	1. Dauroh kepengasuhan	Penetapan panitia, waktu, pemateri dan anggaran	Terlaksananya dauroh kepengasuhan
		2. Dauroh Mapel Diniyyah	Penetapan panitia, waktu, pemateri dan anggaran	Terlaksananya dauroh diniyah
		3. Dauroh Al-Qur'an	Penetapan panitia, waktu, pemateri dan anggaran	Terlaksananya dauroh Al-Qur'an dan peserta mudah menghafal Al-Qur'an
		4. Program Guru dan dosen hafal juz 29-30	Penetapan batasan waktu dan penunjukan tempat setoran	Dosen, Guru dan karyawan hafal juz 29-30
		5. Up grading kepala unit	Penetapan waktu dan pemateri	Kepala unit bertambah kemampuan leadership dan manajerial
		6. Pembinaan Kelembagaan atau dauroh marhalah	Penetapan waktu, mengundang pemateri, pelaksanaan dan evaluasi	Seluruh guru dan dosen bisa mengikuti dauroh marhalah
2	Bertanggung jawab dalam rekrutmen, penempatan, pembinaan dan pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan	1. Rekrutmen guru eksak dan guru diniyah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendataan kebutuhan guru di unit-unit pendidikan putra dan putri</li> <li>- Pengumuman di media massa dan sosial untuk rekrutmen</li> <li>- Penetapan tim seleksi</li> <li>- Ujian</li> <li>- Training</li> <li>- Penetapan</li> </ul>	Mendapatkan guru dan dosen yang dibutuhkan yang berkompeten dan berkomitmen
		2. Reward tenaga pendidik yang berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetapan standar</li> <li>- Penjaringan di unit-unit</li> <li>- Pemberian hadiah</li> </ul>	1. Ada kompetisi positif atau fastabiqul khairot guru dan dosen 2. Ada apresiasi pendidik

<sup>176</sup> Dokumen Program Kerja LPPH 2017-2018

NO	PROGRAM	KEGIATAN	JOB DESCRIPTION	TARGET
		3. Beasiswa santri untuk pembibitan guru dan dosen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendataan santri, guru dan dosen yang berprestasi</li> <li>- Penyeleksian</li> <li>- Penganggaran</li> <li>- Penugasan belajar</li> </ul>	Ada santri, guru dan dosen yang ditugas belajarkan
3	Melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan	1. Standarisasi administrasi sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perumusan standar</li> <li>- Sosialisasi dan pelatihan</li> <li>- Pelaksanaan dan evaluasi</li> </ul>	Administrasi sekolah terstandar
		2. Evaluasi perangkat pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan administrasi sekolah</li> <li>- Pelaksanaan dan evaluasi</li> </ul>	Semua guru memiliki perangkat pembelajaran
5	Mengusulkan pejabat struktural pada unit pendidikan	Promosi dan mutasi tenaga pendidik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perumusan standar disiplin dan alat ukur kinerja</li> <li>- Evaluasi kedisiplinan dan kinerja SDM</li> </ul>	Ada mutasi dan promosi guru dan dosen

Adapun MPP Putri membuat program kerja yang lebih khusus untuk guru-guru putri. Sebab sebagaimana yang telah dipaparkan diawal bahwasanya pendidikan putra dan putri di PP Hidayatullah sepenuhnya dipisah, baik dari pengelolaan, lokasi, bangunan dan manajemennya. Program kerja MPP Putri ini mencakup guru-guru mulai dari PAUD, TK, MI Putri, MTs Putri, MA Putri dan Ma'had Tahfidz. Adapun program-programnya dapat dilihat pada tabel berikut:<sup>177</sup>

Tabel 4.15 Program Kerja MPP Putri 2017

NO	PROGRAM	TARGET	SASARAN	LANGKAH-LANGKAH	WAKTU
1	Ikhtibar Al-Qur'an dan Hadits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatnya kualitas makhradj dan tajwid</li> <li>- Meningkatnya intensitas tilawah Qur'an</li> <li>- Meningkatnya kualitas ruhiyah guru</li> </ul>	Kepala unit dan tenaga pendidik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengikuti daurah Al-Qur'an</li> <li>- Pengadaan materi penunjang</li> </ul>	2 x setahun
2	Aktivasi Kelompok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terjaganya soliditas antar unit</li> <li>- Integrasi Kurikulum antar unit</li> </ul>	Kepala unit dan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat hand out (copy-an) hasil</li> </ul>	2 x sebulan

<sup>177</sup> Dokumen Program Kerja MPP Putri 2017-2018

NO	PROGRAM	TARGET	SASARAN	LANGKAH-LANGKAH	WAKTU
	Kerja Guru	- Sinergi kegiatan madrasah & asrama	Tenaga Pendidik	musyawarah - Membagikan hand out hasil Musyawarah	
3	Peningkatan Kualitas Manajemen dan Profesionalisme	- Meningkatnya etos kerja guru dan tenaga kepegawaian - Terciptanya budaya kerja yang amanah	Pendidik dan Tenaga Kependidikan	- Membuat kontrak amanah - Uji Kompetensi Guru (UKG) - Sosialisasi etika guru	Maret-Des
4	Up Grading Guru dan Tenaga Kependidikan	- Meningkatnya kompetensi guru dan tenaga kependidikan - Meningkatnya pemahaman kelembagaan serta pengetahuan diniyah guru dan tenaga kependidikan	Seluruh guru dan Tenaga Kependidikan	- Mengikuti seminar dan workshop - Mengikuti halaqah dan Ta'lim rutin - Mengikuti Daurah Qur'an - Kursus (Bahasa) Keterampilan - Workshop Parenting	Setiap Pekan
5	Sila Ukhuwah	Wahana Komunikasi guru	Seluruh guru dan Tenaga Kependidikan	- Membentuk kepanitiaan - Cerdas tangkas keguruan - Family Gathering - Tadabbur alam	Libur semester
6	Daurah Kepengasuhan	- Meningkatnya keahlian managerial - Terciptanya budaya disiplin - Terbangunnya loyalitas dan integritas	Seluruh pengasuh	- Pengajuan nama calon pengasuh - Pengadaan materi penunjang - Pendampingan	Juni - Juli

Dari gambaran program kerja di atas, dapat dilihat bahwasanya fokus pengembangan SDM PP Hidayatullah adalah pengembangan nilai-nilai keagamaan atau spiritual, yang mana hal ini sesuai dengan tujuan dari pengembangannya.

#### b. Pelaksanaan Pengembangan SDM LPPH

Pelaksanaan program-program pengembangan SDM di PP Hidayatullah diawasi langsung oleh LPPH untuk pendidikan putra dan MPP untuk pendidikan putri. Yang mana berdasarkan observasi peneliti

selama meneliti di PP hidayatullah, dalam pelaksanaan pengembangan SDM-nya berdasarkan jenisnya terbagi dua, yaitu yang sifatnya formal dan nonformal. Adapun berdasarkan waktunya ada yang sifatnya harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Hani Akbar:

“Pengembangan guru ada yang sifatnya formal dan ada yang nonformal. Yang masuk kategori formal itu kegiatan-kegiatan yang ada SK resmi atau ditunjuk langsung oleh LPPH untuk diikuti. Semisal tugas belajar, atau pelatihan-pelatihan, kursus, dan dauroh-dauroh yang memang diwajibkan bagi seluruh pendidik untuk mengikutinya. Adapun yang sifatnya nonformal adalah kegiatan-kegiatan pengembangan yang merupakan program-program pengembangan yang tidak berkaitan secara langsung dengan program dari LPPH, tetapi mungkin berkaitan dengan program dari Yayasan atau Mushida (Muslimat Hidayatullah), yang juga program atau kegiatan tersebut secara tidak langsung memberikan kontribusi yang baik terhadap pengembangan kompetensi guru, misal kompetensi kepribadian atau kompetensi sosialnya.”<sup>178</sup>

Hal ini dikuatkan dengan pernyataan Asri Wulantini selaku Kepala Sekolah MTs Putri:

“kegiatan pengembangan kita banyak ya, tidak hanya dari sekolah ataupun LPPH tetapi juga ada dari Yayasan dan Mushida. Kalau kegiatan pengembangan dari Madrasah ataupun MPP dan LPPH biasanya lebih fokus pada pengembangan Pedagogik atau profesional guru, adapun dari Yayasan dan Mushida lebih pada pengembangan kepribadian dan sosial, yang mana semuanya diarahkan pada peningkatan spiritual guru.”<sup>179</sup>

Pelaksanaan pengembangan SDM secara formal yaitu berupa penugasan kepada madrasah atau guru yang bersangkutan untuk mengikuti program-program atau kegiatan pengembangan tersebut. Yang mana hal ini sifatnya wajib dan murni berkaitan dengan program LPPH ataupun

<sup>178</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 19 September 2017)

<sup>179</sup> Asri Wulantini, *Wawancara*, (Balikpapan, 20 September 2017)

pemerintahan. Adapun untuk pengembangan nonformal adalah jalur pengembangan di luar pengembangan formal yang dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Yang mana pengembangan nonformal ini sebagian besar merupakan realisasi dari program-program Yayasan atau Mushida yang berlaku bagi seluruh warga Hidayatullah, termasuk di dalamnya para pendidikan dan tenaga kependidikan. Untuk evaluasi dan sanksi dilakukan oleh pihak yayasan bagi tenaga pendidik laki-laki, adapun untuk yang wanita dilakukan oleh Muslimat Hidayatullah (Mushida).<sup>180</sup>

Rutinitas yang sarat dengan kegiatan keilmuan dan pengembangan spiritual serta kompetensi sosial tenaga pendidik di lingkungan Pesantren dikategorikan ke dalam pengembangan nonformal, sebab salah satu yang menjadi ciri khas pendidikan Islam di PP Hidayatullah yang berbeda dengan model pendidikan Islam di pesantren pada umumnya, yaitu adanya kecenderungan mendahulukan “pengamalan beragama” daripada “pemahaman beragama.” Hal tersebut juga ditegaskan oleh Allahu Yarham Abdullah Said dalam sebuah ceramahnya:

“Kendatipun santri-santri tidak mengerti rukun iman tapi yang penting mereka beriman. Dalam hal ini di mana pun mereka berada dan kegiatan apapun yang mereka geluti itu tidak boleh lepas dari pemantapan iman. Untuk itu penggiringan untuk selalu mengutamakan salat berjamaah dan menjaga waktu-waktu salat sangat diperhatikan. Dalam penilaian untuk kenaikan kelas, harus dilihat kegiatan ibadahnya. Kendatipun angka-angka pada mata pelajaran lain menunjukkan nilai tinggi, tapi malas salat berjamaah atau suka membuat ulah atau instabilitas, jangan harap akan naik

---

<sup>180</sup> Maharuddin, Kepemimpinan kiai Pondok, ..., hlm. 57

kelas. Ini adalah upaya untuk menggoreskan keyakinan dalam jiwanya bahwa perintah Allah swt. adalah di atas segala-galanya.”<sup>181</sup>

Apa yang ditegaskan oleh Abdullah Said di atas tidak hanya berlaku bagi santri, namun juga bagi warga. Hal ini sesuai dengan pengamatan peneliti atas kegiatan sehari-hari di pesantren yang sangat berbeda dari kegiatan pesantren pada umumnya.<sup>182</sup> Adapun dari hasil penelitian selama kurang lebih 3 bulan, peneliti menemukan beberapa bentuk kegiatan formal dan non formal pengembangan SDM oleh LPPH, yaitu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16 Kegiatan Pengembangan Formal Dan Informal

No	Nama kegiatan	Waktu	Jenis	Penanggung Jawab
1	Rekrutmen	Tahunan	Formal	LPPH dan MPP
2	Tugas belajar	Tahunan	Formal	LPPH
3	Seminar/Workshop/pelatihan	insidental	Formal	LPPH, MPP, Madrasah
4	Study Tour/studi banding	insidental	Formal	LPPH, MPP, Madrasah
5	Up Grading kepala Unit	Tahunan	Formal	LPPH, MPP
6	UKG	insidental	Formal	Pemerintah, LPPH, MPP
7	Guru Menulis	Tahunan	Formal	LPPH, Media Guru
8	Dauroh Qur'an	Tahunan	Formal	LPPH, MPP, Madrasah
9	Dauroh Kepengasuhan	Tahunan	Formal	LPPH, MPP, Madrasah
10	Dauroh Mapel Guru Diniyah	Tahunan	Formal	LPPH, MPP, Madrasah
11	Pengembangan kelembagaan/dauroh marhalah	Tahunan	Formal	Yayasan, LPPH, MPP Putri
12	Pemberian reward	Tahunan	Formal	LPPH, MPP Putri

<sup>181</sup> Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah, *Profil Pondok Pesantren Hidayatullah Pusat Balikpapan*, hlm. 17.

<sup>182</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

No	Nama kegiatan	Waktu	Jenis	Penanggung Jawab
13	Pengembangan Karier	Tahunan	Formal	Yayasan, LPPH, MPP
14	Shalat berjamaah	Harian	Nonformal	Yayasan
15	Halaqoh	Harian	Nonformal	Yayasan, LPPH
16	Ta'lim Jumat	Mingguan	Nonformal	Yayasan, Da'wah Centre
17	Ta'lim selasa	Mingguan	Nonformal	Mushida
18	Kerja Bakti	Mingguan	Nonformal	Yayasan
19	Cerdas tangkas Guru	Bulanan	Nonformal	MPP Putri
20	Family Gathering/Rihlah	Tahunan	Nonformal	Madrasah
21	Training Aqidah	Tahunan	Nonformal	Yayasan, Mushida

Pelaksanaan pengembangan SDM di LPPH sendiri menggunakan 3 strategi, yaitu strategi pengkaderan, strategi pengembangan profesional dan strategi pengembangan karier. Untuk lebih jelasnya berikut pemaparan temuan penelitian pengembangan SDM di LPPH:

#### 1) Strategi Pengkaderan

Berdirinya PP Hidayatullah Balikpapan, salah satunya dilatarbelakangi oleh keinginan Abdullah Said untuk melakukan pembaharuan pola dan sistem pendidikan Islam di Indonesia yang menurutnya lebih berorientasi pada predikat kesarjanaan daripada berorientasi “pengkaderan.” Padahal menurutnya, apabila keluaran (*outcome*) dari pendidikan Islam itu seorang kader, maka ia siap untuk melakukan perubahan sosial (*social engineering*) di masyarakat.<sup>183</sup>

Dalam satu ceramahnya Abdullah Said mengatakan:

“Masuk di Hidayatullah bukan sekedar untuk menjadi santri yang menerima pelajaran dan bimbingan sebagaimana di tempat-tempat lain. Lalu sesudah tamat akan dilepas untuk terserah mau kerja di mana atau beraktivitas di mana. Tapi berada di Hidayatullah harus siap menjadi kader. Tidak boleh lepas begitu

<sup>183</sup> Mansur Shalbu, *Mencetak Kader*, ..., hlm. 233

saja. Untuk itu santri harus menaati semua peraturan dan ketentuan yang dibuat; yang mungkin agak berbeda dengan aturan-aturan yang pernah dialami, yang semua aturan itu tidak lepas dari pengkaderan. Dalam pengertian menerima pelajaran yang dianggap perlu kemudian kalau sampai waktunya dinikahkan Pondok Pesantren Hidayatullah tidak berlepas diri dari kewajiban menikahkan. Sesudah itu ditugaskan bersama istri ke daerah-daerah yang memiliki cabang Hidayatullah untuk berbakti, atau merintis berdirinya sebuah cabang untuk melebarkan sayap dakwah, atau tetap berbakti di dalam kampus untuk mengajar dan menjadi muballig atau tugas-tugas lain yang tetap dalam koridor kegiatan Hidayatullah.<sup>184</sup>

Menurut Halid Alkaf, ada dua tema besar yang menjadi arus utama pemikiran di Pesantren Hidayatullah, yaitu: *Pertama*, sebagai lembaga pesantren berbasis ideologi-keagamaan, di mana Pesantren Hidayatullah dibangun di atas suatu konsep untuk melaksanakan Islam secara kaffah. Konsep ideology keagamaan ini didasarkan pada semangat perjuangan dan pengorbanan seperti yang dicontohkan Muhammad saw. ketika berdakwah membawa misi kemanusiaan dan rahmat bagi alam semesta. *Kedua*, sebagai lembaga pesantren yang berbasis pengkaderan dan gerakan dakwah. Pola pendidikan berbasis pengkaderan dipilih karena akan lebih mampu menghasilkan komunitas Islam yang militan (konsisten dan tegar). Sementara gerakan dakwah dipilih karena adalah gerakan dakwah.<sup>185</sup>

Meskipun secara tekstual, pengkaderan yang dimaksud di atas ditujukan untuk santri, namun secara kontekstual pengkaderan juga berlaku bagi seluruh warga, termasuk di dalamnya tenaga pendidik dan

---

<sup>184</sup> Mansur Shalbu, *Mencetak Kader*, ..., hlm. 234

<sup>185</sup> Halid Alkaf, "Ormas Hidayatullah: Studi tentang Ideologi Keagamaan dan Sistem Pengkaderan," Jurnal *PARAMEDIA*, Vol. 7, No. 4, Oktober 2006, hlm. 72.

kependidikan di LPPH.<sup>186</sup> Pengembangan SDM yang ditempuh oleh LPPH melalui jalur pengkaderan, adalah pengembangan yang berfokus pada peningkatan kompetensi kepribadian, spiritual dan ketaatan tenaga pendidiknya, sehingga tenaga pendidik yang dimiliki oleh LPPH tidak sekedar menjadi guru, namun lebih dari itu, yaitu menjadi kader. Dalam aturan kepegawaian disebutkan bahwa setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah warga jamaah Hidayatullah yang wajib mengikuti segala aktivitas sesuai jadwal dan ketentuan yang berlaku di yayasan dan tanpa mengganggu tugas pokok di LPPH.

Hal ini dijelaskan oleh Abdul Ghofar Hadi:

“Untuk pengembangan SDM kita sedikit berbeda dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya, kalau yang biasanya melalui jalur pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier, kita ada tambahannya yaitu jalur pengkaderan. Karena menjadi guru saja tidak cukup, tetapi harus jadi kader, kriteria kader ini harus baik ibadahnya, akhlaknya dan muamalahnya, siap diatur, taat pada pimpinan dan lembaga, dan masih banyak lagi. Dengan pengkaderan ini kita harapkan tenaga pendidik kita memiliki loyalitas yang tinggi dalam berjuang, mengajar adalah perjuangan, tantangannya berat. Apalagi mengajar di lembaga seperti kita ini. Jadi tidak sembarang orang bisa bertahan di medan perjuangan ini.”<sup>187</sup>

Sesuai dengan orientasi pengembangan yang dikemukakan sebelumnya, pengkaderan menjadi salah satu strategi utama LPPH dalam mengembangkan kompetensi tenaga pendidiknya. Adapun bentuk-bentuk pengembangannya ada yang bersifat formal dan ada

---

<sup>186</sup> Hamim Thohari, dkk., *Sistem Pengkaderan dan Dakwah Hidayatullah*, (Jakarta: Dewan Pimpinan Pusat Hidayatullah, 2001), hlm. 34

<sup>187</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 27 Juli 2017)

pula yang sifatnya non formal. Untuk lebih jelasnya berikut peneliti paparkan:

a) Shalat Berjamaah dan Shalat Tahajjud

Ritual keagamaan yang terlihat di Pondok Pesantren Hidayatullah pada saat penelitian ini dilakukan adalah merupakan bagian dari siklus kegiatan yang ada di PP Hidayatullah.<sup>188</sup> Dalam pandangan jamaah dan warga kampus bahwa semua kegiatan yang dilakukan dalam aktivitas keseharian mereka adalah bagian dari ibadah. Adapun shalat berjamaah merupakan ritual yang tertinggi dalam ibadah, oleh karenanya seluruh warga Hidayatullah yang telah baligh wajib shalat berjamaah lima kali sehari di Masjid.<sup>189</sup> Sebagaimana dijelaskan oleh Abdul Ghafar Hadi:

“Ciri utama tenaga pendidik kita adalah kader, dan disebut kader salah satunya jika mampu menjaga komitmennya dalam ibadah, baik ibadah mahdah maupun ibadah sosial. Dengan shalat berjamaah, kita bisa ukur kadar kekaderannya. Sebab dalam Islam telah jelas dalilnya mengenai wajibnya shalat berjamaah bagi laki-laki ini, sehingga bagaimana kesadaran dia akan kebutuhan untuk shalat berjamaah, yang kita ikat dengan adanya komitmen piagam gunung tembak, itulah cara paling efektif untuk mengetahuinya.”

Komitmen ini tertuang dalam Piagam Gunung Tembak poin 3 dan 4, yang berbunyi: (2) Bahwa pusat Peradaban Islam adalah masjid. Oleh karena itu, setiap kader Hidayatullah wajib memakmurkan masjid sebagai pusat kegiatan ibadah, pusat pengembangan ilmu, pusat kebudayaan Islam, pusat pengembangan

<sup>188</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

<sup>189</sup> Maharuddin, Kepemimpinan kiai Pondok, ..., hlm. 285

karakter dan kepemimpinan umat. (3) Bahwa setiap kader Hidayatullah wajib melaksanakan shalat berjamaah di masjid, melazimkan shalat nawafil, terutama qiyamul lail, membaca al-Qur'an dan melaksanakan amalan ibadah sesuai dengan ketentuan syari'ah.<sup>190</sup>

Dalam hal ini, pihak LPPH bekerja sama dengan departemen Ibadah dan Kemasjidan untuk memotivasi dan melakukan *controlling*. Sebelum shalat setiap waktu dilaksanakan, pemberitahuan akan tibanya waktu shalat diumumkan kepada semua penghuni pondok, agar bersama-sama melakukan shalat berjamaah. Tidak ada satupun kaum lelaki yang diperbolehkan meninggalkan shalat berjamaah, kecuali ada uzur syar'i seperti sakit, sedang dalam perjalanan atau sedang bekerja di luar daerah kampus yang tidak memungkinkan untuk ikut berjamaah di Masjid Agung Ar-Riyadh. Terkhusus untuk guru-guru Putra atau para Ustadz, shalat jamaah ini selain untuk diri sendiri juga sebagai contoh bagi santrinya. Sehingga pendidikan tidak hanya teori semata, namun memang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.<sup>191</sup>

Shalat berjamaah inilah yang menjadi ciri khas PP Hidayatullah. Pada kesempatan lain, Ustadz Zainuddin Musaddad selaku Ketua Yayasan PP Hidayatullah Gunung Tembak Balikpapan mengatakan bahwa bagi jamaah Hidayatullah, shalat bukanlah beban

---

<sup>190</sup> <https://hidayatullah.or.id/piagam-gunung-tembak/> diakses tanggal 10 Oktober 2017

<sup>191</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

atau kewajiban yang harus dijalankan namun shalat lebih merupakan suatu kebutuhan.<sup>192</sup> Dengan pola pikir demikian, setiap tenaga pendidik di LPPH berusaha meningkatkan kualitas iman dan kualitas ibadah terutama shalat mereka.

Untuk guru dan pengasuh MTs, MA, Tahfidz dan dosen STIS wajib shalat berjamaah di Masjid Agung Ar-Riyadh milik PP Hidayatullah, bersama-sama dengan para santrinya, dan juga warga atau pegawai yayasan lainnya. Akan tetapi khusus untuk guru MI, shalat berjamaah zuhur dan ashar terpisah, yakni di Mushalla khusus MI Putra sebab harus mengawasi murid-muridnya. Murid-murid MI putra memang dipisahkan dari jamaah dewasa agar tidak mengganggu kekhusyuan jamaah lainnya, yang mana mereka wajib shalat berjamaah zuhur dan ashar sejak dari kelas 1 MI, dan mulai diwajibkan untuk shalat berjamaah lima kali sehari mulai dari kelas IV MI. Sehingga guru-guru MI hanya bisa ikut shalat berjamaah di masjid Agung di tiga waktu lainnya. Adapun untuk shalat subuh, maghrib dan isya, hanya guru-guru yang terjadwal untuk mengawasi murid-muridnya yang shalat di Mushalla tersebut, dibantu dengan santri-santri pengabdian.<sup>193</sup>

Untuk guru-guru Putri, shalat berjamaah dengan para santri hanya pada saat shalat zhuhur dan ashar, sebab masih masuk dalam jam belajar mengajar. Untuk shalat-shalat lainnya dilaksanakan di

---

<sup>192</sup> Maharuddin, Kepemimpinan kiai Pondok, ..., hlm. 289

<sup>193</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

rumah masing-masing, kecuali untuk ketua asrama, sebab ketua asrama wajib mengontrol kegiatan santri di mushallah. Shalat berjamaah untuk santri dan guru dalam lingkup pendidikan putri dilaksanakan terpisah, sebab untuk santri putri memiliki Mushallah khusus putri yang terletak dalam areal asrama putri. Sehingga tidak pernah didapati makmum wanita di Masjid Agung Ar-Riyadh, kecuali pada momen-momen tertentu, seperti shalat 'Ied.

Kegiatan di PP Hidayatullah dimulai pada jam dua dini hari. Warga pesantren (non-santri), termasuk di dalamnya tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah dibagi dalam lima belas kelompok (halaqoh), secara bergiliran setiap malamnya berkumpul di masjid (khususnya yang laki-laki) untuk melaksanakan shalat Tahajud secara berjamaah. warga ini juga melibatkan santri dari kalangan mahasiswa STIS, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah yang juga dijadwal secara bergiliran berdasarkan tingkatan semester untuk mahasiswa dan tingkatan kelas bagi santri Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah. Khusus santri Ibtidaiyah, salat Tahajud dimulai jam tiga dini hari di musala yang dibangun khusus untuk santri Ibtidaiyah. Sedangkan santri putri salat di masjid yang juga khusus dibangun di lokasi santri putri.<sup>194</sup>

Salat Tahajud dikerjakan sebelas rakaat dan menghabiskan waktu tiga jam, yaitu hingga jam empat subuh, dan beberapa menit

---

<sup>194</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

sebelum salat Subuh digunakan untuk tidur sejenak. Seusai melaksanakan salat Subuh, dilakukan kegiatan tadarus Al-quran secara berkelompok hingga jam tujuh pagi. Setelah itu para guru-guru kembali kepada pekerjaan masing-masing. Kegiatan belajar mengajar dilakukan hingga waktu Zuhur. Setelah salat Zuhur secara berjamaah dan makan siang, para Guru kembali ke kelas masing-masing untuk melanjutkan kegiatan pembelajaran. Hal ini dilakukan hingga waktu Asar tiba. Sehabis salat Asar, adalah waktu senggang para guru untuk kegiatan pribadi.<sup>195</sup>

Setelah itu para guru, santri dan seluruh warga kembali berkumpul di masjid untuk salat maghrib secara berjamaah. Selepas salat Magrib untuk guru yang non diniyah beserta warga dan mahasiswa mengikuti kajian rutin yang membahas kitab tertentu untuk mengkaji persoalan tauhid, sirah, tafsir, hadis, dan fikih yang dilakukan bergiliran setiap malam.

Sedangkan Guru diniyah Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah kembali ke kelompok kelas masing-masing untuk mengajarkan materi-materi yang sifatnya diniyah. Kegiatan ini berlangsung hingga waktu salat Isya, dan seusai salat Isya berjamaah, jamaah masjid yang terdiri dari warga dan santri lalu mengadakan kegiatan pembacaan wirid ayat-ayat tertentu dari Al-quran hingga jam 20.30 WITA yang dilakukan secara berjamaah. Setelah itu para guru, santri

---

<sup>195</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

dan warga kembali ke asrama dan rumah masing-masing untuk istirahat, selanjutnya bersiap-siap untuk bangun salat Tahajud bersama pada pukul dua dini hari nanti.

b) Halaqoh

Salah satu kegiatan keilmuan yang dibudayakan dan menjadi kultur di PP Hidayatullah adalah berhalaqah. Hal ini sebagaimana tertuang dalam poin ke-4 Piagam Gunung Tembak, yang berbunyi; Bahwa setiap kader Hidayatullah adalah generasi Rabbani yang wajib menghidupkan majelis ilmu, membangun tradisi keilmuan dan berdakwah menyebarkan Islam. Oleh karena itu kader Hidayatullah wajib berhalaqah sebagai sarana untuk melakukan transformasi ilmu, transformasi karakter dan transformasi sosial.<sup>196</sup>

Sistem pendidikan di PP Hidayatullah Balikpapan secara garis besar dapat dibagi menjadi dua yaitu, sistem pendidikan klasikal dan halaqah. Secara umum pendidikan halaqah di PP Hidayatullah dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu *pertama*, kelompok santri yang dikordinir oleh Wakabid Kemasjidan pada masing-masing tingkatan. *Kedua*, kelompok bapak-bapak warga dan jamaah Hidayatullah, termasuk di dalamnya para tenaga pendidik dan kependidikan. Halaqoh warga ini dikordinir oleh Ketua Bidang Dakwah Yayasan PP Hidayatullah yaitu Ustadz Iwan Abdullah.<sup>197</sup>

<sup>196</sup> [https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah\\_\(organisasi\)#Piagam\\_Gunung\\_Tembak](https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah_(organisasi)#Piagam_Gunung_Tembak)  
diakses tanggal 11 Oktober 2017

<sup>197</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

Sebagaimana halnya halaqoh santri, halaqoh warga termasuk tenaga pendidik dibagi dalam kelompok-kelompok kecil yang berjumlah 12 halaqoh, setiap halaqoh beranggotakan 10-12 orang dan dipimpin oleh seorang murabbi.<sup>198</sup> Kegiatan halaqoh warga ini memang tidak seintensif halaqoh santri, namun demikian tetap ada kegiatan rutin. Seperti setiap habis shalat maghrib diadakan ceramah atau kajian yang diisi oleh ustadz dan santri. Selain pengajian dan tausiyah sehabis shalat maghrib, halaqoh warga ini selalu berkumpul setiap habis shalat lima waktu, biasanya diisi dengan membaca wirid-wirid seperti membaca al-ma'tsurat selepas shalat subuh dan ashar, membaca wirid dan doa-doa sebelum tidur selepas shalat isya, dan bersilatullah setelah shalat zhuhur.

Ada juga kegiatan-kegiatan halaqoh yang sifatnya kesepakatan antar anggota dan murabbi. Misalnya ada halaqoh yang mengadakan kajian tafsir lughawi, tahsin, tahfiz surah-surah tertentu. Bahkan ada halaqoh yang mengisi kegiatan dengan jaulah atau bersilatullah ke masjid-masjid yang ada di Balikpapan.<sup>199</sup>

Selain halaqoh warga secara umum, ada pula halaqoh khusus untuk tenaga pendidik yang diadakan oleh LPPH, atau yang disebut dengan halaqoh guru. Halaqoh ini diadakan perbulan namun waktunya insidental, biasanya bertempat di masjid, ketika selesai shalat. Halaqoh untuk guru biasanya diisi oleh Ketua LPPH, Ketua

---

<sup>198</sup> Dokumen Wakabid Kemasjidan

<sup>199</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

Yayasan atau tamu-tamu Yayasan yang memiliki pengalaman atau keahlian khusus dalam bidang pendidikan.

Adapun untuk guru-guru wanita atau para ustadzah di bawah unit pendidikan putri, juga mempunyai kegiatan-kegiatan halaqoh.

Sebagaimana dijelaskan oleh Hani Akbar:

“Kegiatan pengembangan guru dari skala yang paling rendah itu wajib mengikuti halaqoh, yaitu halaqoh guru. Ada halaqoh qur’an, halaqoh hafalan dan ada halaqoh tahsin. Jadi masing-masing disendirikan, ada khusus qur’an dan tahfiznya, karena guru-guru juga harus menyetorkan hafalan. Kalau halaqoh qur’an termasuk juga tadabburnya. Dan ada ikhtibar sendiri juga khusus untuk guru.”<sup>200</sup>

Berdasarkan hasil penelitian di PP Hidayatullah, peneliti menemukan bahwasanya untuk halaqoh tahsin guru putri setiap hari senin pagi, sebelum dimulainya pembelajaran. Sedangkan untuk halaqoh hafalan al-Qur’an setiap hari rabu pagi. Halaqoh guru Putri dibentuk sesuai jenjang tempat mereka mengajar, dengan dikontrol oleh salah satu anggota MPP Putri.<sup>201</sup>

Khusus untuk guru putri, selain halaqoh tahsin dan tahfiz, ada juga halaqoh wajib bagi seluruh ibu-ibu warga Hidayatullah, yaitu halaqoh ummahat setiap pekan, tepatnya pada selasa siang. Juga ada halaqoh khusus ummahat antar tetangga yang dinamakan halaqoh Asira (Ajang Silaturrahim Warga) yang dilaksanakan juga pada selasa siang pekan ke-empat setiap bulannya. Yang mana kegiatan halaqoh ini merupakan program dari Mushida yang wajib diikuti

---

<sup>200</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

<sup>201</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

oleh seluruh ummahat dan jamaah Hidayatullah yang berdomisili di sekitar area kampus Hidayatullah.<sup>202</sup>

Sebagai bentuk dukungan terhadap kegiatan keilmuan dan pengembangan kompetensi sosial guru-gurunya, LPPH memangkas waktu belajar mengajar pada hari Selasa hanya hingga menjelang zhuhur, sehingga guru-guru putri bisa mengikuti kegiatan halaqoh tersebut. Halaqoh ummahat memiliki kurikulum sendiri dan target-target yang harus dicapai. Dalam halaqoh ini diajarkan materi-materi tentang kewanitaan, juga ada hafalan al-Qur'an dan Hadits, kemampuan baca tulis al-Qur'an, kemampuan menyampaikan materi di hadapan orang lain, juga penguatan materi-materi kelembagaan.<sup>203</sup>

Halaqoh ummahat biasanya beranggotakan 10-15 orang dengan satu orang murobbi. Adapun pembagian halaqohnya sesuai dengan kemampuan masing-masing sesuai dengan hasil tes yang diadakan diawal tahun sebelum pembagian kelompok halaqoh. Sebagian besar guru-guru menjadi murobbi atau ketua halaqoh, atau masuk dalam halaqoh persiapan murobbi. Untuk halaqoh Asira, halaqoh ini dibentuk dari beberapa ummahat yang lokasi rumahnya berdekatan atau bertetangga, sebagai ajang mempererat tali silaturahmi antar tetangga sekaligus membangun komunitas sosial yang Islami dan saling tolong menolong.<sup>204</sup> Karena seluruh pengajar di pendidikan

---

<sup>202</sup> Wawancara Dengan Ketua Mushida, Siti Solekhah Pada 29 Agustus 2017

<sup>203</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

<sup>204</sup> Siti Solekhah, *Wawancara*, (Balikpapan, 29 Agustus 2017)

putri merupakan warga yang menetap di dalam maupun di areal sekitar pesantren, maka guru-guru juga wajib mengikuti halaqoh ini.

c) Ta'lim

Selain pendidikan non-formal yang sifatnya klasikal, PP Hidayatullah Balikpapan menerapkan pendidikan non-formal yang berbasis komunitas (*community based learning*), yaitu komunitas penghuni pesantren dengan areal 150 hektar yang terdiri dari para santri, para guru dan pembina serta warga biasa. Komunitas yang terbagi dalam dua Rukun Tetangga (RT) ini diwajibkan untuk mengikuti kegiatan pembelajaran di masjid pesantren setiap malam sesuai salat Magrib hingga waktu salat Isya, dan setiap sesuai salat subuh. Sebagaimana disebutkan dalam poin 4 Piagam Gunung Tembak di atas, ta'lim ini bertujuan membangun kultur keilmuan dalam kehidupan sehari-sehari.

Pembelajaran sesuai salat Magrib berupa kajian kitab dengan materi tentang tauhid, hadis, sirah, tafsir, fikih, dari malam Senin hingga malam Jumat secara bergiliran. Pematerinya adalah para ustadz atau lulusan dari Universitas Islam Madinah, Universitas Islam Afrika Sudan, LIPIA Jakarta, dan UIN Sunan Kalijaga. Khusus malam Sabtu dan Minggu diisi dengan ceramah umum dari para pembina pesantren. Sedangkan materi pembelajaran sesuai salat Subuh adalah tajwid, tahsin Al-Qur'an, dan tahfidz Al-Qur'an.

Selain ta'lim-ta'lim ba'da shalat lima waktu, ada juga ta'lim setiap malam jum'at selepas shalat isya di Karang Bugis<sup>205</sup> yang merupakan program dari Dakwah Centre Hidayatullah.<sup>206</sup> Untuk ta'lim malam jumat ini, setiap halaqoh digilirkan, bagi yang terjadwal akan difasilitasi untuk berangkat ke Karang Bugis setelah shalat maghrib. Pemateri untuk ta'lim malam jum'at ini biasanya adalah pembicara dari dalam dan luar daerah yang memang diundang oleh pihak dakwah centre.

Adapun untuk ta'lim Ustadzah atau guru-guru di bawah unit pendidikan putri dikelola oleh Muslimat Hidayatullah (Mushida)<sup>207</sup> diadakan setiap hari jum'at siang, yang dimulai dari pukul 13.30 sampai masuk waktu ashar. Ta'lim jumat merupakan ta'lim gabungan antara guru, ibu-ibu warga, jamaah sekitar kampus Hidayatullah, dan mahasiswi. Ta'lim ini biasanya diisi oleh para Ustadz yang menjadi khatib di masjid Ar-Riyadh, atau oleh pemateri dari luar, biasanya pihak Mushida bekerja sama dengan Syabab Hidayatullah dan Islamic Dakwah Centre (IDC) Masjid Istiqomah milik Pertamina Balikpapan, dalam mengundang tamu-tamu yang datang mengisi di IDC fm atau ta'lim di Masjid Istiqomah.<sup>208</sup>

<sup>205</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

<sup>206</sup> Dakwah Center (DC) adalah salah satu mujahadah Ponpes Hidayatullah Balikpapan dalam melayani kebutuhan dakwah masyarakat. Sesuai bidangnya, DC bergerak di bidang dakwah yang mencakup konsultasi syariah, kebutuhan imam dan khatib Shalat Jumat dan Hari Raya, serta kegiatan-kegiatan dakwah lainnya. Lihat <https://www.hidayatullah.com/berita/nasional/> diakses tanggal 2 Oktober 2017

<sup>207</sup> Siti Solekhah, *Wawancara*, (Balikpapan 29 Agustus 2017)

<sup>208</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

Mushida juga bekerja sama dengan organisasi-organisasi wanita di Balikpapan, seperti HTI, Muslimat PKS, atau ikatan dokter Balikpapan, sehingga ta'lim jum'at juga seringkali diisi dengan penyuluhan-penyuluhan kesehatan maupun *parenting*.<sup>209</sup>

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ketua Mushida Gunung Tembak, Siti Solehah dalam wawancara:

“Salah satu kegiatan peningkatan kualitas kelimuan ibu-ibu warga, termasuk di dalamnya seluruh tenaga pendidik dan kependidikan putri, adalah dengan adanya program pengajian setiap hari jum'at siang. Ini sudah menjadi tradisi semenjak awal dibangunnya pesantren. Ini wadah bagi muslimat untuk menambah ilmu sekaligus bersilatullah. Pengajian jum'at ini tidak hanya diisi oleh Ustadz dan Ustadzah dari Hidayatullah saja, tapi dari beberapa organisasi yang memang menjalin kerjasama dengan Mushida. Bahkan seringkali kita diisi oleh pemateri dari luar negeri.”

Ta'lim jum'at juga terkadang diselengi dengan kegiatan-kegiatan sosial lainnya, seperti penggalangan dana untuk korban-korban bencana, pembangunan masjid dan donasi-donasi kemanusiaan lainnya.

d) Dauroh Qur'an

Salah satu bentuk program pengembangan yang menjadi ciri khas LPPH adalah diadakannya Dauroh Al-Qur'an yang wajib diikuti oleh seluruh guru, unit pendidikan putra maupun putri. Untuk dauroh tahsin al-Qur'an wajib diikuti oleh setiap tenaga pendidik dan kependidikan, akan tetapi untuk mendapatkan sanad tahsin, masing-

<sup>209</sup> Siti Solehah, *Wawancara*, (Balikpapan 29 Agustus 2017)

masing madrasah cukup mengirimkan perwakilannya.<sup>210</sup> Abdul

Ghofar Hadi menjelaskan:

“Kita wajibkan bagi setiap guru untuk mengikuti dauroh al-Qur’an, selain merupakan kewajiban setiap muslim untuk memahami al-Qur’an, ini juga menjadi hak santri atau murid-murid diajari baca tulis al-Qur’an dan agama oleh guru yang memang berkompeten. Kita ini pesantren, maka nilai-nilai atau ilmu agama adalah prioritas.”<sup>211</sup>

Hal ini dibenarkan oleh Lilis Suryatini, selaku kepala Sekolah MA Putri:

“Setiap guru diwajibkan untuk mengikuti dauroh al-Qur’an yang dilaksanakan oleh LPPH bekerjasama dengan Yayasan. Kita gilirkan pertahunnya, ini sudah berjalan memasuki tahun ketiga. Yang pertama kita ikutkan adalah guru-guru diniyah atau yang mengampu bidang studi tahsin dan tahfiz al-Qur’an, selanjutnya guru-guru bidang studi lain pun kita ikutkan. Setiap guru wajib memiliki sertifikat sebagai bukti telah mengikuti dauroh. Untuk saat ini Alhamdulillah semua guru di Aliyah Putri sudah mendapatkan sertifikat tersebut. Khusus untuk guru tahfiz dan tahsin wajib mengikuti pelatihan untuk mendapatkan sanad tahsin, sehingga kita bebaskan dari jam mengajarnya selama mengikuti pelatihan.”<sup>212</sup>

Dauroh ini sendiri diadakan dua tahap, yang pertama untuk seluruh tenaga pendidik, dan yang kedua untuk peserta didik. Dauroh Qur’an yang diadakan oleh LPPH telah terlaksana sejak tahun 2015, yang diisi oleh salah satu kader Hidayatullah, yaitu Ustadz Rifa’i Al-Haq, mahasiswa al-Azhar yang merupakan pemegang 7 sanad matan jazariyah, dan 6 sanad matan tuhfatul athfal.<sup>213</sup>

<sup>210</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

<sup>211</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 27 Juli 2017)

<sup>212</sup> Lilis Suryatini, *Wawancara*, (Balikpapan, 29 Agustus 2017)

<sup>213</sup> Website <https://www.hidayatullah.com/tag/daurah-al-quran/> Diakses 02 Oktober 2017

e) Dauroh Kelembagaan/Dauroh Marhalah

Upaya peningkatan kualitas keimanan dan kepribadian warga Hidayatullah dilakukan melalui pengkaderan berjenjang dan berkesinambungan. Pengkaderan tidak hanya dilaksanakan secara formal dalam forum training, tetapi juga dalam bentuk penugasan dakwah dan interaksi nilai dalam keseharian. Adapun jenjang pengkaderannya sendiri terdiri dari *Marhalah Ula*, *Marhalah Wustha* dan *Marhalah Ali*.<sup>214</sup> Jenjang pengkaderan ini wajib diikuti oleh seluruh warga Hidayatullah dimanapun berada, termasuk tenaga pendidik dan kependidikannya. Karenanya pihak LPPH bekerja sama dengan DPP Hidayatullah dalam pelaksanaannya. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Hani Akbar:

“Sebagai kader Hidayatullah, semua guru wajib mengikuti Marhalah, untuk saat ini sebagian besar sudah lulus Marhalah ula, ada juga yang sudah selesai jenjang marhalah wustho. Tapi belum ada yang sampai marhalah Ali.”<sup>215</sup>

Pengkaderan jenjang Marhalah Ula merupakan jenjang awal atau *basic training*, yang mana pada jenjang ini ditanamkannya nilai-nilai wahyu agar para kader mengenal keagungan Penciptanya, kehinaan diri sendiri dan ketundukan semua makhluk kepada Allah. Dari sini akan lahir syahadat dengan penuh kesadaran jiwa. Materi-materi yang disampaikan dalam jenjang pelatihan ini adalah penjelasan awal tentang asumsi dasar mengapa harus melakukan

<sup>214</sup> Hamim Thohari, et al., *Sistem Pengkaderan Dan Dakwah Hidayatullah*, (Jakarta: DPP Hidayatullah, 2001), hlm. 34

<sup>215</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

gerakan dakwah bersama Hidayatullah serta dalil-dalil teoritik tentang pemilihan konsep sistematika wahyu sebagai pola dasar gerakan.<sup>216</sup>

Pada jenjang marhalah ula ini terdapat enam paket materi, yaitu; *pertama*, pengkaderan paket ma'rifat (al-Alaq 1-5), *kedua*, pengkaderan paket khittah (al-Qalam 1-7), *ketiga*, paket Tazkiyah (al-Muzammil 1-10), *keempat*, pengkaderan paket dakwah (al-Mudatstsir 1-7), *kelima*, pengkaderan paket al-Fatihah (penjabaran surah al-Fatihah 1-7), dan terakhir pengkaderan paket imamah jamaah (konsep imamah jamaah dalam al-Qur'an dan as-Sunnah).<sup>217</sup>

Setelah lulus dari jenjang Marhalah Ula, selanjutnya adalah Marhalah Wustha atau *intermediate training*. Pengkaderan Wustha ini dimaksudkan untuk memberikan wawasan keorganisasian dan manajerial kepemimpinan. Para kader ditargetkan sudah mampu menjalankan tugas sebagai pengurus Hidayatullah baik ditingkat pusat maupun cabang. Fokus materi pengkaderannya yaitu khittah, pedoman dasar, peraturan organisasi dan seluruh penjabarannya. Selain itu adalah pendalaman wawasan kepemimpinan yang efektif.<sup>218</sup>

Jenjang terakhir adalah Marhala Ali (*advanced training*) yang dimaksudkan untuk menghantarkan para kader agar memiliki kualifikasi yang disebut sebagai mujahid, dan siap berjihad dengan

<sup>216</sup> Hamim Thohari, et al., Sistem Pengkaderan Dan Dakwah Hidayatullah, (Jakarta: DPP Hidayatullah, 2001), hlm. 74-75

<sup>217</sup> Hamim Thohari, et.al., *Panduan BerIslam; Paket Ma'rifat*, (Jakarta: Departemen Dakwah dan Penyiaran Hidayatullah, 2000), hlm. 41

<sup>218</sup> Maharuddin, Kepemimpinan kiai Pondok, ..., hlm. 283

semangat dan loyalitas yang tinggi kepada imam.<sup>219</sup> Kader yang dibimbing pada level ini diharapkan bisa bergerak sebagai pejuang pergerakan Hidayatullah untuk merespon berbagai tantangan dan hambatan, baik secara ideologi, politik, ekonomi, sosial, dan budaya.

f) Sila Ukhuwah

Program pengembangan yang sifatnya nonformal lainnya adalah dengan mengadakan sila ukhuwah, yaitu melaksanakan family gathering atau rihlah bagi guru-guru LPPH.<sup>220</sup> Hal ini merupakan salah satu bentuk motivasi yang dilakukan oleh pihak LPPH, yang dimaksudkan untuk me-*refresh* guru-guru dari rutinitas hari-hari yang padat. Juga agar saling mengenal satu sama lain, dan untuk meningkatkan rasa persaudaraan antar guru. Sebagaimana dipaparkan oleh Hani Akbar:

“Program-program kita tidak semuanya bernuansa ilmiah, namun ada juga yang alamiah, meskipun semua tujuannya sama, yaitu meningkatkan kompetensi diri agar tercipta hubungan yang baik kepada Pencipta dan kepada sesama. Seperti rihlah sekaligus family gathering. Diharapkan setelah rihlah guru-guru ada penyegaran sehingga performanya dalam mengajar lebih meningkat lagi.”<sup>221</sup>

Program rihlah atau *family gathering* ini biasanya diadakan setahun sekali, dengan mengunjungi tempat-tempat wisata di area kota Balikpapan.

---

<sup>219</sup> Hamim Thohari, et al., Sistem Pengkaderan, ..., hlm. 76-78

<sup>220</sup> Program Kerja MPP Putri Tahun Tahun 2017-2016

<sup>221</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

g) Training Aqidah

Training aqidah merupakan program dari Departemen Pengkaderan Pusat Hidayatullah untuk seluruh warga dan jamaah Hidayatullah. Karenanya seluruh tenaga pendidik dan kependidikan di LPPH wajib setidaknya satu kali mengikuti training ini. Untuk waktu dan tempatnya ditentukan oleh panitia pelaksana yaitu departemen pengkaderan.<sup>222</sup> Training aqidah bagi tenaga pendidik LPPH dimaksudkan agar seluruh tenaga pendidik memiliki aqidah yang shohih, yang mana ini menjadi syarat pertama yang harus dipenuhi oleh setiap pendidik di Hidayatullah, sebagaimana tercantum dalam standar SDM pendidikan PP Hidayatullah.

h) Kerja Bakti

Pada awal didirikannya PP Hidayatullah, Allahu Yarham Abdullah Said memiliki cara khusus untuk mentraining warga ataupun santri yang baru bergabung, yaitu dengan di-*training* selama kurang lebih 40 hari, yang dimaksudkan untuk pengikisan kesombongan atau *thagha*. Selama masa training ini seluruh pesertanya berada dalam posisi dan tingkatan yang sama, tidak mengenal tua atau muda, berpendidikan atau tidak, semuanya wajib menyelesaikan pekerjaan berat yang dibebankan, yang semuanya merupakan kerja-kerja fisik yang menguras tenaga. Sebab sistem pengkaderan di Hidayatullah adalah sistem seleksi alam, jika mampu

---

<sup>222</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

menahan segala macam bentuk ujian maka ia bertahan, akan tetapi jika tidak maka akan gugur dengan sendirinya.<sup>223</sup>

Sistem *training* yang sifatnya kerja fisik saat ini tidak lagi diterapkan pada rekrutan guru baru, tetapi hanya berlaku bagi santri baru. Akan tetapi salah satu tradisi pengikisan kesombongan di PP Hidayatullah yang masih bertahan hingga saat ini adalah kerja bakti. Tiap hari minggu pagi, warga dan santri dianjurkan untuk melakukan kerja bakti di lokasi-lokasi yang telah ditentukan oleh Departemen Lingkungan Hidup atau Kepala Kampus Hidayatullah Gunung Tembak. Kerja bakti juga diadakan pada momen-momen tertentu, seperti misalnya pada saat pengecoran Masjid yang baru, pembangunan asrama tahfidz, atau pembersihan danau di dalam kawasan Kampus Hidayatullah.<sup>224</sup>

Selain sebagai sarana pengikisan *thagha*, sebab seluruh warga, baik Pimpinan Hidayatullah, para Ustadz pembimbing, dosen, guru dan pegawai Yayasan, warga biasa dan santri semuanya menyatu bekerja sama, mengerjakan pekerjaan-pekerjaan fisik, kegiatan ini juga untuk merekatkan hubungan antar guru dengan guru, dan antar guru dengan santri, dengan melakukan contoh kerja nyata, sehingga para santri tidak perlu diperintah untuk bekerja, tetapi melihat contoh langsung sehingga timbul kepekaannya.<sup>225</sup>

---

<sup>223</sup> Maharuddin, Kepemimpinan kiai Pondok, ..., hlm. 156

<sup>224</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

<sup>225</sup> Maharuddin, Kepemimpinan kiai Pondok, ..., hlm. 157

Untuk guru-guru dilingkungan pendidikan putri juga ada kerja bakti massal santri dengan ibu-ibu warga setelah pengajian di areal sekitar asrama putri atau guest house, yang biasanya diadakan setelah shalat ashar setelah pengajian jumat, atau jika ada event-event khusus.<sup>226</sup>

## 2) Strategi Pengembangan kemampuan Profesional

Jalur pengembangan kemampuan profesional bertujuan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik, yang dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai yang bersangkutan atau kemampuan atas tuntutan lembaga yang bersangkutan. Pengembangan bidang kemampuan profesional dilakukan dengan cara pendidikan dan pelatihan, yaitu dengan menempuh studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan, seminar, workshop dan sejumlah kegiatan yang bisa meningkatkan kemampuan.

Jalur pengembangan kemampuan profesional di LPPH dari waktu ke waktu mengalami perbaikan dan peningkatan. Pihak LPPH sendiri mulai mengadopsi pola-pola manajemen pengembangan SDM pendidikan pada umumnya, yaitu dengan pendidikan dan pelatihan-pelatihan. Berikut kegiatan-kegiatan pengembangan kemampuan profesional di LPPH yang peneliti temukan selama penelitian:

---

<sup>226</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

a) Tugas Belajar

Salah satu strategi pengembangan SDM jangka panjang adalah dengan pendidikan, dalam hal ini LPPH memiliki program tugas belajar. Tenaga pendidik di LPPH dibudayakan untuk tidak merasa puas dengan ilmu yang dimiliki, karenanya pihak LPPH mendukung penuh setiap kegiatan-kegiatan keilmuan, baik yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun yayasan. Sebagaimana diungkapkan oleh Ketua LPPH, Abdul Ghofar Hadi:

“Prinsip yang kita tanamkan kepada setiap personil LPPH adalah belajar sepanjang hayat, sehingga kapanpun, siapapun dan dimanapun harus selalu belajar, tidak mengenal usia. Karenanya kita selalu mendukung penuh setiap guru yang ingin melanjutkan pendidikan, bahkan kalau memungkinkan kita fasilitasi.”<sup>227</sup>

Salah satu bentuk dukungan PP Hidayatullah yaitu dengan menjalin kerjasama dengan beberapa universitas, seperti Universitas Islam Madinah, Universitas Mulawarman, Universitas Al-Qur’an Sudan, Universitas Ibnu Khaldun Bogor, UIN Antasari Banjarmasin, dan IAIN Samarinda. Bagi alumni Madrasah Aliyah yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 di luar negeri, yaitu di Universitas Islam Madinah, Universitas Al-Qur’an Sudan dan Universitas Al-Azhar, akan diberikan rekomendasi langsung dari Dewan Pengurus Pusat Hidayatullah. Adapun untuk alumni yang ingin melanjutkan S1 di dalam negeri, untuk saat ini selain dari tiga perguruan tinggi milik Hidayatullah, LPPH baru menjalin kerjasama

---

<sup>227</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 27 Juli 2017)

dengan Universitas Mulawarman, Sebagaimana diungkapkan oleh

Hani Akbar:

“Kalau untuk tugas belajar itu ada di program kerja. Kalau untuk jangka panjangnya, kita ada MoU dengan alumni aliyah. Ikatan dinas. Untuk aliyah, itu diarahkan untuk lanjut kuliah ke Unmul. Kalau dia kuliah di Unmul, setelah itu langsung kita tarik untuk yang keguruan. Jadi kemanapun yang lanjut kuliah atas saran kita atau rekomendasi kita nanti kita tarik. Maka yang di unmul itu kebanyakan lulus, karena kita sudah jalin kerjasama, sudah ada link dengan pihak sana. Jadi kita carikan tempat khusus untuk alumni kita.”<sup>228</sup>

Alumni yang diprioritaskan untuk ditugas belajarkan adalah alumni yang selama masa studinya berprestasi dan memenuhi kriteria sebagai kader. Karenanya yang diutamakan adalah anak-anak warga atau simpatisan Hidayatullah, sebab kemungkinan untuk ditarik kembali jauh lebih mudah. Selain itu, mahasiswa yang ditugas belajarkan keluar daerah dititipkan ke cabang Hidayatullah terdekat untuk pengawasannya. Selain dibantu urusan pendaftarannya dengan diberikannya rekomendasi khusus dari yayasan, juga dicarikan tempat tinggal atau asrama yang kondusif, sehingga memudahkan untuk *controlling*-nya. Meskipun demikian, tidak semua alumni yang ditugas belajarkan kembali mengabdikan ke LPPH, ada juga yang memutuskan berhenti kuliah, atau memilih mengabdikan di Cabang Hidayatullah di daerah luar Balikpapan. Hal ini dikemukakan oleh Febryan Wardana:

“Alumni kita banyak dan tersebar ke berbagai perguruan tinggi, kalau dalam negeri ada yang di UGM, ITB, ITS, UIN, UB,

---

<sup>228</sup>Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

Unhas, Unmul, UMM, dan banyak lagi. Kalau di Luar negeri ada di Madinah, Mesir, Sudan, Malaysia dan Turki. Akan tetapi karena masih kurangnya komunikasi dan kerjasama dengan alumni ini sehingga banyak yang lepas. Kecuali yang memang kita beasiswa atau kita beri rekomendasi resmi, harus kembali. Meskipun kadang tidak 100% lulus dan kembali ke LPPH. Kalau tidak kembali ke LPPH, biasanya mereka tetap mengabdikan di cabang. Ini tidak masalah selama masih dalam lingkup Hidayatullah.”<sup>229</sup>

Untuk alumni STIS Hidayatullah, ditugas belajarkan untuk lanjut ke jenjang S2. Alumni yang terpilih biasanya adalah alumni yang berprestasi selama kuliah atau memiliki keahlian khusus, dan dicanangkan untuk menjadi dosen. Sejauh ini STIS di bawah LPPH telah menjalin kerjasama dengan UMS dan Universitas Ibnu Khaldun untuk program beasiswa mahasiswa S2.<sup>230</sup> Adapun untuk program S3 bagi dosen sejauh ini belum ada kerjasama dengan Universitas tertentu, akan tetapi pihak STIS atau LPPH memberi bantuan secara finansial, secara langsung maupun tidak langsung. Dengan mencarikan donatur, atau mengajukan proposal ke pemerintah, juga mengurus beasiswa bagi yang bersangkutan.

Berbeda halnya dengan MPP Putri, untuk penugasan belajar guru-gurunya biasanya diikutkan ke suaminya. Jadi apabila suaminya ditugas belajarkan oleh LPPH, jika istrinya juga seorang guru, maka MPP Putri selaku pengelola pendidikan putri mendukung dengan cara dicutikan, dan tidak dihapuskan dari daftar guru, sehingga tidak berkurang tahun mengajarnya, yang mana hal ini

---

<sup>229</sup> Wawancara dengan Febryan Wardhana, Staff LPPH, (Balikpapan, 10 Agustus 2017)

<sup>230</sup> Wawancara dengan Sri Hartati, Salah Seorang Alumni STIS yang Mendapatkan Beasiswa Tugas Belajar di UMS.

berpengaruh pada penggajian atau kompensasi guru tersebut kelak.

Sebagaimana dijelaskan oleh Hani Akbar:

“Tugas belajar biasanya kita ikutkan dengan suami, kalau dia suaminya belajar, kemudian bisa ikut belajar, maka kami tugas belajarkan. Jadi modelnya kita cutikan mengajarnya, tetapi tidak dihapuskan. Biasanya kalau pengangkatan SK mengajar, kalau dia tugas belajar itu tetap terhitung guru. Bukan berarti tetap diberi kompensasi, akan tetapi namanya tetap ada sehingga tidak dikurangi tahun mengajarnya. Kan penaturation atau penggajian tiap SK-nya dihitung dari TMT (tanggal mulai tugas) mengajarnya, kalau dia tugas belajar maka terhitung tetap, tidak akan terpotong.”<sup>231</sup>

Berdasarkan data-data yang peneliti himpun, sejauh ini ada 43 orang yang ditugas belajarkan untuk menempuh pendidikan formal di jenjang S1, S2 maupun S3.<sup>232</sup> Selain tugas belajar kuliah, LPPH juga menugaskan tenaga pendidikanya untuk mengikuti kursus bahasa Arab, bekerja sama dengan Lembaga Ilmu Pengetahuan Islam dan Arab (LIPIA) Jakarta, yang merupakan cabang dari Jami'ah Muhammad Ibnu Saud Riyadh.<sup>233</sup>

b) Seminar/ Workshop/Pelatihan

Salah satu bentuk pengembangan yang dilakukan oleh LPPH adalah dengan aktif mengadakan dan mengikutkan seminar tenaga pendidikannya. Baik seminar pendidikan maupun seminar keagamaan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Hani Akbar:

“Segala bentuk kegiatan-kegiatan pengembangan ilmu dan kompetensi bagi guru-guru, baik yang diadakan oleh

<sup>231</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

<sup>232</sup> Data bisa dilihat di lampiran

<sup>233</sup> Wawancara dengan Masykur Suyuthi, Dosen STIS Hidayatullah, (Balikpapan, 01 Agustus 2017)

pemerintah, lembaga-lembaga swasta, ataupun sekolah-sekolah lain, pasti kita ikutkan guru-guru kita.”<sup>234</sup>

Hal ini dibenarkan oleh kepala Sekolah MA Putri, Lilis

Suryatini:

“Untuk kegiatan-kegiatan keilmuan kita sangat dianjurkan untuk mengikutinya. Biasanya kalau ada undangan untuk mengikuti seminar atau pelatihan-pelatihan dari pemerintah atau lembaga lainnya, pasti kita utus beberapa guru untuk ikut seta. Yang nanti setelah selesai seminar, mereka harus share ilmu yang didapat saat mengikuti kegiatan tersebut ke guru-guru lain yang tidak ikut, dengan mempresentasikannya.”<sup>235</sup>

Untuk seminar, pelatihan atau workshop, pihak LPPH bekerja sama dengan berbagai pihak. Seperti Pemerintah Balikpapan, khususnya Diknas dan Depag. Juga dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya, seperti Universitas Tridharma Balikpapan, UIN Banjarmasin, IAIN Samarinda, SIT Karang Bugis, LIPIA Jakarta, Yayasan Wadhi Mubarak, STIBA Ar-Raayah, dan beberapa lembaga pendidikan lainnya.<sup>236</sup> Hal ini juga ditegaskan oleh Asri Wulantini selaku Kepala Sekolah MTs Putri:

“Untuk pengembangan kompetensi, pastinya ada pelatihan-pelatihan pendidikan. Seperti kalau sekarang kan kita menggunakan kurikulum K13, maka semua juga harus mengikuti pelatihan K13 yang diadakan oleh Diknas maupun Kemenag. Semua pelatihan yang diadakan oleh Diknas dan Kemenag itu kita usahakan diikuti.”<sup>237</sup>

Terkait pengembangan kompetensi tenaga pendidik, Abdul

Ghofar Hadi memaparkan:

<sup>234</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 23 Agustus 2017)

<sup>235</sup> Lilis Suryatini, *Wawancara*, (Balikpapan, 29 Agustus 2017)

<sup>236</sup> Dokumentasi Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah 2017

<sup>237</sup> Wawancara Asri Wulantini, Kepala Sekolah MTs Putri di Balikpapan, 30 Agustus 2017

“Kalau untuk seminar dan pelatihan-pelatihan, selama itu berkaitan dengan pengembangan kompetensi atau peningkatan kualitas sekolah, kita usahakan untuk ikut, memang tidak sepenuhnya ditangani oleh LPPH, biasanya juga dari unit madrasah masing-masing yang mendapatkan undangan, atau mengadakan seminar, kita support. Untuk pelatihan-pelatihan yang jangka waktunya agak lama memang harus mendapatkan izin dari LPPH, karena job yang ditinggalkan harus kita pikirkan bagaimana solusinya. Selama ini kita mengikuti berbagai pelatihan baik yang di dalam negeri maupun di luar negeri.”<sup>238</sup>

Dari data-data yang berhasil peneliti himpun, LPPH pernah mengutus beberapa tenaga pendidikya mengikuti pelatihan berskala nasional, antara lain; Pelatihan Pengajar Bahasa Arab Tingkat Perguruan Tinggi se-Indonesia yang diadakan oleh Jami’ah Ummul Qura di Makkah selama 40 hari pada tahun 2012, Pelatihan Tokoh Pendidikan dan Budaya Indonesia yang diadakan oleh Universitas Islam Madinah di Madinah selama 30 hari pada tahun 2014 dan 2016.<sup>239</sup> Adapun dalam skala nasional, beberapa pelatihan yang diikuti antara lain; Pelatihan IT selama 6 bulan di Solo pada tahun 2016, pelatihan Guru PAUD al-Qur’an yang diadakan oleh Yayasan Wadhi Mubarak di Bogor selama 1 tahun pada 2015 dan 2016, pelatihan metode menghafal cepat di Sukabumi selama 6 bulan pada tahun 2016, dan masih banyak lagi.<sup>240</sup>

Selain mengikutkan pelatihan, LPPH juga aktif mengadakan workshop atau training bagi guru-gurunya, dengan mendatangkan pakar-pakar pendidikan, seperti Muhammad Fauzil Adhim, Neno

<sup>238</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan 11 Agustus 2017)

<sup>239</sup> Masykur Suyuthi, *Wawancara*, (Balikpapan, 01 Agustus 2017)

<sup>240</sup> Dokumentasi LPPH 2017

Warisman, Ida S. Widayanti, Suharsono, Irawati Istadi, juga pakar pendidikan dari LPI Luqmanul Hakim Surabaya, LPI Arrohmah Malang, dan masih banyak lagi.

c) Studi Banding/Kunjungan Pendidikan

Selain menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga lain terkait pengembangan SDM, pihak LPPH juga melakukan studi banding ke berbagai lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan-keunggulan baik di dalam maupun di luar negeri. Selain itu juga mengadakan kunjungan ke lembaga-lembaga pendidikan milik Hidayatullah lainnya, yang lebih maju dalam pengelolaan pendidikannya, seperti LPI Luqmanul Hakim Surabaya, LPI Ar-Rahmah Malang, dan LPI Al-Kahfi Yogyakarta. Terkait studi banding, Hani Akbar menjelaskan:

“Untuk Studi Banding sudah sering kita lakukan, terutama ke lembaga-lembaga pendidikan Hidayatullah yang lebih maju, seperti Luqmanul Hakim, Ar-Rohmah, dan al-Kahfi. Ada yang sifatnya menjalankan tugas atau diutus oleh institusi dan ada yang tugas pribadi namun disempatkan melakukan kunjungan ke lembaga-lembaga pendidikan tersebut, yang nantinya ilmu yang didapat bisa di share dan jadi masukan untuk pengembangan lembaga pendidikan kita ke depannya. Jadi ada yang sifatnya insidental dan ada yang memang terencana.”<sup>241</sup>

Studi banding yang terencana biasanya terkait suatu program baru yang ingin dijalankan oleh LPPH sehingga butuh banyak melakukan survey, diskusi dan observasi ke lembaga-lembaga yang

---

<sup>241</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 23 Agustus 2017)

lebih dahulu menjalankan program tersebut. Contohnya studi banding yang dilakukan oleh LPPH beserta beberapa perwakilan dari unit madrasah pada tahun 2009, untuk mengetahui metode mengajarkan al-Qur'an yang paling efektif ke beberapa pesantren di Pulau Jawa. Program studi banding ini berjalan dari tahun ke tahun.

Pada 2015 LPPH melakukan studi banding terkait metode Al-Qosimi tahfiz Qur'an di Solo dan Yogyakarta dan juga ke Pondok Pesantren Isy Karima Solo. Selanjutnya pada 2016 mengadakan studi banding terkait Program Pandu Putri ke LPI Ar-Rohmah Putri Malang, pada tahun yang sama juga melakukan kunjungan ke LPI Al-Izzah Batu. Yang terakhir, pada 2017 melakukan studi banding terkait kepengasuhan asrama ke PP. Hidayatullah samarinda.<sup>242</sup>

Untuk studi banding ke luar negeri, LPPH bekerja sama dengan Departemen Luar Negeri Dewan Pengurus Pusat (DPP) Hidayatullah, yang mana dari DPP dan perwakilan LPPH melakukan kunjungan-kunjungan ke luar negeri dan melakukan kerjasama-kerjasama dengan beberapa universitas, yang mana hal ini juga memberikan input positif dalam pengembangan SDM LPPH. Salah satunya studi banding ke Universitas Islam Madinah (UIM) pada 2016, sehingga menghasilkan kerjasama dalam bentuk dipilihnya PP Hidayatullah Pusat Balikpapan sebagai tempat pelaksanaan tes

---

<sup>242</sup> Dokumen LPPH dan MPP Putri 2017

masuk UIM untuk daerah Indonesi Tengah dan Indonesia Timur, dan LPPH sebagai penanggung jawab sekaligus pelaksanaanya.<sup>243</sup>

Juga studi banding ke Akademi Beena Ulama di Turki pada tahun 2016 sehingga menghasilkan kerjasama berupa pemberian beasiswa untuk satu orang kader Hidayatullah. Selanjutnya adalah kunjungan ke Universitas Qur'anul Karim di Sudan pada awal tahun 2017, yang mana dari kunjungan tersebut PP Hidayatullah mendapatkan kuota beasiswa bagi dua orang kadernya.<sup>244</sup>

Studi banding atau kunjungan pendidikan tidak hanya dilakukan oleh pihak LPPH, namun LPPH sendiri menjadi objek yang dikunjungi oleh berbagai lembaga pendidikan lainnya, baik dari dalam maupun luar negeri. Dari hasil penelitian, peneliti menemukan data beberapa lembaga pendidikan yang melakukan kunjungan ke LPPH antara lain; kunjungan guru-guru dari Malaysia pada tahun 2015, studi banding guru-guru Al-Azhar Jakarta pada tahun 2016. Selain kunjungan dari lembaga-lembaga pendidikan, LPPH juga mendapatkan kunjungan dari Bapak Muhammad Nuh sewaktu menjabat sebagai Menteri Pendidikan, juga kunjungan dari Dr. Bibi Jan, yang merupakan staf Kementrian Pendidikan Singapura

---

<sup>243</sup> Berita tentang kehadiran Tim Dosen Penguji dari Universitas Islam Madinah di laman situs <https://www.hidayatullah.com/berita/berita-dari-anda/read/2016/08/10/99123/ini-panduan-penting-bagi-para-penuntut-ilmu.html> diakses pada 11 Oktober 2017

<sup>244</sup> Dokumentasi DPP Hidayatullah Departemen Luar Negeri 2017

sekaligus Ketua Persatuan Guru Melayu-Singapura pada tahun 2014.<sup>245</sup>

Dalam kaitan tersebut Ruswan Thoyib menjelaskan bahwa fakta-fakta yang ada menunjukkan secara jelas bahwa bahwa PP Hidayatullah termasuk kelompok Islam yang didukung oleh kekuatan Orde Baru dari unsur militer, birokrasi dan Golkar.<sup>246</sup> Oleh karena itu PP Hidayatullah di Kalimantan tidak pernah sepi dari kunjungan pejabat. Dari kalangan militer misalnya Pangdam VI Tanjung Pura Mayjend Z.A. Maulani, Brigjend Awet Sara, Mayjend Namori Anom dan Kepala KASAD (Komando Staff Angkatan Darat) TNI Jenderal H.R. Hartono. Dari kalangan birokrat beberapa Menteri Agama seperti Dr. Mukti Ali, Alamsyah Ratuprawinegara, Munawir Syadzali, M.A dan Tarmizi Taher, Menteri Sosial Prof. Haryati Soebadyo, Menteri KLH Prof. Emil Salim, Menteri Penerangan Harmoko, Menteri Perumahan Siswono Yudhohusodo, Menteri Perhubungan Azwar Anas, Menristek B.J. Habibie. Dari tokoh-tokoh politik Golkar seperti Dr. Amir Murtono, Wahono, dan Akbar Tandjung. Sekalipun demikian PP Hidayatullah juga sering dikunjungi oleh tokoh-tokoh pergerakan Islam baik dari dalam maupun luar negeri seperti A.R Fachruddin, Buya Hamka, Buya Malik Ahmad, Prof. Abdul Kahar Muzakir, K.H. Abdullah Syafi'i,

<sup>245</sup> Dokumentasi LPPH dan MPP Putri 2017

<sup>246</sup> Ruswan Thoyib, "Artikulasi Ideologi Gerakan Salafiah Gerakan Salafiah Dalam Pendidikan Pesantren Hidayatullah," *Disertasi* (Jakarta: Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah, 2008),.hlm. 106.

Tuti Alawiyah, Amin Rais, Quraish Syihab, Peunoh Dali, A.M Saefuddin dan lain-lain.<sup>247</sup> Dalam pengamatan peneliti, upaya PP Hidayatullah untuk menjadi mitra kerja Pemerintah terus dilakukan hingga saat ini. Dalam beberapa tahun terakhir tercatat Wapres Hamzah Haz dan Yusuf Kalla serta Presiden RI Susilo Bambang Yudhoyono, Mendiknas M. Nuh, hingga pengurus DPP Partai Demokrat telah menyambangi pesantren ini.<sup>248</sup>

Dengan adanya kunjungan-kunjungan pendidikan atau studi banding tersebut, baik yang dilakukan LPPH ke lembaga pendidikan lain ataupun sebaliknya, jelas memberikan input positif terhadap pengembangan pendidikan secara umum dan pengembangan SDM LPPH secara khusus. Dengan terjalannya kerjasama dengan berbagai pihak yang dikunjungi maupun yang memberikan kunjungan, jelas akan memudahkan LPPH untuk melakukan kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi SDM-nya.

d) Up Grading Kepala Unit

LPPH selain memiliki program-program pengembangan untuk tenaga pendidik, juga mempunyai program khusus untuk meningkatkan kompetensi kepala-kepala Madrasah, atau yang

---

<sup>247</sup>Mansur Salbu *et. al.*, *20 Tahun Pesantren...*; Manshur Salbu, *Mencetak Kader; Perjalanan Hidup Ustaz Abdullah Said Pendiri Hidayatullah* (Surabaya: Suara Hidayatullah Publishing, 2009). Ali Athwa, “ Kolom Ta’aruf, *Suara Hidayatullah*, 07/ VIII/ November 1995, hlm. 86.

<sup>248</sup>Berita tentang kedatangan Presiden R.I. SBY di PP Hidayatullah Balikpapan di laman situs <http://www.liputan-kota.com/2008/07/sby-tersentuh-khutbah-di-hidayatullah.html>., diakses pada tanggal 12 April 2012.

disebut dengan up grading kepala unit.<sup>249</sup> Up grading kepala unit ini dimaksudkan agar para kepala madrasah memiliki kompetensi *leadership* atau kepemimpinan yang mumpuni dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dikemukakan oleh Abdul Ghofar Hadi selaku ketua LPPH:

“Untuk kepala sekolah, kita adakan up grading kepala unit, hal ini mengingat tanggung jawab seorang kepala sekolah itu lebih besar dari guru-guru biasa. Karenanya, secara mental dia harus lebih unggul dari yang lain. Untuk kepala sekolah di unit pendidikan putra biasanya saya yang langsung tangani, waktunya insidental, tapi kami pastikan ada setiap tahun. Kalau bentuk up grading yang paling sederhana, ya kita adakan pertemuan kepala-kepala sekolah, kadang di masjid atau di kantor, kalau yang resminya kita undang pematery, ahli-ahli pendidikan yang khusus memberikan pengarahannya terkait manajemen kepala sekolah, yang mana kegiatan ini tertutup, hanya khusus untuk kepala-kepala unit.”<sup>250</sup>

Dengan adanya up grading kepala unit ini diharapkan dapat meningkatkan performa kepala sekolah dalam memimpin madrasah. Hal ini juga dibenarkan oleh Hani Akbar selaku ketua MPP Putri yang menangani up grading guru-guru di bawah unit pendidikan putri:

“Up Grading kepala sekolah biasanya lebih ke motivasi dan penguatan *leadership*nya. Karena amanahnya berat, sehingga dengan up grading mereka bisa bertukar pikiran, bisa mengetahui cara meningkatkan performanya, juga masalah-masalah di madrasah bisa mendapatkan solusi.”<sup>251</sup>

Selain bertujuan untuk meningkatkan performa, kualifikasi dan kompetensi *leadership* kepala sekolah, dengan adanya up grading

<sup>249</sup> Program Kerja LPPH Tahun 2017-2018

<sup>250</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

<sup>251</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 23 Agustus 2017)

kepala unit juga menjadi ajang bertukar pikiran antar kepala sekolah, sehingga masalah-masalah di madrasah dapat didiskusikan bersama dan mencari solusinya. Up grading kepala unit juga selain diisi oleh ketua Yayasan Hidayatullah atau Ketua LPPH, juga diisi oleh pemateri-pemateri dari berbagai lembaga pendidikan lainnya, dan pakar-pakar pendidikan. Pemateri-pemateri dari luar lingkungan pesantren ini biasanya diminta khusus untuk mengisi up grading kepala unit, selain mengisi seminar atau pelatihan untuk guru-guru.<sup>252</sup>

e) Uji Kompetensi Guru

Untuk mengetahui capaian kompetensi guru, LPPH dan MPP Putri mengadakan uji kompetensi bagi guru-gurunya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Abdul Ghofar Hadi dalam wawancara:

“Salah satu bentuk pengembangan kita adalah dengan mengukur kualitas dan capaian kompetensi guru-guru, apakah sudah sesuai dengan standar atau belum, salah satu caranya adalah kita adakan uji kompetensi guru, hasilnya nanti menjadi bahan masukan untuk hasil evaluasi keseluruhan kinerjanya. Untuk guru-guru putra waktunya setahun, kalau di putri lebih aktif, biasanya per-enam bulan.”<sup>253</sup>

Adapun materi-materi yang diujikan fokus pada materi-materi keagamaan, meliputi kemampuan baca tulis al-Qur'an dan hafalan setiap guru, pemahaman fiqh, hadits, dan juga penguasaan materi kelembagaan.

---

<sup>252</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

<sup>253</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

f) Guru Menulis

Salah satu program pengembangan LPPH untuk meningkatkan kualitas dan daya saing tenaga pendidiknya adalah dengan program Satu Guru Satu Buku yang bekerja sama dengan Media Guru sebagai wadah publikasinya. Untuk merealisasikan program tersebut, guru-guru sebelumnya diwajibkan mengikuti pelatihan menulis yang diadakan oleh LPPH, dengan pemateri dari Media Guru. Abdul Ghofar Hadi selaku ketua LPPH mengungkapkan bahwasanya salah satu bentuk penjagaan terhadap ilmu adalah dengan tulisan, oleh karenanya setiap guru haruslah memiliki tulisan atau karya yang dibukukan untuk mengikat ilmu tersebut, sehingga selain meningkatkan kemampuan individual guru tersebut, juga bisa menjadi amal jariyah.<sup>254</sup> Program menulis ini sebelumnya lebih dulu direalisasikan di STIS, yang mana para dosen harus aktif menulis, baik itu berupa buku atau hasil penelitian yang dipublikasikan di jurnal kampus atau di media-media pendidikan lainnya, seperti majalah-majalah dan surat kabar.<sup>255</sup>

g) Dauroh Guru Mata Pelajaran Diniyah

Guru-guru diniyah di LPPH memiliki kualifikasi khusus, di antaranya lancar baca tulis al-Qur'an, menghafal al-Qur'an dan Hadits, menguasai ilmu-ilmu agama, paham kelembagaan, juga harus bisa menjaga sikap dan prilakunya. Sebab guru-guru diniyah

---

<sup>254</sup> Sambutan Abdul Ghofar Hadi dalam pembukaan Pelatihan Guru Menulis di PP Hidayatullah Balikpapan, 3 Februari 2018

<sup>255</sup> Wawancara Siti Solekhah, 28 September 2017

ini berbaur langsung dengan santri sehingga harus bisa menjadi contoh. Karenanya untuk meningkatkan kualitas guru-guru diniyah ini, LPPH mengadakan dauroh khusus guru-guru yang mengampu mata pelajaran diniyah, yang mana mata pelajaran ini menjadi nilai keunggulan di setiap pesantren. Hal ini ditegaskan langsung oleh Abdul Ghofar Hadi:

“Guru-guru diniyah memiliki kriteria-kriteria khusus. Apalagi kita basisnya pesantren, maka pelajaran diniyah inilah nilai lebih kita, kalau guru-guru diniyahnya tidak kompeten maka tidak ada bedanya dengan lembaga-lembaga non pesantren lainnya. Oleh karena itu, kita harus selalu meningkatkan kualitas guru-guru diniyah ini, kita adakanlah program dauroh khusus untuk guru-guru diniyah, dengan pemateri Ustadz-ustadz yang memang ahli dibidang ini.”<sup>256</sup>

Dauroh mata pelajaran diniyah dilaksanakan tiap tahun, dengan diisi oleh dosen-dosen dari Sekolah Tinggi Ilmu Syariah (STIS) Hidayatullah, atau oleh alumni-alumni dan mahasiswa dari Timur Tengah, yang memang berkompeten dalam bidang-bidang keagamaan. Adapun materi-materi dauroh beragam, mulai dari tahsin, fiqh, hadits, akhlaq dan adab, juga sejarah Islam.<sup>257</sup>

#### h) Dauroh Kepengasuhan

Pondok Pesantren Hidayatullah menerapkan pola pendidikan Islamic Boarding School, yang mana santri mulai dari MTs, MA, Tahfiz hingga Sekolah tinggi wajib berasrama, hal ini berlaku bagi santri yang merupakan anak warga maupun yang bukan. Oleh

<sup>256</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

<sup>257</sup> Maharuddin, *Kepemimpinan kiai Pondok*, ..., hlm. 57

karenanya, ada guru yang diamanahkan untuk menjadi Kepala Kepengasuhan atau Kepala Asrama. Guru-guru yang ditunjuk ini ditempatkan di lokasi yang berdampingan dengan asrama.<sup>258</sup> Untuk unit pendidikan putra, asrama MTs (Sekolah Pemimpin) dan MA bergabung, dan untuk Mahasiswa disendirikan. Adapun untuk putri, santri MA memiliki asrama sendiri yang diketuai oleh Guru MA, sedangkan untuk MTs dan Mahasiswi digabung dan diketuai oleh Anggota MPP Putri. Adapun untuk Ma'had Tahfidz Putra maupun putri memiliki lokasi sendiri yang terpisah dari lingkungan pendidikan formal, dan juga memiliki kepala Asrama sendiri.

Pengelolaan asrama jelas membutuhkan keahlian dan ketrampilan khusus, sehingga LPPH membuat program khusus untuk kepengasuhan, yakni dauroh kepengasuhan yang diadakan setahun.<sup>259</sup> Meskipun para pengasuh yang merupakan alumni pengabdian dari Madrasah Aliyah dan STIS Hidayatullah termasuk tenaga kependidikan dan bukan tenaga pendidik, akan tetapi secara tidak langsung kegiatan-kegiatan di asrama berkaitan dengan pendidikan, dan juga seluruh ketua atau kepala asrama yang ditunjuk merupakan guru atau tenaga pendidik, maka dengan diadakannya dauroh ini, kompetensi para kepala asrama dan pengasuh akan meningkat.

---

<sup>258</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

<sup>259</sup> Dokumen Program Kerja LPPH Tahun 2017-2018

Untuk meningkatkan kualitas pengasuh dan perbaikan program kepengasuhan, LPPH juga aktif mengadakan studi banding dengan pesantren-pesantren yang juga menerapkan pola pendidikan yang sama, juga mengikutkan para ketua-ketua asrama untuk mengikuti pelatihan-pelatihan kepengasuhan dalam maupun luar daerah. Sebagaimana disampaikan oleh Hani Akbar:

“Kepengasuhan memegang peranan penting dalam pendidikan karakter santri, sehingga kita ingin setiap pengasuh dan kepala asrama memang benar-benar mumpuni di bidangnya, oleh karena itu kita buat program khusus untuk pengembangan kompetensi pengasuh, yaitu dauroh Kepengasuhan. Kita juga selalu ikutkan mereka dauroh-dauroh kepengasuhan yang diadakan oleh pesantren atau kampus Hidayatullah yang lainnya.”<sup>260</sup>

Materi-materi kepengasuhan mencakup peningkatan kemampuan manajerial pengasuh, bagaimana membangun komunikasi dengan anak asuh, psikologi anak, dan kompetensi kepribadian pengasuh.

i) Pemberian Reward

Salah satu program pengembangan SDM di LPPH adalah dengan pemberian apresiasi. Sebagaimana dituturkan oleh Hani Akbar:

“Untuk guru-guru yang berprestasi kita berikan reward, selain bentuk apresiasi kita atas usahanya, juga dimaksudkan untuk memotivasi guru tersebut untuk mempertahankan kinerjanya dan memotivasi guru-guru lain, agar bisa seperti itu.”<sup>261</sup>

<sup>260</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

<sup>261</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 23 Agustus, 2017)

Adapun bentuk apresiasi di LPPH adalah penghargaan yang diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah mengabdikan selama minimal 5, 10 dan 15 tahun, atas prestasi yang dicapai dan memberi kontribusi yang signifikan kepada madrasah atau lembaga. Bentuk apresiasi berupa piagam dan atau dana pembinaan.<sup>262</sup>

j) Cerdas Tangkas Guru

Cerdas tangkas guru merupakan salah satu kegiatan yang diadakan oleh MPP Putri khusus untuk guru-guru dibawah unit pendidikan putri setiap tahunnya.<sup>263</sup> Kegiatan ini bertujuan untuk melatih sikap kompetitif yang positif, hal ini juga untuk mengetahui kemampuan guru-guru, juga melatih kerjasama dan kekompakan antar guru. Cerdas tangkas ini mengadu kemampuan dan pengetahuan guru-guru antar madrasah, adapun yang menjadi jurinya adalah anggota MPP Putri sendiri.

3) Strategi Pengembangan Karier

Konsep pengembangan karier SDM di LPPH dapat dikatakan sebagai model baru dalam manajemen SDM Pesantren ataupun lembaga pendidikan Islam. Hidayatullah sejak awal perekrutan SDM-nya memprioritaskan kekaderan atau militansi dari rekrutmennya. Sebagaimana disebutkan dalam standar Guru-guru Hidayatullah di atas, salah satu faktor utama yang harus dimiliki oleh SDM-nya adalah

<sup>262</sup> YPPH, Aturan Kepegawaian, Bab V, Pasal 36

<sup>263</sup> Program Kerja MPP Putri 2017

ketaatan, yang pertama kepada Allah dan Rasul-Nya, dan selanjutnya kepada pemimpin.<sup>264</sup>

Dalam ruang lingkup pesantren, maka taat kepada perintah pemimpin yang di maksud adalah Pimpinan Umum Pondok Pesantren Hidayatullah. Adapun dalam ruang lingkup pendidikan, maka taat kepada Ketua LPPH, dalam skala yang lebih kecil, setiap guru-guru dalam unit madrasah wajib taat kepada kepala sekolah, selama yang diperintahkannya adalah kebaikan dan tidak bertentangan dengan aturan agama.

Berkaitan dengan pengembangan karier SDM-nya, maka tidak dapat dipisahkan dari kriteria taat tadi. Sebab dalam pengembangan karier di LPPH, sistem mutasi dan promosi ini sangat ditentukan oleh kualitas ketaatan seseorang. Permutasian atau promosi di LPPH disebabkan oleh penugasan lembaga, promosi jabatan, permintaan dan atau kebutuhan unit terkait, permintaan pribadi dengan pertimbangan YPPH. Permutasian dilakukan tidak selalu dipengaruhi oleh lama tidaknya guru tersebut mengabdikan, tetapi seringkali didasari kualitas kekaderan dan kompetensinya. Karenanya setiap SDM dibawah naungan LPPH harus siap sewaktu-waktu untuk dimutasikan. Adapun salah satu tujuan mutasi yang memiliki nilai positif adalah untuk meningkatkan inovasi SDM-nya. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Hani Akbar:

---

<sup>264</sup> Lembaga Pendidikan Integral Hidayatullah, *Standar SDM Hidayatullah, ...*, hlm. 12

“Mutasi dilakukan salah satunya untuk menjaga dari sikap nyaman guru tersebut di posisinya. Karena guru juga kalau sudah terlalu lama dan nyaman di suatu tempat, dia agak sulit inovatif. Inovasinya kurang. Takutnya, pengalaman sekian tahun itu satu tahun saja yang berulang. Misalkan dia mengaku sudah 17 tahun mengajar, tapi ternyata hanya pengalaman satu tahun saja yang berulang terus. Perubahan memang pasti terjadi.”<sup>265</sup>

Pengembangan karier di LPPH melalui tiga jalur, yaitu dengan pengangkatan (rekrutmen), promosi, dan mutasi.<sup>266</sup> Berikut peneliti paparkan rincinya:

a) Rekrutmen

Rekrutmen merupakan awal dari sebuah proses pengembangan SDM. Adapun di PP Hidayatullah, proses rekrutmen SDM pendidikan sepenuhnya di laksanakan oleh LPPH untuk rekrutmen tenaga pendidikan putra, dan MPP Putri rekrutmen tenaga pendidikan putri. LPPH membuka perekrutan bagi masyarakat umum yang memenuhi persyaratan dan kriteria yang ditetapkan, dan perekrutan dilakukan tergantung pada kebutuhan lembaga pendidikan yang disebar melalui website LPPH atau secara verbal di pengajian-pengajian dan ceramah-ceramah yang disampaikan oleh dai-dai Hidayatullah. Meskipun demikian, sebagian besar rekrutannya adalah alumni dari 3 perguruan tinggi milik Hidayatullah, yaitu STAIL Surabaya, STIE Depok dan STIS Balikpapan. Untuk alumni ketiga perguruan tinggi ini, prosedur perekrutannya sedikit berbeda

<sup>265</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 23 Agustus 2017)

<sup>266</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

dari perekrutan tenaga pendidik di luar ketiga perguruan tinggi tersebut. Sebagaimana dipaparkan oleh Abdul Ghofar Hadi:

“Untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, kita menjalin kerjasama dengan ketiga perguruan tinggi kita. Untuk guru, kita biasanya rekrut dari STAIL, karena memang disana fokus jurusan tarbiyah, kalau untuk tenaga administrasi kita minta dari STIE, dan untuk diniyah dan tahfiz, kita minta dari STIS. Prosedurnya, kita memasukkan surat permintaan tenaga pendidikan ke masing-masing Sekolah Tinggi sebelum wisuda, jumlah dan spesifikasi lainnya. Nanti dari pihak sekolah tinggi yang menentukan alumni mana yang ditugaskan kesini, setelah itu nama-nama yang diajukan oleh sekolah tinggi diserahkan kepada Dewan Pengurus Pusat di Jakarta, kalau disetujui maka akan dikeluarkan SK penugasan resmi.”<sup>267</sup>

Hal ini diperkuat oleh pernyataan Hani Akbar selaku ketua

Majelis Pertimbangan dan Pengkaderan Putri:

“Untuk perekrutan, kita memang memprioritaskan kader. Karena, kalau kader kita sendiri sudah paham dengan pola pendidikan dan pengkaderan kita, sehingga proses adaptasinya mudah. Sedangkan rekrutmen dari luar kita cukup selektif, sebab tidak semua siap berkomitmen dengan aturan-aturan yang berlaku disini. Misalnya, yang laki-laki wajib berjamaah lima kali sehari, yang wanita harus menutup aurat, masalah kompensasinya juga seringkali tidak memenuhi keinginan dari rekrutmen luar, oleh karenanya yang kita rekrut harus benar-benar paham bahwa kesini bukan cari penghidupan, karena kita disini lembaga perjuangan, salah tempat kalau mau cari uang disini selain itu juga harus menetap di areal kampus pusat Hidayatullah ini. Jadi kalau yang sudah berkeluarga harus siap pindah, kita sediakan rumah. Hal-hal seperti ini kalau bukan kader pastinya susah untuk diterima, meskipun ada saja rekrutmen dari luar yang siap berkomitmen dengan kita.”<sup>268</sup>

Perekrutan dari ketiga sekolah tinggi milik Hidayatullah ini memang menjadi prioritas, sebab dari segi kekaderan para alumni ini

<sup>267</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

<sup>268</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan 28 Agustus 2017)

telah teruji selama masa perkuliahan. Sehingga sebagian besar mereka siap ditugaskan dalam berbagai situasi. Namun mereka juga menjalani serangkaian tes untuk mengetahui potensi dan kemampuan mereka sehingga dalam penempatannya sesuai dengan keahlian dan spesifikasinya. Yang demikian juga berlaku bagi rekrutmen kader-kader biologis atau anak keturunan warga Hidayatullah, baik yang menetap di Pusat Balikpapan ataupun di daerah lainnya.

Adapun rekrutmen selain alumni tiga perguruan tinggi dan kader biologis, harus melewati beberapa tahap perekrutan. Yang pertama, mengajukan lamaran ke LPPH. Yang kedua, mengikuti serangkaian tes, yang mana tes seleksi ini meliputi tes kesehatan, tes psikologi, tes pengetahuan keIslaman, tes Baca dan hafal qur'an, komitmen kelembagaan, standarisasi dan kualifikasi, tidak dalam masa kontrak atau terikat dengan instansi lain diluar YPPH dan tahap selanjutnya adalah interview mendalam dengan LPPH bagi pelamar laki-laki, dan MPP Putri bagi pelamar perempuan. mencakup materi keIslaman, materi akademik, materi bahasa asing, dan materi personalia.<sup>269</sup> Sebagaimana yang dijelaskan oleh Febryan Wardhana, salah seorang staf LPPH:

“Prosedur rekrutmen itu, kita terima permintaan dari Madrasah-Madrasah, tenaga pendidik apa saja yang dibutuhkan, setelah itu kita buat pengumuman rekrutmen yang di *broadcast* via website resmi LPPH atau media sosial lainnya. Setelah itu pelamar mengisi formulir, berupa *curriculum vitae*, lalu kita adakan tes tertulis potensi akademik dan bahasa asing. Untuk

---

<sup>269</sup> Form interview LPPH bisa dilihat di lampiran

laki-laki, tes ditangani oleh LPPH, sedangkan untuk yang perempuan di MPP Putri. Setelah itu kita interview mendalam, kalau sesuai, maka kita ajukan nama tersebut ke yayasan, setelah pihak yayasan setuju lalu kita rekrut. Adapun untuk alumni tiga perguruan tinggi kita masukkan surat permintaan ke masing-masing institusi, kalau diterima, ya kita dikasih jatah alumni untuk melakukan pengabdian di sini.”<sup>270</sup>

Untuk mendapatkan rekrutmen yang sesuai, berikut prosedur yang dilakukan oleh pihak LPPH:



**Gambar 4.2** Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik LPPH

Lebih rinci mengenai proses rekrutmen pegawai di LPPH Balikpapan, yaitu:

- (1) Tahap Pertama, proses seleksi administratif dengan melihat kemampuan akademis pelamar IPK minimal 2,75.
- (2) Tahap Kedua, proses seleksi wawancara dengan materi wawancara meliputi wawasan kependidikan, wawasan keagamaan dan dakwah serta ketrampilan profesinya.

<sup>270</sup> Febryan Wardhana, *Wawancara*, (Balikpapan, 10 Agustus 2017)

- (3) Tahap Ketiga, proses pemagangan masa kontrak yaitu masa uji coba pada di tempat/bagian dengan bimbingan langsung dari senior. Waktu yang ditetapkan selama 2 bulan.
- (4) Tahap Keempat, yaitu masa capeg (calon pegawai) yang harus ditempuh selama satu tahun dan bisa diberhentikan sewaktu-waktu bila kurang sesuai atau tidak memenuhi kriteria LPPH Balikpapan.<sup>271</sup>

Calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat diangkat menjadi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap apabila memenuhi ketentuan :

- (1) Bersedia membuat surat perjanjian komitmen pengabdian di LPPH
- (2) Integritas dalam melaksanakan amanah
- (3) Etika dan akhlaq Islami
- (4) Bersedia mendapatkan pembinaan kelembagaan
- (5) Dedikasi dan loyalitas kepada YPPH
- (6) Bersedia untuk mendapatkan kompensasi sesuai kemampuan YPPH<sup>272</sup>

#### b) Mutasi

Konsep atau sistem mutasi LPPH terbentuk dari budaya atau kultur imamah jamaah di pondok pesantren Hidayatullah, sehingga

<sup>271</sup>Website LPPH <http://lpp-hidayatullah.id/> diakses 20 September 2017

<sup>272</sup>Dokumen YPPH, *Profil dan Kode Etik Guru*, Tahun 2017

mutasi di LPPH terbagi dua, yaitu; *Pertama*, mutasi atau pindah tugas ke luar daerah, atau ke departemen berbeda. *Kedua*, mutasi ke unit pendidikan atau madrasah lainnya yang masih dibawah pengelolaan LPPH. Yang pertama, mana pemindah tugas pegawai LPPH yang dilakukan oleh pihak yayasan atas permintaan dari Dewan Pengurus Wilayah (DPW) atau Dewan Pengurus Daerah (DPD) yang kemudian disetujui oleh pihak LPPH dan yayasan, lalu kemudian dikeluarkan surat keputusan (SK) pemindah tugas yang bersangkutan oleh Dewan Pengurus Pusat Hidayatullah.

Dalam beberapa kasus yang berhasil peneliti himpun, permutasian pegawai ke luar daerah dilakukan atas dua hal, yang pertama karena prestasi pegawai tersebut, yang kedua sebagai sanksi. Pegawai yang baik kinerjanya dan dianggap berprestasi ketika menjalankan amanah dari LPPH, biasanya diberikan amanah yang lebih besar oleh pengurus pusat, dengan ditugaskan ke daerah-daerah yang membutuhkan tenaga, baik tenaga pendidik, tenaga dakwah ataupun pengurus yayasan.<sup>273</sup>

Selain karena permintaan tenaga dari daerah, mutasi juga dilakukan oleh LPPH sebagai bentuk sanksi bagi pegawai yang melanggar aturan Yayasan ataupun LPPH. Pegawai yang khilaf dan melakukan kesalahan diberikan kesempatan untuk memperbaiki diri dan melakukan improvisasi dengan diberikan amanah di daerah lain,

---

<sup>273</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan.

cara ini yang seringkali ditempuh oleh LPPH dan terbukti lebih efektif memberikan dampak atau perubahan yang positif bagi pegawai tersebut. Sebagaimana yang diutarakan oleh Abdul Ghofar

Hadi:

“Mutasi atau dalam istilah kita pindah tugas sebabnya dua, yang pertama karena prestasi, yang kedua berupa sanksi. Yang pertama, pegawai-pegawai kita yang terbukti ketika diberikan amanah oleh LPPH bisa menjalankan tugasnya dengan baik, bahkan melampaui ekspektasi, kita beri tantangan lebih untuk melanjutkan prestasinya di daerah lain. Hal ini biasanya permintaan dari Pusat setelah melihat kinerjanya, bagi seorang kader itu adalah reward, berarti ia mendapatkan kepercayaan dengan diberikannya amanah yang lebih berat. Kedua, pemindah tugas karena adanya pelanggaran, baik itu dari segi ibadah, syariah, ataupun muamalah, kalau terulang hingga beberapa kali dan sudah kita tegur tetapi tidak berubah, maka kita pindah tugaskan. Kita kasih amanah yang sesuai dengan kepribadian dan keahliannya di daerah, biasanya cara ini sangat efektif memberikan dampak positif, sebab ketika di daerah tenaganya sangat dibutuhkan, sehingga dia benar-benar serius dalam melaksanakan pekerjaannya. Juga beban sebagai kader yang dikirim dari pusat tentu membuatnya harus lebih hati-hati dalam bertindak.”<sup>274</sup>

*Kedua*, mutasi antar unit pendidikan di bawah pengelolaan LPPH. Permutasian ini dilakukan setelah LPPH melakukan evaluasi tahunan atau penilaian terhadap masing-masing personal, dari evaluasi tersebut kemudian diketahui posisi yang paling pas untuk pegawai tersebut. Atau didasarkan pada permintaan dari unit pendidikan yang membutuhkan. Proses mutasi antar unit pendidikan yaitu adanya permintaan dari unit ke LPPH, kemudian LPPH melakukan evaluasi untuk mengetahui siapa yang paling pas

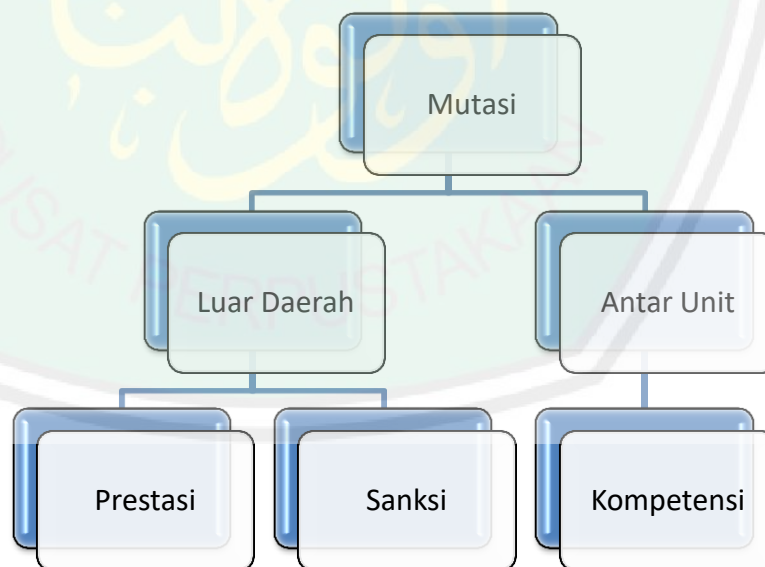
---

<sup>274</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

menempati posisi tersebut, lalu setelahnya akan dimusyawarahkan antara LPPH dan unit-unit yang bersangkutan. Selanjutnya akan dikeluarkan surat keputusan permutasian dari LPPH. Berikut prosedurnya yang diuraikan oleh Hani Akbar:

“Kalau untuk mutasi kepala sekolah, prosedurnya hampir sama dengan rekrutmen, dari LPPH yang mengeluarkan SK. Hanya itu dari MP yang mengusulkan, bukan dari unit. Misal, dia dari kepala sekolah TK kita pindahkan ke Mts, tetapi tetap melalui prosedur usulan ke LPPH. Kalau pengangkatan kepala sekolah memang internal MP dulu ya, nanti dari LPPH yang memutuskan. Setelah kita dapatkan nama yang pas untuk posisi tersebut, kami ajukan ke LPPH. Untuk mutasi guru, itu biasanya permintaan dari unit, nanti kami yang proses, Sama halnya seperti perekrutan, semua tes-tesnya dari kami. karena untuk keputrian memang MP3 yang lebih tahu secara personal.”<sup>275</sup>

Secara sederhana, berikut pola mutasi di LPPH Balikpapan:



**Gambar 4.3 Pola mutasi SDM LPPH**

<sup>275</sup> Hani Akbar, *wawancara*, (Balikpapan, 23 Agustus 2017)

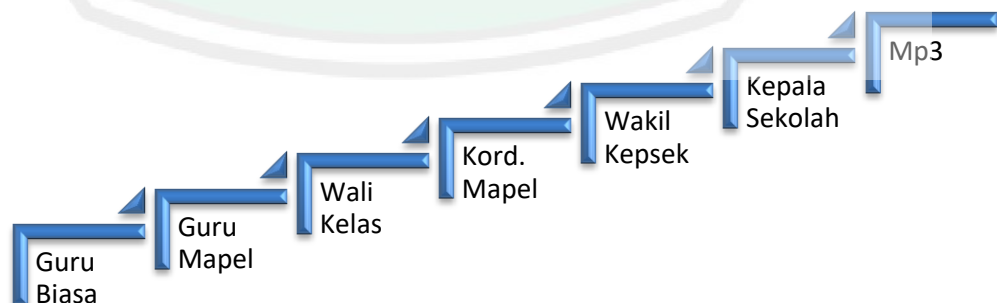
c) Promosi

Selain mutasi, LPPH juga menggunakan sistem promosi dalam pengembangan karier administratif pegawainya. Adapun tingkatan karier guru di LPPH, untuk unit pendidikan MI bisa dilihat pada gambar 4.4 berikut:



**Gambar 4.4 Jenjang Karier Guru Madrasah Ibtidaiyah**

Adapun untuk jenjang karier guru MTs dan MA, adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.5 Jenjang Karier Guru MTs dan MA**

Tingkatan karier guru di LPPH sebagaimana yang dijelaskan oleh Hani Akbar:

”Kalau untuk tingkatan karier disini sendiri, kita ada yang namanya kordinator, sebelum jadi waka ada namanya coordinator guru. Misalnya untuk MI, ada namanya coordinator guru tingkat rendah, nanti akan kita upayakan untuk menjadi waka. Jadi jenjangnya adalah guru biasa, guru bidang studi, guru kelas, wali kelas, nanti dia dijadikan coordinator guru. Bahasanya kalau di tingkat Mts dan Aliyah itu MGMP, guru mata pelajaran, dia jadi coordinator. Misalnya di Mts, ada kordinator MIPA, ada kordinator bahasa, jadi semua guru bahasa, arab inggris Indonesia ada coordinatonya. Ada juga kordinator guru agama atau diniyah. Setelah itu jadi Waka, waka sarana, wakasis, wakasek, baru kepala sekolah.”<sup>276</sup>

Adapun untuk Guru di unit pendidikan putri, model pengembangan kariernya sama, akan tetapi pengembangan karier di kelola oleh pihak internal MPP Putri, sehingga Kepala Sekolah yang telah habis masa jabatannya diangkat menjadi anggota Majelis Pertimbangan dan Pengkaderan (MPP) Putri. Sebagaimana dijelaskan oleh Hani Akbar:

“Untuk Kepala Sekolah yang telah habis periode kepemimpiannya, kalau kepala sekolah MI, bisa kita promosikan untuk diangkat menjadi kepek MTs, kalau dari MTs bisa dipromosikan ke MA. Setelah itu, dari MA kita angkat atau masukkan ke Majelis pertimbangan. Ada namanya ketua bidang, yang membawahi tiga unit yaitu tahfiz, Mts dan MA Putri, bidang-bidang inilah yang dikordinir oleh mereka. Ketua bidang ada 5, yaitu kepengasuhan, sosial, kependuan, administrasi dan keuangan, Humas khusus putri.”<sup>277</sup>

Untuk pengangkatan guru tidak tetap menjadi guru tetap biasanya per-enam bulan setelah dilakukan supervisi kinerja oleh

<sup>276</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 23 Agustus 2017)

<sup>277</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 23 Agustus 2017)

kepala sekolah. Sedangkan untuk kenaikan jenjang karier yang lainnya didasarkan pada hasil evaluasi tahunan dan juga permintaan dari kepala sekolah. Untuk kepala sekolah sendiri, masa jabatannya adalah 3 tahun per-periode, dan setiap kepala sekolah bisa menjabat maksimal selama dua periode. Sebagaimana yang tertuang dalam aturan kepegawaian YPPH.<sup>278</sup> Hal ini juga sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Hani Akbar:

“Kepala sekolah dibatasi 3 tahun saja, dan bisa diangkat untuk periode selanjutnya. Tapi dua kali pengangkatan saja. Sama semua unit. Masa jabatan 3 tahun, nanti bisa diusulkan, tapi hanya dua kali periode supaya tidak stagnan.”<sup>279</sup>

Adapun untuk prosedur pengangkatan Kepala Sekolah, masing-masing unit memberikan tiga nama untuk dipertimbangkan di LPPH, bagi unit pendidikan putra, dan di MP3 untuk unit pendidikan putri. Selanjutnya pihak LPPH dan MP3 memproses tiga nama tersebut dengan mempertimbangkan hasil dari supervisi Kepala Sekolah, dan supervisi klinisnya. Selanjutnya nama yang terpilih akan diajukan ke LPPH untuk dikeluarkan SK pengangkatan resminya.<sup>280</sup>

### c. Evaluasi

Untuk mengetahui efektifitas sebuah program atau kegiatan pengembangan harus dilakukan melalui evaluasi. Di LPPH sendiri, aturan

---

<sup>278</sup> YPPH, *Aturan kepegawain*, Bab IV, Pasal 22

<sup>279</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 23 Agustus 2017)

<sup>280</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

evaluasi kinerja tercantum dalam aturan kepegawaian bab VIII pasal 45 tentang kinerja tenaga pendidik, sebagai berikut:<sup>281</sup>

- 1) Kepala Unit Pendidikan wajib melakukan evaluasi prestasi tenaga kerja yang diadakan setiap bulan didasarkan pada kinerja meliputi aspek manajemen, keIslaman, komitmen dan kompetensi pada amanah atau tugas yang diberikan.
- 2) Kepala unit melaporkan hasil evaluasinya kepada LPPH setiap bulan.
- 3) LPPH berhak melakukan evaluasi secara sidak dan atau konfirmasi untuk akurasi data evaluasi.
- 4) Evaluasi kinerja merupakan salah satu faktor dalam memberikan penilaian kompetensi dan kekaderan guru.
- 5) Evaluasi kinerja juga digunakan untuk kepentingan promosi/kenaikan jabatan tenaga dan bahan pertimbangan mutasi dan pemberian penghargaan bagi tenaga.
- 6) Pelaksanaan evaluasi kinerja tenaga diatur dalam penilaian kerja yang dikeluarkan oleh Unit Pendidikan LPPH.<sup>282</sup>

Evaluasi kinerja tenaga pendidik dilakukan setiap bulan oleh Kepala-kepala Unit masing-masing. Penilaian didasarkan pada standar kinerja guru dan lembar evaluasi kinerja atau *assessment for teacher* yang dibuat oleh LPPH. Hal ini dilakukan agar kinerja para guru terukur dan sesuai dengan standar yang ditetapkan, selain itu juga untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan yang dimiliki oleh SDM pendidikannya,

---

<sup>281</sup> YPPH, *Aturan kepegawaian*, Bab VII, Pasal 45

<sup>282</sup> YPPH, *Aturan kepegawaian*, Bab VII, Pasal 45

sehingga nantinya ada kegiatan pengembangan untuk pengembangan kompetensi, dan ada reward bagi guru-guru yang berprestasi.

Sebagaimana yang dipaparkan oleh Abdul Ghofar Hadi:

“Untuk evaluasi kinerja guru, kita masing-masing sekolah ada supervisi kinerja yang dilakukan oleh kepala sekolah setiap bulan, dan hasilnya akan disetorkan ke LPPH, untuk LPPH sendiri kita adakan supervise dadakan, juga ada supervisi kinerja guru per-6 bulan. Ini untuk mengetahui apakah guru-guru sudah memenuhi standar kompetensi, sehingga dari hasil supervisi tersebut kita tahu apa yang kurang dan bagaimana meningkatkannya, itulah yang mendasari program-program pengembangan guru ke depannya.”<sup>283</sup>

Prosedur evaluasi guru dimulai dari evaluasi perbulan yang dilakukan oleh kepala sekolah, selanjutnya setelah 6 bulan LPPH akan melakukan evaluasi secara menyeluruh. Untuk pendidikan putri, evaluasi dilakukan oleh MPP Putri, yang nantinya hasil evaluasi akan dilaporkan ke LPPH untuk tindak lanjutnya. Adapun jenis evaluasi dibedakan menjadi dua, yaitu evaluasi atau penilaian guru kelas/asisten dan penilaian guru bidang studi. Evaluasi dilakukan mencakup 6 item, yaitu; kedisiplinan, skill mengajar, kerjasama, karakter dan ibadah.<sup>284</sup> Untuk Kepala Sekolah, supervisi kinerja atau supervisi klinis dilakukan oleh pihak LPPH atau MPP Putri.<sup>285</sup> Adapun poin-poin penilaian secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel-tabel penilaian kinerja guru di lampiran.

Untuk penilaian guru bidang studi sama halnya dengan penilaian guru kelas, yaitu memiliki 6 poin utama, yang mencakup kedisiplinan,

---

<sup>283</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

<sup>284</sup> Lembar Assessment For Teacher Terlampir

<sup>285</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

skill mengajar, manajemen kelas, teamwork, karakter dan ibadah. Lebih jelasnya dapat dilihat di lampiran.

## 2. Tantangan Pengembangan SDM Di PP Hidayatullah

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan tantangan atau kendala-kendala yang dihadapi oleh LPPH dalam melaksanakan pengembangan SDM pendidikannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Abdul Ghofar Hadi dalam wawancaranya:

“Tantangan pengembangan kita beragam, yang pertama dari luar itu kurangnya perhatian dari pemerintah, apalagi untuk lembaga pendidikan swasta seperti kita ini, kalau kita kurang aktif maka kita terabaikan. Misalnya untuk kegiatan-kegiatan pengembangan SDM, kadang kita tidak dapat pemberitahuannya, atau telat diberitahu, karenanya kita arahkan masing-masing madrasah untuk punya kenalan dengan pihak pemerintahan, terutama bidang pendidikannya, kita juga jalin terus silaturahmi dengan mereka, agar kiranya untuk kegiatan-kegiatan pendidikan kita diikuti sertakan.”<sup>286</sup>

Tantangan eksternal ini kiranya dihadapi oleh sebagian besar Pesantren atau lembaga-lembaga pendidikan Islam. Sebab kurang meratanya perhatian pemerintah terhadap lembaga-lembaga pendidikan swasta terutama yang berada di daerah terpencil atau pinggiran. Selain itu, tantangan eksternal lainnya yang juga sering dihadapi oleh LPI dan Pesantren lain adalah kurangnya tenaga pendidik atau SDM pendidikan yang siap bertugas di daerah pinggiran. Hal ini juga disampaikan oleh Abdul Ghofar Hadi:

“Tantangan terbesar kita untuk saat ini kurangnya SDM. Untuk guru-guru diniyah Insya Allah bisa teratasi dengan adanya alumni dari

---

<sup>286</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

perguruan tinggi kita. Yang sulit ini untuk guru-guru eksak. Sebab walaupun ada yang mendaftar, jarang ada yang siap berkomitmen mengikuti aturan disini.”<sup>287</sup>

PP Hidayatullah sejauh ini telah mencoba membuka perekrutan guru untuk mata pelajaran eksak, akan tetapi banyak di antaranya yang tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh pesantren, atau tidak siap untuk mengikuti aturan-aturan Pesantren. Sehingga hingga saat ini pihak LPPH masih terus membuka peluang bagi tenaga-tenaga pendidik yang mau bergabung. Meskipun ada alumni-alumni yang ditugas belajarkan, namun sebagian besar masih dalam masa studi.<sup>288</sup>

Adapun tantangan internal yang dihadapi oleh LPPH juga beragam, di antaranya adalah karena belum adanya departemen khusus di LPPH yang menangani masalah SDM atau *Human Resources Management*, sehingga mulai dari rekrutmen, pengembangan hingga evaluasi ditangani langsung oleh Ketua LPPH. Meskipun dibantu oleh MPP Putri dan Kepala-kepala Sekolah dalam pelaksanaan programnya, namun dalam manajemen dan dokumentasinya masih sangat bergantung pada Ketua. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Febryan Wardana, salah satu staff LPPH:

“Untuk permasalahan SDM ditangani langsung oleh Ketua LPPH, karena kita belum ada departemen khusus yang menangani SDM. Karenanya masalah-masalah pengaturan SDM, program dan lainnya itu ketua LPPH yang tahu. Jelas ini sangat sulit, karena Ketua sendiri sudah banyak sekali yang harus diurus.”<sup>289</sup>

---

<sup>287</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

<sup>288</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan

<sup>289</sup> Febryan Wardhana, *Wawancara*, (Balikpapan, 10 Agustus 2017)

Salah satu dampak negatif yang dirasakan karena belum adanya Departemen khusus pengembangan SDM ini adalah Ketua LPPH masih harus disibukkan dengan urusan-urusan operasional terkait pengembangan SDM, sementara masih banyak masalah-masalah lain yang harus diurus. Selain masing-masing madrasah harus aktif melakukan pendekatan ke pihak-pihak tertentu terkait pengembangan SDM-nya. Juga dalam pendataan dan kontrol terhadap alumni-alumni atau pegawai yang ditugas belajarkan masih sangat terbatas, hal itu pula yang menjadi salah satu sebab para alumni yang ditugaskan ini terkadang direkrut oleh pihak lain atau memilih mengabdikan di daerah lain. Hal ini juga diungkapkan oleh Febryan Wardana:

“Salah satu kelemahan kita adalah, kurangnya control dan pendataan terhadap alumni-alumni kita, ini salah satu sebabnya karena kita tidak punya departemen khusus SDM, sehingga seringkali alumni kita tidak terdeteksi keberadaannya, padahal banyak diantara mereka yang lanjut ke universitas-universitas ternama seperti UGM, ITB, ITS, UB, UIN dan lain sebagainya, juga banyak yang lanjut ke luar negeri. Padahal kalau kita punya data yang lengkap, ini bisa jadi salah satu nilai lebih atau daya tarik tersendiri bagi madrasah-madrasah kita. Selain itu, mereka bisa kita tarik kembali untuk menambah SDM kita.”<sup>290</sup>

Selain belum adanya departemen khusus yang mengurus SDM ini, tantangan yang dihadapi LPPH lainnya adalah tantangan restrukturisasi, yaitu sistem mutasi ke luar daerah atau ke departemen lain oleh pihak yayasan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Hani Akbar:

“Tantangan internalnya adalah, karena SDM pendidikan kita notabene adalah kader Hidayatullah, maka harus siap dipindah tugaskan kapan saja dan kemana saja, ini di satu sisi ada positifnya

---

<sup>290</sup> Febryan Wardhana, *Wawancara*, (Balikpapan, 10 Agustus 2017)

namun ada juga negatifnya. Untuk pendidikan, positifnya yaitu kita gampang melakukan mutasi dan promosi, sebab tidak ada guru yang menolak penugasan. Akan tetapi negatifnya, saat guru kita ditarik ke daerah lain atau dipindah tugaskan ke departemen di luar pendidikan. Ini ibaratnya sudah nyaman kita stel disini, tiba-tiba dimutasi. Untuk guru Putri kalau suaminya bertugas maka istrinya mau tidak mau juga kita lepas. Sudah *settle* di sini, diambil oleh tempat lain. Dan itu harus, mau tidak mau. Itu salah satu problem terbesar, karena kita tidak bisa bilang tidak boleh.”<sup>291</sup>

Permutasian di LPPH memang sangat dipengaruhi oleh Yayasan dan DPP Hidayatullah, sebagaimana yang dipaparkan sebelumnya, dalam hal permutasian guru ke daerah lain, LPPH tidak punya kewenangan untuk melarang, sebatas memberikan masukan ke pihak pengurus yayasan dan DPP. Akan tetapi jika SK sudah dikeluarkan, maka mau tidak mau LPPH harus siap untuk melepas tenaga pendidik tersebut, meskipun dari DPP atau pihak yayasan juga memberikan tenaga pendidik pengganti, akan tetapi hal ini tidak serta merta dapat menyelesaikan problem ataupun kekosongan yang ditinggalkan, sebab tenaga pendidik baru tersebut harus melalui proses yang panjang agar bisa *settle* dengan tugasnya.

Tantangan internal lain yang dihadapi berkaitan dengan tantangan eksternal, yaitu karena minimnya rekrutan tenaga pendidik yang mengampu mata pelajaran umum atau eksak, sehingga guru-guru yang ditugaskan untuk mengajar mata pelajaran tersebut tidak sesuai dengan kompetensinya. Hal ini yang memang sering didapati di lembaga-lembaga pendidikan Islam atau pesantren pada umumnya. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Hani Akbar:

---

<sup>291</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

“Guru-guru kita banyak yang mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Contohnya, sarjana sastra inggris, mengajar sains, atau sarjana IT mengajar biologi. Ini karena kita masih kekurangan tenaga. Meskipun mereka ini bukan sepenuhnya tidak kompeten di bidang ini, tetapi kurang pas dengan penjurusan mereka saat kuliah meskipun mereka ini SMA nya lulusan jurusan IPA, atau pernah mengikuti pelatihan sains dsb.”<sup>292</sup>

Karena *basic* pendidikan guru-guru ini berbeda dengan mata pelajaran atau mata kuliah yang diampu, hal ini bisa menyebabkan ketidakmaksimalan dalam proses belajar mengajar apabila guru yang bersangkutan kurang mempersiapkan materi yang akan diajarkannya.

Selain problem ketidaksesuaian kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu, SDM pendidikan LPPH juga masih minim dalam hal kemampuan manajerial dan pemanfaatan teknologi. Hal ini dibenarkan oleh Nur Afiah, salah seorang wali Murid MI Hidayatullah Balikpapan,

“Kalau untuk masalah spiritual guru-guru di Hidayatullah memang bisa dibilang sudah tidak diragukan, tetapi kalau untuk kemampuan manajerial, penggunaan teknologi pengajaran tidak terlalu spesial, artinya masih biasa-biasa saja.”<sup>293</sup>

### 3. Implikasi Strategi Pengembangan SDM

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan implikasi dari proses pengembangan SDM di LPPH, yaitu:

#### a. Memiliki SDM yang Unggul dan Kompetitif

Dengan adanya program-program pengembangan SDM yang dimiliki oleh LPPH, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidiknya, maka hasil dari program yang dijalankan adalah,

<sup>292</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

<sup>293</sup> Nur Afiah, *Wawancara*, (Balikpapan, 15 Januari 2018)

LPPH memiliki tenaga pendidik yang unggul dan kompetitif.

Sebagaimana dijelaskan oleh Abdul Ghofar Hadi:

“Jelas ada banyak sekali manfaat yang kita peroleh dengan adanya program-program pengembangan SDM ini, dari segi kompetensinya ada peningkatan, baik kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi professional, dan yang lebih utama adalah kompetensi spiritual. Ini memang merupakan tujuan utama dari pengembangan SDM kita.”<sup>294</sup>

Meningkatnya kualitas SDM pendidikan ini juga dibuktikan dengan diraihnya penghargaan dari Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, yaitu Awang Faroek Ishak Award sebagai Lembaga Pendidikan terbaik, pada tahun 2014, setelah menjadi nominator pada tahun sebelumnya.<sup>295</sup> Pada tahun 2010, PP Hidayatullah juga menerima Kalimantan Timur Education Award sebagai yaitu Yayasan Penyelenggara Pendidikan Terbaik se-Kaltim periode tahun 2010, yang merupakan penghargaan tertinggi bidang pendidikan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kaltim, Dewan Pendidikan Kaltim, dan Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) Kaltim. Dari tiga nominator yang masuk dalam kategori tersebut, Yayasan Pondok Pesantren (YPP) Hidayatullah Balikpapan terpilih sebagai penerima anugerah *Kaltim Education Award 2010* menyingkirkan Yayasan Airlangga dan Yayasan Katolik yang masing-masing berasal dari Samarinda.<sup>296</sup> Hal ini menjadi bukti bahwa SDM yang dimiliki LPPH memenuhi Standar Nasional Pendidikan, dari segi kompetensinya sehingga telah mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

<sup>294</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

<sup>295</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

<sup>296</sup> <http://www.hidayatullah.com/berita/nasional/read/2011/02/01/46336/pp-hidayatullah-peroleh-kaltim-education-award-2010.html> diakses 23 Oktober 2017.

Adapun konsep SDM yang kompetitif di PP Hidayatullah adalah menerapkan kebiasaan saling berlomba-lomba dalam kebaikan, atau *fastabiqul khairat* baik kebaikan dunia maupun akhirat. Hal inilah yang mendasari setiap kegiatan-kegiatan pengembangan yang dilakukan oleh LPPH, sehingga SDM-nya juga didorong untuk memiliki pola pikir yang demikian. Sebab, konsep *fastabiqul khairat* ini akan menjadi motivasi yang sangat besar bagi setiap muslim untuk selalu mengembangkan potensi dirinya menjadi pribadi yang lebih baik lagi, melalui kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Hani Akbar:

“Untuk mendeskripsikan SDM yang kompetitif ini abstrak ya, karena kita memiliki konsep sendiri tentang daya saing atau kompetitif ini. Kalau SDM kita, kita selalu arahkan untuk berdaya saing dengan konsep *fastabiqul khairat*, berlomba-lomba dalam kebaikan, ini bentuk daya saing yang sesungguhnya. Pemahaman untuk saling berlomba-lomba dalam kebaikan ini akan mendorong pribadi tersebut untuk merasa tidak puas dengan ilmu yang dimiliki, merasa kurang dengan kompetensi yang dimilikinya sehingga mereka terus menerus belajar.”<sup>297</sup>

Dengan konsep kompetitif tersebut, tenaga pendidik di LPPH memiliki motivasi yang besar untuk selalu meningkatkan kompetensinya. Hal ini sejalan dengan motto yang ditanamkan oleh PP Hidayatullah kepada setiap kadernya, baik itu tenaga pendidik maupun peserta didik, yaitu bekerja keras, belajar dan ibadah.<sup>298</sup> Ketiga karakter ini merupakan nilai keunggulan yang dimiliki oleh kader Hidayatullah. Hal ini ditegaskan oleh Hani Akbar:

---

<sup>297</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

<sup>298</sup> Dokumen LPPH, *Profil dan Kode Etik Tenaga Pendidik*.

“Kader-kader kita harus berkarakter pekerja keras, rajin belajar dan banyak beribadah. Belajar ini belajar apa saja, kalau bahasa kami belajar sepanjang hayat, atau *long life education*, Karena mereka sewaktu-waktu di rolling, atau dimutasi. Belajar juga karena terkadang tidak sesuai dengan kompetensi yang diampu, yaa dia harus belajar. Inilah sebenarnya nilai keunggulan SDM kita”<sup>299</sup>

Selain konsep *fastabiqul khairat* dan *long life education* yang menjadi ciri khas SDM di LPPH, salah satu yang menjadi nilai keunggulannya adalah memiliki SDM yang terjamin moral dan spiritualnya, termasuk di dalamnya adalah SDM yang sesuai dengan kultur budaya dan etika pesantren. Tenaga pendidik yang bermoral dan memiliki nilai-nilai spiritual yang baik adalah salah satu faktor utama dalam pendidikan pesantren, sebab seorang guru bukan hanya mentransfer ilmu, tetapi juga mempraktekkan ilmunya. Hal inilah yang digaris bawahi oleh LPPH sehingga setiap tenaga pendidiknya harus memiliki sikap atau moral yang patut untuk dijadikan sebagai contoh oleh murid-muridnya.

SDM yang sesuai dengan kultur dan etika pesantren juga sangat penting, sebab etika atau kultur kepesantrenan yang terbentuk dari pola bekerja keras, belajar dan ibadah tersebut diterapkan oleh guru, secara langsung memberikan kemudahan dalam mentransferkan ilmu dan menerapkan aturan-aturan pesantren ke peserta didik. Kultur dan etika pesantren antara lain tidak ada guru yang merokok, semua guru wajib shalat berjamaah, guru rajin melaksanakan ibadah-ibadah *mahdhah*, guru aktif

---

<sup>299</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

berhalaqoh, guru menutup aurat dengan baik sesuai aturan syar'i, dan masih banyak lainnya.<sup>300</sup>

Budaya Pesantren Hidayatullah dibangun di atas landasan nilai-nilai ajaran Islam, khususnya yang terdapat pada pesan inti 5 surat awal (al-Alaq, al-Qalam, al-Muzammil, al-Mudatsir, dan al-Fatihah) yang diturunkan kepada Rasulullah SAW pada periode Makkah. Nilai-nilai dasar tersebut selanjutnya dirumuskan dalam 3 kata kunci; yaitu: Islamiyah, ilmiah dan alamiah.<sup>301</sup> Dengan landasan tersebut LPPH melaksanakan pengembangan SDM-nya sehingga menghasilkan tenaga-tenaga pendidik yang memiliki keunggulan sebagai berikut:

#### 1. Islamiyah

Inti dari budaya Islamiyah adalah terbangunnya sikap dan perilaku dasar sebagai seorang hamba Allah, yang ditandai dengan beberapa indikator, yaitu:<sup>302</sup>

##### a. Salimul Aqidah

Tenaga pendidik memiliki pemahaman yang benar tentang prinsip-prinsip aqidah Islam sebagaimana pemahaman Ahlu Sunnah wal Jama'ah. Terbebas dari pemahaman dan keyakinan yang menyimpang, bid'ah dan bersih dari segala bentuk perbuatan syirik. Tenaga pendidik memiliki keyakinan terhadap kebenaran ajaran Islam serta jaminan Allah SWT. Tidak ada satupun dari ajaran

<sup>300</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan

<sup>301</sup> Website LPPH <http://lpp-hidayatullah.id/> diakses 20 September 2017

<sup>302</sup> Tim Penulis Hidayatullah, *Buku Panduan Kaderisasi Santri Hidayatullah*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Pimpinan Pusat Hidayatullah, 2011), hlm. 22-23.

Islam yang diragukan kebenarannya. Bukti keyakinan tersebut ditunjukkan dengan ketaatannya kepada Allah dan Rasul-Nya serta komitmennya dalam melaksanakan syari'at Islam serta menegakkannya dalam kehidupan sehari-hari secara maksimal.<sup>303</sup>

b. Shahihul Ibadah

Tenaga pendidik melaksanakan kegiatan ibadah secara benar, sesuai dengan sunnah Rasulullah SAW. Senantiasa berdisiplin dan menepati ibadah-ibadah fardlu, khususnya shalat fardlu. Shalat fardlu ditegakkan secara berjama'ah di awal waktu. Di samping itu juga selalu menjaga mutu dan kualitasnya. Tenaga pendidik selalu rindu untuk bertaqarrub kepada Allah dengan menghidupkan ibadah-ibadah *nawafi* (sunnah), seperti: shalat tahajjud, shalat sunnah rawatif, shalat dhuha, puasa sunnah, tarti al-qur'an, dzikrullah dan ibadah sunnah lainnya.<sup>304</sup> Sebagaimana disampaikan oleh Anna Fathiah, mahasiswa UNISMA yang merupakan salah seorang alumni PP Hidayatullah,

“Guru-guru di Hidayatullah benar-benar memberikan contoh, sehingga kita sebagai murid selalu merasa termotivasi dan malu kalau ibadahnya kurang, sedangkan para guru yang sibuk mengajar dan mengurus keluarganya ibadahnya tetap terjaga. Ini sebenarnya yang paling dirindukan ketika lulus dari sana, sebab saat ini sulit menemukan guru-guru yang benar-benar bisa menjadi role model.”<sup>305</sup>

c. Karimul Akhlaq

<sup>303</sup> Dokumen LPPH, *Standar SDM/Tenaga Kependidikan Hidayatullah*.

<sup>304</sup> Dokumen LPPH, *Standar SDM/Tenaga Kependidikan Hidayatullah*

<sup>305</sup> Anna Fathiah, *Wawancara*, (Malang, 09 September 2017)

Tenaga pendidik memiliki budi pekerti yang luhur. Ia menghormati orang tua serta pemimpinnya, menjadi ukhuwah di antaranya sesama muslim, kasih sayang dengan teman-temannya, *tawadlu'* (rendah hati) dan tidak sombong, memperlihatkan kesederhanaan dalam penampilan, bersikap jujur dan bertanggung jawab dalam memikul amanah. Hal ini dibenarkan oleh Nadria, salah seorang wali santri MA Putri Hidayatullah Balikpapan,

“Saya percayakan anak saya sekolah di Hidayatullah karena saya lihat guru-gurunya. Mereka orang-orang yang amanah terhadap tugasnya, baik ibadah dan akhlaqnya. Sehingga rasanya tenang menitipkan anak-anak kepada mereka.”<sup>306</sup>

## 2. Ilmiah

Tenaga pendidik menjadi orang yang sangat mencintai ilmu (*harisun alal ilmi*) dan menghargai orang-orang yang berilmu (*ulama'*). Ditandai dengan bersemangat tinggi dalam memperoleh ilmu; baik dalam bentuk mendengarkan dan memperhatikan ketika suatu ilmu disampaikan, maupun ketika membaca buku. Tenaga pendidik senantiasa mencatat hal-hal yang dianggap penting untuk mengikat ilmu yang diperolehnya.<sup>307</sup>

Salah satu bentuk keilmiahan tenaga pendidik juga dapat dilihat dari tingkat pendidikan. Adapun tingkat pendidikan guru di LPPH berdasarkan data yang peneliti himpun adalah 90,2% merupakan alumni

<sup>306</sup> Nadria Sumarante, *Wawancara*, (Tual, 9 Januari 2018)

<sup>307</sup> Tim Penulis Hidayatullah, *Buku Panduan Kaderisasi*, ..., hlm. 23.

perguruan tinggi. Jumlah keseluruhan tenaga pendidik yang berada di bawah pengelolaan LPPH adalah 153 orang, jumlah ini tidak termasuk tenaga kependidikan. Dengan rincian, 73,6% lulus S1, 16,4% lulus S2, dan 0,65% lulus S3. Adapun Tenaga Pendidik yang belum bergelar sarjana ada 15 orang, atau 9,86% yang merupakan guru diniyah atau guru Ma'had Tahfidz, yang telah memenuhi kualifikasi untuk mengajar tahfidz dan tahsin, atau hafidzah.<sup>308</sup>

### 3. Alamiah

Tenaga pendidik menghargai lingkungan, baik lingkungan alam maupun manusia, sebagai sumberdaya karunia Allah yang sangat berharga bagi kehidupan. Penghargaan kepada lingkungan tersebut tercermin dalam kecintaannya kepada lingkungan yang bersih, hijau, rapi, indah dan tertib.<sup>309</sup> Implikasi ini secara langsung dirasakan oleh santri dan juga wali santri. Sebagaimana yang disampaikan oleh Mufti, Mahasiswi STIS Hidayatullah,

“Tenaga pengajar disini bukan hanya memberi ilmu, tapi memang mencontohkan. Karena kesehariannya sama kita, jadi kita bisa menilai kepribadian mereka. Jadi benar-benar amal dan ilmunya sesuai.”<sup>310</sup>

#### **b. Memiliki Perencanaan Pengembangan SDM**

Kegiatan perencanaan pengembangan SDM yang baik akan memberikan implikasi yang sangat besar terhadap proses dan hasil dari pengembangan tersebut. Hal inilah yang diharapkan oleh LPPH sehingga

---

<sup>308</sup> Data Guru Terlampir

<sup>309</sup> Tim Penulis Hidayatullah, *Buku Panduan Kaderisasi*, ..., hlm. 23.

<sup>310</sup> Mufti, *Wawancara*, (Balikpapan, 16 Januari 2018)

pihak LPPH memberikan perhatian khusus dalam perencanaan pengembangan SDM-nya. Dengan adanya perencanaan, maka mempermudah LPPH dalam mengatur penjadwalan, pengalokasian dana, perekrutan, penempatan, dan bentuk-bentuk pengembangannya. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Hani Akbar:

“Kegiatan pengembangan kita rencanakan dengan cermat, sehingga jelas tujuan yang ingin kita capai apa, prosesnya bagaimana, bentuknya seperti apa, kapan dan dimananya semua sudah kita rencanakan sehingga mempermudah dalam pelaksanaan. Kalau tidak ada perencanaan yang baik, maka tidak ada target capaian, tidak ada kejelasan kegiatan, kadangkala bertabrakan waktu dengan kegiatan-kegiatan lain, kadang dananya tidak ada, oleh karena itu, semenjak kita mulai memperbaiki manajemen kita dengan membuat perencanaan-perencanaan yang jelas, segala sesuatunya menjadi lebih teratur dan mudah.”<sup>311</sup>

Perencanaan pengembangan yang rinci menjadi salah satu strategi utama dalam mengembangkan SDM di LPPH. Program pengembangan SDM di LPPH harus bersinergi dengan pihak yayasan dan Mushida, karenanya segala bentuk kegiatan yang dilakukan LPPH harus direncanakan dengan baik agar ada kesesuaian tujuan, kejelasan target, dan ketepatan waktu dan tempatnya, sehingga tidak ada kegiatan yang tidak cocok atau berbenturan dengan visi dan misi PP Hidayatullah, atau bersamaan waktunya dengan kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh Yayasan maupun Mushida. Dengan kata lain, dengan adanya perencanaan maka program pengembangan terlaksana dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini dibenarkan oleh Masrinah, alumni STIS yang mengabdikan di MI Putri,

---

<sup>311</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

“Kegiatan-kegiatan guru sudah terjadwal dari MPPP atau LPPH, jadi kita tinggal mengikuti saja. Kalaupun yang tidak terjadwal itu biasanya kalau ada pemateri dadakan, jadi dipilih guru-guru yang sedang kosong dari jadwal mengajar untuk ikut. Program-program yang terjadwal itu wajib diikuti oleh semua guru, ada absensi dan penilaiannya juga. Manfaatnya benar-benar dirasakan terutama untuk guru magang seperti kami.”<sup>312</sup>

### c. Dapat Menganalisis Kebutuhan Pengembangan SDM

Implikasi positif yang dirasakan oleh LPPH dengan adanya program pengembangan SDM yaitu selain dengan adanya perencanaan pengembangan yang baik, juga memudahkan LPPH dalam menganalisis kebutuhan SDM-nya. Hal ini dibenarkan oleh Ketua LPPH, Abdul Ghofar Hadi:

“Banyak sekali kemudahan yang didapat dengan adanya kegiatan pengembangan SDM yang dikelola dengan baik, salah satunya kita bisa menganalisis kebutuhan SDM kita. Baik dari segi jumlahnya, misalkan kekurangan tenaga pendidik di masing-masing unit berapa, maupun dari segi kompetensinya. Bidang apa yang kurang dikuasai oleh guru-guru tersebut. Sehingga kita bisa fokuskan untuk pengembangan ke depannya.”<sup>313</sup>

Analisis kebutuhan ini diperoleh setelah adanya supervisi atau evaluasi dan standar pengukuran kompetensi yang jelas yang dibuat oleh LPPH, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) oleh MPP Putri dan LPPH, hasilnya kemudian menjadi dasar perencanaan pengembangan selanjutnya.<sup>314</sup> Hal ini diutarakan langsung oleh Hani Akbar:

“Kegiatan pengembangan mulai dari perencanaan, proses pengembangannya, hingga evaluasi ini memudahkan kita dalam menganalisis, kita tahu dimana letak kelebihan dan kekurangan

<sup>312</sup> Masrinah, *Wawancara*, (Balikpapan, 16 Januari 2018)

<sup>313</sup> Abdul Ghofar Hadi, *Wawancara*, (Balikpapan, 11 Agustus 2017)

<sup>314</sup> Dokumen Laporan Pertanggung Jawaban MPP Putri Periode 2016-2017

SDM kita, sehingga nantinya kita buat program yang pas untuk menjawab kekurangan-kekurangan tersebut, dan meningkatkan performanya. Untuk unit pendidikan putri di bawah pengawasan MPP Putri, kita selalu sertakan analisis SWOT di setiap program saat kita membuat Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) baik ke LPPH maupun ke pihak Yayasan. Jadi jelas target dan pencapaian kita.”<sup>315</sup>

Selain itu, kegiatan pengembangan dan pengawasan yang intens dari pihak LPPH, Yayasan maupun Mushida, sehingga mencakup keseluruhan kegiatan tenaga pendidik membuat analisis yang dilakukan bisa lebih mendalam, seperti latar belakang keadaan keluarganya, atau bahkan problem-problem keseharian yang dihadapi oleh tenaga pendidik tersebut. Kegiatan pengembangan yang dibangun dengan komunikasi setiap hari antara pihak LPPH dan tenaga pendidik melalui shalat jamaah lima waktu, halaqah, dan ta’lim-ta’lim lainnya menjadikan tidak ada gap antara tenaga pendidik dengan pihak pengelola dalam hal ini LPPH, sehingga memudahkan dalam mengidentifikasi masalah yang dihadapi oleh tenaga pendidik dan menganalisisnya, serta memberikan solusinya.<sup>316</sup>

#### **d. Meningkatkan Daya Saing Lembaga**

Daya saing lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM-nya. Hal inilah yang dipahami oleh LPPH sehingga LPPH memberikan perhatian khusus dalam kegiatan pengembangan tersebut. Secara tidak langsung, terjaminnya kualitas tenaga pendidik memberikan kepercayaan kepada para wali murid untuk menyekolahkan putra-putrinya

---

<sup>315</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

<sup>316</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan

di lembaga pendidikan tersebut. Untuk LPPH sendiri hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah santri baru yang mendaftar setiap tahunnya,<sup>317</sup> peningkatan ini terjadi di seluruh jenjang pendidikan dibawah pengelolaan LPPH. Sebagaimana dijelaskan oleh Hani Akbar:

“Orangtua murid yang memercayakan putra putrinya untuk kita didik, ketika kita tanya alasannya, selain karena faktor lingkungan yang mendukung pendidikan, sebagian besar menjawab, karena mereka melihat kualitas guru-gurunya, dari adab kesehariannya, pakaiannya, ibadahnya, dan hal-hal yang berkaitan dengan etika guru. Alhamdulillah, itu artinya wali santri menganggap kualitas guru-guru baik, sehingga mereka percayakan anaknya kepada kita.”<sup>318</sup>

Sejauh ini, dari hasil observasi dan penelitian peneliti, tenaga pendidik di PP Hidayatullah Balikpapan tidak pernah ada yang terlibat kasus pidana dengan anak didiknya maupun dengan sesama pendidik atau pihak yayasan, atau tindakan-tindakan asusila lainnya. Hal ini merupakan cerminan kualitas ibadah seseorang dan kemampuan sosialisasi yang baik.<sup>319</sup>

### C. HASIL PENELITIAN

Setelah menganalisis data yang peneliti paparkan di atas, peneliti akan memaparkan hasil temuan penelitian, sebagai berikut:

#### 1. Proses Pengembangan SDM LPPH

Untuk dapat mengetahui strategi pengembangan SDM di LPPH, maka harus peneliti paparkan terlebih dahulu proses pengembangannya.

Proses pengembangan SDM di LPPH menggunakan prosedur

<sup>317</sup> Dokumen Grafik Penerimaan Santri Baru LPPH

<sup>318</sup> Hani Akbar, *Wawancara*, (Balikpapan, 28 Agustus 2017)

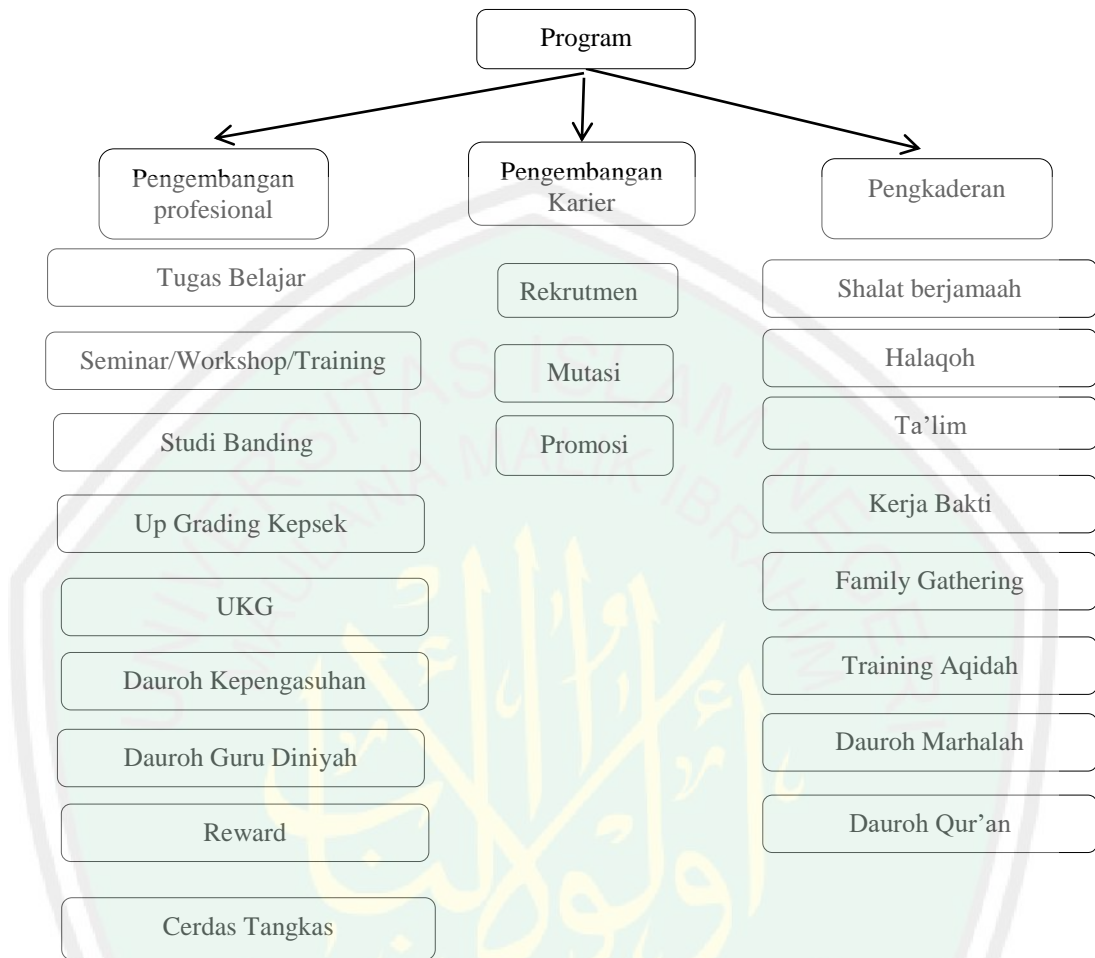
<sup>319</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan

pengembangan pada umumnya, yaitu diawali dengan perencanaan, kemudian pelaksanaan dan terakhir evaluasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 4.6 Proses Pengembangan SDM LPPH**

Adapun metode pengembangan yang digunakan oleh LPPH ada tiga, yaitu pengembangan kemampuan profesional, pengembangan karier dan pengkaderan. Setiap metode pengembangan memiliki program-program, yang mana program-program ini ada yang sifatnya formal dan nonformal. Secara ringkas, berikut hasil temuan penelitian terkait pengembangan SDM di LPPH dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 4.7 Program pengembangan SDM LPPH**

Proses pengembangan SDM di LPPH ada tiga tahap, yaitu; *pertama*, perencanaan. Dalam perencanaan terdapat empat langkah utama, yaitu menetapkan tujuan pengembangan, lalu kemudian LPPH menganalisis kebutuhan pengembangan dari masing-masing unit pendidikan. Langkah selanjutnya adalah mengadakan rapat antara LPPH dengan MPP selaku penanggung jawab unit pendidikan putri, dan kepala-kepala unit pendidikan atau kepala sekolah, serta Yayasan PP Hidayatullah guna menemukan jalan keluar dan langkah-langkah efektif dalam

mengembangkan SDM. Langkah terakhir adalah membuat program kerja terkait pengembangan sesuai dengan hasil analisis dan hasil rapat bersama tersebut.

*Kedua*, tahap pelaksanaan. Tahap ini adalah tahap pengaplikasian program-program kerja terkait pengembangan SDM, yang mana LPPH memiliki 3 strategi utama dalam pengembangan SDMnya, yaitu melalui jalur pengkaderan, pengembangan kemampuan professional, dan pengembangan karier. Program-program pengkaderan antara lain; shalat berjamaah lima kali sehari, shalat lail, halaqoh, ta'lim, dauroh Qur'an, dauroh kelembagaan, training aqidah, sila ukhuwa dan kerja bakti. Orientasi pengembangan SDM LPPH adalah mengkader tenaga pendidik sehingga menjadi pribadi-pribadi yang memiliki ketaatan dan loyalitas, kepada Allah dan Rasul-Nya dan juga kepada pemimpinnya. Oleh karena itu LPPH memberikan perhatian besar dalam proses pengkaderan ini.

Adapun jalur pengembangan kemampuan professional memiliki program-program antara lain; tugas belajar, seminar/workshop/training, studi banding/studi tur, up grading kepala sekolah, uji kompetensi guru, dauroh guru diniyah, dauroh kepengasuhan, pemberian reward dan cerdas tangkas guru. Pengembangan kemampuan professional ini merupakan gabungan dari pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi professional bila dilihat dari program-program dan tujuannya. Strategi pengembangan selanjutnya adalah melalui pengembangan karier, yang mana di LPPH pengembangan kariernya diawali dengan rekrutmen atau

penarikan tenaga pendidik baru, lalu ada mutasi, promosi, demosi dan pemutusan hubungan kerja. Yang mana syarat-syarat yang berlaku dalam pengembangan karier ini berbeda dengan lembaga pendidikan Islam pada umumnya.

*Ketiga*, tahap evaluasi. Evaluasi kinerja tenaga pendidik dilakukan setiap bulan oleh Kepala-kepala Unit masing-masing. Penilaian didasarkan pada standar kinerja guru dan lembar evaluasi kinerja atau *assessment for teacher* yang dibuat oleh LPPH. Hal ini dilakukan agar kinerja para guru terukur dan sesuai dengan standar yang ditetapkan, selain itu juga untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan yang dimiliki oleh SDM pendidikannya, sehingga nantinya ada kegiatan pengembangan untuk pengembangan kompetensi, dan ada reward bagi guru-guru yang berprestasi.

## 2. Tantangan Pengembangan SDM LPPH

Secara garis besar tantangan pengembangan SDM yang dihadapi oleh LPPH ada dua, yaitu tantangan eksternal dan tantangan internal. Tantangan eksternalnya antara lain adalah; *pertama*, kurangnya perhatian pemerintah terhadap lembaga-lembaga pendidikan swasta terutama yang berada di daerah terpencil. *Kedua*, kurangnya tenaga pendidik atau SDM pendidikan yang siap bertugas di daerah pinggiran seperti di LPPH. Adapun tantangan internal yang dihadapi oleh LPPH juga beragam, di antaranya adalah karena belum adanya departemen khusus di LPPH yang

menangani masalah SDM atau *Human Resources Management*, sehingga mulai dari rekrutmen, pengembangan hingga evaluasi ditangani langsung oleh Ketua LPPH. Meskipun dibantu oleh MPP Putri dan Kepala-kepala Sekolah dalam pelaksanaan programnya, namun dalam manajemen dan dokumentasinya masih sangat bergantung pada Ketua. Salah satu dampak negatif yang dirasakan karena belum adanya Departemen khusus pengembangan SDM ini adalah Ketua LPPH masih harus disibukkan dengan urusan-urusan operasional terkait pengembangan SDM, sementara masih banyak masalah-masalah lain yang harus diurus. Selain masing-masing madrasah harus aktif melakukan pendekatan ke pihak-pihak tertentu terkait pengembangan SDM-nya. Juga dalam pendataan dan kontrol terhadap alumni-alumni atau pegawai yang ditugas belajarkan masih sangat terbatas, hal itu pula yang menjadi salah satu sebab para alumni yang ditugaskan ini terkadang direkrut oleh pihak lain atau memilih mengabdikan di daerah lain.

Selain belum adanya departemen khusus yang mengurus SDM ini, tantangan yang dihadapi LPPH lainnya adalah tantangan restrukturisasi, yaitu sistem mutasi ke luar daerah atau ke departemen lain oleh pihak yayasan. Permutasian di LPPH memang sangat dipengaruhi oleh Yayasan dan DPP Hidayatullah, sebagaimana yang dipaparkan sebelumnya, dalam hal permutasian guru ke daerah lain, LPPH tidak punya kewenangan untuk melarang, sebatas memberikan masukan ke pihak pengurus yayasan dan DPP. Akan tetapi jika SK sudah dikeluarkan, maka mau tidak mau LPPH

harus siap untuk melepas tenaga pendidik tersebut, meskipun dari DPP atau pihak yayasan juga memberikan tenaga pendidik pengganti, akan tetapi hal ini tidak serta merta dapat menyelesaikan problem ataupun kekosongan yang ditinggalkan, sebab tenaga pendidik baru tersebut harus melalui proses yang panjang agar bisa *settle* dengan tugasnya.

Tantangan internal lain yang dihadapi yaitu karena minimnya rekrutan tenaga pendidik yang mengampu mata pelajaran umum atau eksak, sehingga guru-guru yang ditugaskan untuk mengajar mata pelajaran tersebut tidak sesuai dengan kompetensinya

### **3. Implikasi Strategi Pengembangan SDM LPPH**

Beberapa implikasi dari penerapan strategi pengembangan SDM yang dirasakan oleh LPPH, antara lain:

#### **a. Memiliki SDM yang Unggul dan Kompetitif**

Dengan adanya program-program pengembangan SDM yang dimiliki oleh LPPH, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendikinya, maka hasil dari program yang dijalankan adalah, LPPH memiliki tenaga pendidik yang unggul dan kompetitif. Meningkatnya kualitas SDM pendidikan ini juga dibuktikan dengan diraihnya penghargaan dari Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, yaitu Awang Faroek Ishak Award sebagai Lembaga Pendidikan terbaik, pada tahun 2014, setelah pada tahun sebelumnya menjadi nominator. Hal ini menjadi bukti bahwa SDM yang dimiliki LPPH memenuhi Standar Nasional Pendidikan, dari segi kompetensinya

sehingga telah mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Adapun konsep SDM yang kompetitif di PP Hidayatullah adalah menerapkan kebiasaan saling berlomba-lomba dalam kebaikan, atau *fastabiqul khairat* baik kebaikan dunia maupun akhirat. Dengan konsep *fastabiqul khairat* ini akan menjadi motivasi yang sangat besar bagi setiap muslim untuk selalu mengembangkan potensi dirinya menjadi pribadi yang lebih baik lagi, melalui kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan. Hal ini sejalan dengan motto yang ditanamkan oleh PP Hidayatullah kepada setiap kadernya, baik itu tenaga pendidik maupun peserta didik, yaitu bekerja keras, belajar dan ibadah. Ketiga karakter ini merupakan nilai keunggulan yang dimiliki oleh kader Hidayatullah.

Selain konsep *fastabiqul khairat* dan *long life education* yang menjadi ciri khas SDM di LPPH, salah satu yang menjadi nilai keunggulannya adalah memiliki SDM yang terjamin moral dan spiritualnya, termasuk di dalamnya adalah SDM yang sesuai dengan kultur budaya dan etika pesantren. Tenaga pendidik yang bermoral dan memiliki nilai-nilai spiritual yang baik adalah salah satu faktor utama dalam pendidikan pesantren, sebab seorang guru bukan hanya mentransfer ilmu, tetapi juga mempraktekkan ilmunya. Hal inilah yang digaris bawahi oleh LPPH sehingga setiap tenaga pendidiknya harus

memiliki sikap atau moral yang patut untuk dijadikan sebagai contoh oleh murid-muridnya.

SDM yang sesuai dengan kultur dan etika pesantren juga sangat penting, sebab etika atau kultur kepesantrenan yang terbentuk dari pola bekerja keras, belajar dan ibadah tersebut diterapkan oleh guru, secara langsung memberikan kemudahan dalam mentransferkan ilmu dan menerapkan aturan-aturan pesantren ke peserta didik. Kultur dan etika pesantren antara lain tidak ada guru yang merokok, semua guru wajib shalat berjamaah, guru rajin melaksanakan ibadah-ibadah *mahdhah*, guru aktif berhalqaqoh, guru menutup aurat dengan baik sesuai aturan syar'i, dan masih banyak lainnya.

Budaya Pesantren Hidayatullah dibangun di atas landasan nilai-nilai ajaran Islam, khususnya yang terdapat pada pesan inti 5 surat awal (al-Alaq, al-Qalam, al-Muzammil, al-Mudatsir, dan al-Fatihah) yang diturunkan kepada Rasulullah SAW pada periode Makkah. Dengan landasan tersebut LPPH melaksanakan pengembangan SDM-nya sehingga menghasilkan tenaga-tenaga pendidik yang memiliki nilai-nilai Islamiyah, ilmiah dan alamiah.

#### **b. Memiliki Perencanaan Pengembangan SDM**

Perencanaan pengembangan yang rinci menjadi salah satu strategi utama dalam mengembangkan SDM di LPPH. Program pengembangan SDM di LPPH harus bersinergi dengan pihak yayasan dan Mushida, karenanya segala bentuk kegiatan yang dilakukan LPPH

harus direncanakan dengan baik agar ada kesesuaian tujuan, kejelasan target, dan ketepatan waktu dan tempatnya, sehingga tidak ada kegiatan yang tidak cocok atau berbenturan dengan visi dan misi PP Hidayatullah, atau bersamaan waktunya dengan kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh Yayasan maupun Mushida. Dengan kata lain, dengan adanya perencanaan maka program pengembangan terlaksana dengan lebih efektif dan efisien.

**c. Dapat Menganalisis Kebutuhan Pengembangan SDM**

Implikasi positif yang dirasakan oleh LPPH dengan adanya program pengembangan SDM yaitu selain dengan adanya perencanaan pengembangan yang baik, juga memudahkan LPPH dalam menganalisis kebutuhan SDM-nya. Analisis kebutuhan ini diperoleh setelah adanya supervisi atau evaluasi dan standar pengukuran kompetensi yang jelas yang dibuat oleh LPPH, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) oleh MPP Putri dan LPPH, hasilnya kemudian menjadi dasar perencanaan pengembangan selanjutnya.

Selain itu, kegiatan pengembangan dan pengawasan yang intens dari pihak LPPH, Yayasan maupun Mushida, sehingga mencakup keseluruhan kegiatan tenaga pendidik membuat analisis yang dilakukan bisa lebih mendalam, seperti latar belakang keadaan keluarganya, atau bahkan problem-problem keseharian yang dihadapi

oleh tenaga pendidik tersebut. Kegiatan pengembangan yang dibangun dengan komunikasi setiap hari antara pihak LPPH dan tenaga pendidik melalui shalat jamaah lima waktu, halaqah, dan ta'lim-ta'lim lainnya menjadikan tidak ada gap antara tenaga pendidik dengan pihak pengelola dalam hal ini LPPH, sehingga memudahkan dalam mengidentifikasi masalah yang dihadapi oleh tenaga pendidik dan menganalisisnya, serta memberikan solusinya.

**d. Meningkatkan Daya Saing Lembaga**

Secara tidak langsung, terjaminnya kualitas tenaga pendidik memberikan kepercayaan kepada para wali murid untuk menyekolahkan putra-putrinya di lembaga pendidikan tersebut. Untuk LPPH sendiri hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah santri baru yang mendaftar setiap tahunnya, peningkatan ini terjadi di seluruh jenjang pendidikan dibawah pengelolaan LPPH.

Sejauh ini, dari hasil observasi dan penelitian peneliti, tenaga pendidik di PP Hidayatullah Balikpapan tidak pernah ada yang terlibat kasus pidana dengan anak didiknya maupun dengan sesama pendidik atau pihak yayasan, atau tindakan-tindakan asusila lainnya. Hal ini merupakan cerminan kualitas ibadah seseorang dan kemampuan sosialisasi yang baik.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. PROSES PENGEMBANGAN SDM LPPH

SDM yang berkualitas yang dibutuhkan diperoleh melalui proses, dan dalam setiap proses dibutuhkan strategi-strategi, adapun dalam pengembangan SDM-nya, baik itu berupa program pendidikan atau pelatihan untuk mempersiapkan dan pengembangan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tilaar sebagaimana dikutip Epon Ningrum,<sup>320</sup> terdapat tiga tuntutan terhadap SDM bidang pendidikan dalam era globalisasi, yaitu: SDM yang unggul, SDM yang terus belajar, dan SDM yang memiliki nilai-nilai *indigeneous*, LPPH berupaya memenuhi ketiga tuntutan tersebut melalui pengembangan SDM-nya.

Pada umumnya, pengembangan SDM di lembaga-lembaga pendidikan ditempuh melalui tiga jalur, yaitu pendidikan, pelatihan dan pengembangan karier, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Fransesco Sofo, yang mana pengembangan oleh Sofo dipandang sebagai peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan sehingga dapat menjelaskan tentang *developmental practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan.<sup>321</sup>

---

<sup>320</sup> Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jurnal FPIPS UPI, hlm. 4

<sup>321</sup> Fransesco Sofo, *Human Resources Management: Perspective, Roles and Practice choice*, (Sydney: Allen & Unwin, 1999), hlm. 63

Adapun pengembangan SDM di LPPH selain menggunakan ketiga strategi tersebut juga menggunakan strategi pengkaderan, yang mana pengkaderan ini lebih dari sekedar pendidikan atau pelatihan, strategi pengkaderan ini selain meningkatkan kompetensi pendidik dan kualitas spiritualnya, juga menghasilkan tenaga-tenaga pendidik yang memiliki loyalitas tinggi (ketaatan) dan semangat belajar yang besar.

Sebagaimana yang peneliti simpulkan dari hasil observasi langsung dan wawancara dengan beberapa informan bahwa menurut mereka ketaatan adalah bentuk aplikatif dari keimanan seseorang, yang pertama adalah ketaatan terhadap Allah dan Rasul-Nya, yaitu dengan menjauhi segala larangan-Nya, dan mengikuti perintah-Nya. Yang kedua, adalah ketaatan kepada pemimpin, salah satu bentuk konkritnya yaitu dalam hal permutasian atau penempatan.

Strategi pengkaderan ini bisa dilihat dari orientasi program-program atau kegiatan pengembangan LPPH yaitu untuk menghasilkan kader, bukan sekedar guru. Sebab kriteria kader di Hidayatullah adalah pribadi yang kompetitif dalam kebaikan (*fastabiqul khairat*), taat, dan memiliki semangat belajar yang tinggi (*long life education*). Secara garis besar, teori Tilaar<sup>322</sup> mengenai kriteria SDM di era globalisasi ada kesesuaian dengan pendefinisian kriteria kader di LPPH, untuk memperincinya bisa dilihat pada tabel di bawah ini:

---

<sup>322</sup>Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya, ...*, hlm. 4

Tabel 5.1 Persamaan Teori Tilaar dan Kriteria kader

No	Teori Tilaar	Kriteria Kader
1	SDM yang unggul	<i>Fastabiqul Khairot</i>
2	SDM yang terus belajar	<i>Long life education</i>
3	SDM yang memiliki nilai-nilai indigenous	Taat

Dalam prakteknya, peneliti menemukan bahwa strategi-strategi pengembangan SDM pendidikan LPPH sejalan dengan teori pengembangan SDM dari Robert L Mathius dan John H. Jackson, yang berpendapat bahwa pengembangan guru dalam lembaga pendidikan secara efektif dapat dilaksanakan melalui strategi, yaitu: (a) Membuat desain perencanaan terhadap kebutuhan pengembangan guru, (b) Membuat program pengembangan guru, (c) Mengimplimentasikan program pengembangan, dan (d) Mengadakan evaluasi terhadap pengembangan guru.<sup>323</sup> Yang mana strategi ini juga kurang lebih sama dengan yang dikemukakan oleh Castetter sebagaimana dikutip Nasir Usman<sup>324</sup> yang membagi proses pengembangan ke dalam 4 fase yaitu; fase Fase diagnostik, fase desain, fase implementasi/operasi dan fase evaluasi.<sup>325</sup> Adapun LPPH mengadopsi strategi-strategi ini dan meringkasnya dalam 3 tahap, yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Secara garis besar, proses pengembangan SDM LPPH ada kesesuaian antara teori Robert L. Mathius dan John H. Jackson juga Castetter dengan

<sup>323</sup> Robert L.Mathius- John H.Jackson, *Human Resource Manogement, Manajemen Sumber Daya Manusia terj.Diana Angelica* ( Jakarta: Salemba Empat, 2004), h.352.

<sup>324</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu kerja Guru* (Bandung : Citapustaka Media Perintis, 2012), hlm. 110

<sup>325</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu, ...*, hlm. 112

temuan penelitian. Namun terdapat perbedaan dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, peneliti menyederhanakan tabel di bawah ini:

Tabel 5.2 Perbedaan Teori Ahli dan Proses Pengembangan SDM LPPH

No	Teori Robert & John	Teori Castetter	LPPH
1	Membuat desain perencanaan terhadap kebutuhan pengembangan guru	Fase diagnostik	Perencanaan
2	Membuat program pengembangan guru	fase desain	
3	Mengimplimentasikan program pengembangan	fase implementasi/operasi	Pelaksanaan
4	Mengadakan evaluasi terhadap pengembangan guru	fase evaluasi	Evaluasi

Lebih rinci mengenai strategi-strategi yang dilakukan oleh LPPH dalam proses pengembangan SDM-nya adalah sebagai berikut:

### 1. Tahap Perencanaan

Tahap perencanaan di LPPH secara garis besar adalah kegiatan-kegiatan yang dikategorikan ke dalam fase desain oleh Castetter, yang mana dalam teori castetter, fase desain adalah kegiatan merancang rencana pengembangan yang didasarkan kepada: (1) masalah-masalah organisasi dan kebutuhan program pengembangan sebagai pendahuluan. (2) mendeskripsikan tujuan khusus dan seleksi tujuan khusus, dan seleksi tujuan berdasarkan dampak. (3) menentukan pihak-pihak yang berpartisipasi, (4) merencanakan pengganti dengan melakukan identifikasi dan pengembangan sebagai bagian penting, (5) menetapkan kalender untuk mencapai tujuan, (6) merancang kebutuhan individu dan kebutuhan kelompok dalam berbagai kegiatan, (7) merekrut peserta, (8) menyusun

deskripsi waktu, prosedur dan evaluasi, (9) menetapkan jadwal monitoring.<sup>326</sup>

Menurut A.M. Saefuddin, ada empat pertanyaan yang harus ditemukan jawabannya dengan tuntas agar tujuan pendidikan manusia tercapai secara utuh. Keempat pertanyaan itu adalah *causa efficiens* atau 'bagaimana'. *Causa formalis* atau 'menurut rencana apa', *causa materialis* atau 'dengan apa', dan *causa finalis* atau untuk apa mendidik.<sup>327</sup> Jawaban atas keempat *causa* itulah yang harus ditransfer dalam proses pendidikan serta perumusan strategi pengembangannya. Dalam perencanaan pengembangan SDM LPPH, perencanaannya kurang lebih sama dengan pemenuhan keempat *causa* ini.

LPPH dalam membuat desain perencanaan terhadap kebutuhan pengembangan guru melakukan 4 hal, yaitu;

- a) Menetapkan tujuan pengembangan SDM: Penetapan tujuan pengembangan ini didasarkan pada beberapa hal, di antaranya yaitu Piagam Gunung Tembak dan Standar SDM Pendidikan Hidayatullah, sehingga capaian targetnyapun jelas. Adapun tujuan pengembangan SDM LPPH secara ringkas adalah, *pertama*, pengembangan spiritual pendidik. *Kedua*, meningkatkan skill dan kompetensi guru, sehingga sesuai dengan standar SDM pendidikan yang ditetapkan oleh PP Hidayatullah.

---

<sup>326</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu, ...*, hlm. 111

<sup>327</sup> A.M. Saefuddin (et.al.), *Desekularisasi Pemikiran Landasan Islamisasi* (Cet. I; Bandung: Mizan, 1987), h. 127

- b) Menganalisis kebutuhan pengembangan: Mendiagnosis kebutuhan pengembangan menurut Castetter berkaitan dengan kebutuhan individu, kebutuhan kelompok dan kebutuhan organisasi.<sup>328</sup> Rencana pengembangan tersebut harus menjawab kebutuhan organisasi secara komprehensif yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan khusus ditandai dengan pengetahuan spesifik dan keahlian tertentu bagi individu yang memegang jabatan. Potensi yang dimiliki menjadi bekal untuk dikembangkan dan semuanya harus diawali dengan diagnosis untuk kepentingan rencana pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu langkah selanjutnya yang dilakukan oleh pihak LPPH adalah melakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan SDM, berdasarkan data dan laporan pertanggung jawaban dari setiap sekolah. Dalam menganalisis LPPH menggunakan pendekatan SWOT, yaitu menganalisis kekuatan/keunggulan (*Strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dari program-program pengembangan sebelumnya, sehingga dari analisis tersebut dapat ditentukan strategi apa yang tepat untuk diterapkan, program mana yang layak untuk dilanjutkan, atau harus ditingkatkan, atau yang harus dihapuskan. Termasuk juga melakukan analisis terhadap kebutuhan tenaga pendidik.
- c) Mengadakan rapat: Penyusunan perencanaan pengembangan SDM pendidikan di PP Hidayatullah secara langsung ditangani oleh ketua

---

<sup>328</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu, ...*, hlm. 111

LPPH sendiri. Akan tetapi, dalam prosesnya melibatkan seluruh kepala sekolah, Majelis Pertimbangan dan Pengkaderan putri, juga pihak yayasan dan Pembina pendidikan Hidayatullah, yaitu dengan mengadakan rapat antara lembaga pendidikan dengan LPPH dan antara LPPH dengan pihak yayasan.

- d) Membuat program pengembangan: Setelah melalui tiga tahap di atas, dibuatlah program-program kerja terkait pengembangan SDM, yang didasarkan pada hasil musyawarah dan analisis kebutuhan, yang mengarah pada ketercapaian tujuan dari pengembangan SDM itu sendiri. Adapun untuk unit pendidikan Putri, program kerja dibuat oleh MPP Putri yang lebih khusus untuk guru-guru putri.

## 2. Tahap Pelaksanaan

Tahap selanjutnya adalah tahap pelaksanaan, yang mana program-program yang telah direncanakan oleh LPPH diaplikasikan dalam bentuk kegiatan-kegiatan pengembangan SDM, hal ini sebagaimana didefinisikan oleh Castetter sebagai fase implementasi. Menurut Castetter, fase implementasi/operasi adalah pelaksanaan program pengembangan sesuai dengan rencana yang membutuhkan dukungan berbagai pihak untuk menilai relevansi program yang dipilih dan dilaksanakan pada kesempatan tersebut, dan melakukan koordinasi terutama dalam rangka mewujudkan tenaga profesional.<sup>329</sup>

---

<sup>329</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu*, ..., hlm. 112

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwasanya berdasarkan sifatnya, LPPH menggunakan dua jenis pengembangan, yaitu pengembangan yang sifatnya formal dan nonformal. Hal ini kurang lebih sama dengan teori pengembangan yang dikemukakan oleh Malayu Hasibuan.<sup>330</sup> Bedanya, jika Hasibuan membagi sifat pengembangan formal dan informal, program pengembangan SDM LPPH terkategori formal dan nonformal. Letak persamaan dan perbedaannya dapat dilihat pada tabel 5. Berikut:

Tabel 5.3 Tabel Perbandingan Teori Sifat Pengembangan

No	Teori Malayu Hasibuan	Praktek LPPH
1	Formal: D. Ditugaskan oleh lembaga E. dilakukan karena tuntutan tugas saat ini maupun masa yang akan datang F. memenuhi kebutuhan kompetensi SDM yang bersifat <i>empirical needs</i> dan <i>predictive needs</i>	Formal: G. Tugas dari LPPH atau Madrasah H. Ada SK resmi I. Ada laporan hasil pelatihan/ <i>sharing</i> materi J. Pemenuhan kebutuhan peningkatan kompetensi Tenaga Pendidik
2	Informal: K. pengembangan kualitas SDM secara individual berdasarkan kesadaran dan keinginan sendiri L. memerlukan motivasi intrinsik yang kuat dan kemampuan mengakses sumber-sumber informasi sebagai sumber belajar	Nonformal: M. program pengembangan dari YPPH, Mushida atau dakwah centre N. Orientasinya sebagian besar pengembangan kompetensi spiritual O. Rutinitas harian yang diatur oleh YPPH/Mushida/Dakwah centre

<sup>330</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya, ...*, hlm. 72-73

Lebih rinci mengenai strategi pengembangan SDM di LPPH yaitu, LPPH menerapkan pola pendidikan Islam yang disebut dengan pendidikan integral. Integrasi disini tidak hanya pada muatan materi yang sifatnya teoritis kemudian digabungkan, tetapi merupakan totalitas dari semua aspek pendidikan. Integrasi tersebut meliputi integrasi secara utuh kemampuan belajar manusia yang dibedakan dalam tiga domain, yaitu afektif, kognitif dan psikomotorik. Juga mengintegrasikan teori, praktek dan penghayatan. Dan yang terpenting adalah mengintegrasikan manajemen profesional dengan pengelolaan yang bernuansa spiritual, seperti keikhlasan, ketaatan, ketulusan dan kasih sayang. Konsep integral juga mencakup mengintegrasikan sekolah dengan lingkungan/keluarga dan juga lingkungan masyarakat yang sudah dikondisikan secara Islami.

Sistem integral yang diterapkan oleh LPPH dalam mengembangkan SDMnya membentuk suatu masyarakat belajar (*educated society*) dimana bukan hanya santri atau murid yang belajar, tetapi juga guru, pengasuh, dan seluruh warga masyarakat yang berada dalam kampus pendidikan. Dengan terbentuknya masyarakat belajar yang dibangun atas landasan al-Qur'an dan as-Sunnah serta nuansa ilmiah yang terus dikembangkan maka diharapkan dikotomi antara ilmu agama, sains dan teknologi serta realita kehidupan dapat dihilangkan.

Pola integrasi dalam pengembangan SDM di LPPH ini bisa dilihat dari 3 strategi utama yang diambil, yaitu pengembangan melalui pengkaderan, pengembangan melalui peningkatan kemampuan

profesional dan pengembangan karier. Berikut peneliti paparkan pembahasan mengenai hal tersebut:

**a. Strategi pengkaderan**

Berdirinya PP Hidayatullah Balikpapan, salah satunya dilatarbelakangi oleh keinginan Abdullah Said untuk melakukan pembaharuan pola dan sistem pendidikan Islam di Indonesia yang menurutnya lebih berorientasi pada predikat keserjanaan daripada berorientasi “perkaderan.” Padahal menurutnya, apabila keluaran (*outcome*) dari pendidikan Islam itu seorang kader, maka ia siap untuk melakukan perubahan sosial (*social engineering*) di masyarakat.<sup>331</sup>

Pengkaderan merupakan salah satu jalur pengembangan SDM yang ditempuh oleh LPPH, yang mana di lembaga-lembaga pendidikan lainnya, pengkaderan ini biasanya diberlakukan dalam menempa santri atau siswa. Strategi pengkaderan merupakan sebuah model baru dalam pengembangan SDM pendidikan, yang mana strategi pengkaderan ini berfokus pada peningkatan kompetensi kepribadian, spiritual dan ketaatan tenaga pendidiknya, sehingga tenaga pendidik yang dimiliki oleh LPPH tidak sekedar menjadi guru, namun lebih dari itu, yaitu menjadi kader.

Pengkaderan merupakan kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan untuk memenuhi kriteria atau standar tenaga pendidik yang ditetapkan

---

<sup>331</sup> Mansur Shalbu, *Mencetak Kader*, ..., hlm. 233

oleh Hidayatullah, yaitu berkripadian dan ber-*tsaqofah Islamiyah* serta bermanhaj Hidayatullah. Hal ini bisa dilihat dalam pra syarat tenaga pendidik LPPH, yang mana sejak awal perekrutan, LPPH telah menetapkan pada salah satu poin perjanjian dengan rekrutan adalah bersedia mendapatkan pembinaan kelembagaan.

Secara garis besar, strategi pengkaderan ini hampir sama dengan startegi pengembangan SDM mikro yang dikemukakan oleh Hasan Langgulung. Hasan Langgulung berpendapat bahwa untuk mengembangkan SDM diperlukan dua strategi utama, yaitu strategi pendidikan yang bersifat makro dan strategi pendidikan yang sifatnya mikro.<sup>332</sup> Keterkaitan antara teori Hasan Langgulung dan Praktek pengembangan SDM di LPPH dapat dilihat pada tabel 5. Berikut:

Tabel 5.4 Perbandingan Teori Hasan Langgulung dan Strategi Pengembangan LPPH

No	Strategi pengembangan Hasan Langgulung	Indikator pengembangan Hasan Langgulung	Strategi pengembangan SDM LPPH	Indikator Pengembangan SDM LPPH
1	Makro	1. Tujuan pendidikan Islam: Kesempurnaan Agama	Pengembangan kemampuan Profesional	1. Memahami Konsep Dasar Pendidikan Islam (Kurikulum Berbasis Tauhid) 2. Menguasai ketrampilan Pedagogis dan keadministrasian keguruan
		2. Aspek-aspek dasar pendidikan Islam: keutuhan, keterpaduan, kesinambungan, keaslian, bersifat		

<sup>332</sup>Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, ..., hlm. 271

No	Strategi pengembangan Hasan Langgulung	Indikator pengembangan Hasan Langgulung	Strategi pengembangan SDM LPPH	Indikator Pengembangan SDM LPPH
		ilmiah, bersifat praktikal, kesetiakawanan dan keterbukaan. 3. Prioritas dalam Tindakan: administrasi dan perencanaan serta kerjasama regional antar Negara dalam dunia Islam	Pengembangan Karier	3. Senantiasa mengembangkan diri dan berimprovisasi
2	Mikro	Tazkiyatun Nafs: shalat, puasa, zakat, haji, membaca qur'an, zikir, tafakur, zikrul maut, muraqabah, muhasabah, mujahadah, muatabah, jihad, amar ma'ruf nahi munkar, khidmat, tawadhu, menghalangi pintu masuk setan ke dalam jiwa, dan menghindari penyakit hati.	Pengkaderan	1. Beraqidah shohihah 2. Berakhlak dan beradab 3. Beribadah dan bersyariah 4. Memahami manhaj SNW 5. Menjadi aktifis dakwah Hidayatullah

Dari tabel di 5.4 Di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan SDM mikro Hasan Langgulung berfokus pada kompetensi kepribadian dan spiritual tenaga pendidik, yaitu *tazkiyatun nafs*. Pembersihan diri adalah langkah awal yang harus ditempuh oleh pendidik, hal ini sejalan dengan orientasi pengkaderan di LPPH, yang mana setiap guru harus mampu mencontohkan kebaikan sebelum mengajarkan, contohnya dengan mewajibkan setiap guru shalat berjamaah lima kali sehari, shalat tahajjud, tilawah, menghafal al-Qur'an dan ibadah-ibadah lainnya. Selain itu, guru-guru harus mengikuti

berbagai kegiatan-kegiatan yang bermuatan keagamaan dan pengembangan spiritual, seperti training aqidah, dauroh-dauroh, ta'lim, dan halaqoh. Hanya saja, di LPPH selain untuk mengembangkan kompetensi tersebut di atas, juga untuk melatih ketaatan, loyalitas dan mental siap berjuang, maka dari itu LPPH menggunakan term pengkaderan, diharapkan dengan program-program pengkaderan akan melahirkan guru yang kader, hal ini terlihat dari adanya program dauroh kelembagaan atau marhalah berjenjang dan kerja bakti sebagai sarana pengikisan kesombongan bagi guru-guru.

#### **b. Strategi Pengembangan Kemampuan Profesional**

Jalur pengembangan kemampuan profesional bertujuan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik, yang dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai yang bersangkutan atau kemampuan atas tuntutan lembaga yang bersangkutan. Pengembangan bidang kemampuan profesional dilakukan dengan cara pendidikan dan pelatihan, yaitu dengan menempuh studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan, seminar, workshop dan sejumlah kegiatan yang bisa meningkatkan kemampuan.<sup>333</sup>

Kegiatan pembinaan dan pengembangan profesi dapat dilakukan oleh institusi pemerintah, lembaga pelatihan (*training provider*) non pemerintah, penyelenggara, atau satuan pendidikan. Di tingkat satuan pendidikan, program ini dapat dilakukan oleh guru pembina, guru inti,

---

<sup>333</sup> Badan PSDMPK-PMP, Kebijakan Pengembangan Profesi, ..., hlm. 24

coordinator guru kelas, dan sejenisnya yang ditunjuk dari guru terbaik dan ditugasi oleh kepala sekolah. Analisis kebutuhan, perumusan tujuan dan sasaran, desain program, implementasi dan layanan, serta evaluasi program pelatihan dapat ditentukan secara mandiri oleh penyelenggara atau memodifikasi/mengadopsi program sejenis.

Jalur pengembangan kemampuan profesional di LPPH dari waktu ke waktu mengalami perbaikan dan peningkatan. Pihak LPPH sendiri mulai mengadopsi pola-pola manajemen pengembangan SDM pendidikan pada umumnya, yaitu dengan pendidikan dan pelatihan-pelatihan. Strategi pengembangan kemampuan profesional memuat 9 program utama, yaitu tugas belajar atau kursus, seminar/workshop/training, studi banding/kunjungan pendidikan, up grading kepala unit, uji kompetensi guru, dauroh guru diniyah, dauroh kepengasuhan, pemberian reward, penulisan karya ilmiah dan cerdas tangkas guru.

Pengembangan guru seyogyanya bersifat berkesinambungan atau berkelanjutan. Program pengembangan tersebut dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan guru. Adapun dalam strategi pengembangan kemampuan profesional, sebagian besar program pengembangan LPPH menerapkan pola-pola pengembangan SDM pendidikan yang dimuat

dalam Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009,<sup>334</sup> untuk lebih jelasnya dapat dilihat perbandingannya pada tabel 5.5 Berikut:

Tabel. 5.5 Perbandingan Pengembangan Kemampuan Profesional Diknas dan LPPH

No	Model pengembangan Diknas	Model Pengembangan LPPH
1	program peningkatan kualifikasi pendidikan guru	Tugas belajar/Kursus bahasa
2	program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi	Seminar/training/workshop
3	program supervisi pendidikan	Supervisi kinerja
4	membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah	Menulis jurnal dan melakukan penelitian ilmiah
5	berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah	Mengikuti pertemuan-pertemuan ilmiah yang diselenggarakan pemerintah atau lembaga-lembaga pendidikan lain.
6	Magang	Pemagangan untuk santri dalam masa pengabdian
7	pemberian penghargaan	Reward
8	model cascade atau desiminasi	Presentasi peserta seminar terkait hasil seminar ke guru-guru lain
9	Model berbasis standar	Standar SDM pendidikan Hidayatullah
10	Model mentoring	Adanya Kordinator Guru di setiap lembaga pendidikan
11	mengikuti berita aktual dari media pemberitaan	Fasilitas perpustakaan digital dan jaringan internet dilingkungan kantor guru

Dari tabel 5.5 Dapat disimpulkan bahwasanya memang tidak semua model pengembangan yang dirumuskan dalam Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan

<sup>334</sup> Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

Angka Kreditnya diaplikasikan dalam pengembangan SDM LPPH, karena untuk pengembangan yang sifatnya kerjasama dengan pemerintah atau dibawah program pemerintah tidak peneliti sertakan. Akan tetapi, dari 21 model pengembangan yang ditetapkan oleh Permeneg, 11 diantaranya diterapkan di LPPH.

Strategi pengembangan SDM di LPPH juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Castetter sebagaimana dikutip Saud. Castetter membagi lima model pengembangan profesional guru, yaitu:<sup>335</sup> (1) *individual guided staff development*, (2) *observation/assessment*, (3) *involvement in a development/ improvement process*, (4) *training*, dan (5) *inquiry*.

Dalam praktiknya, LPPH mengaplikasikan model *individual guided staff development* atau pengembangan guru yang dipandu secara individual dengan mengangkat kordinator guru di setiap jenjang pendidikan. Fungsi dari kordinator guru ini selain mengawasi kinerja tenaga pendidik juga memberikan bimbingan kepada individu-individu yang membutuhkan pembimbingan sendiri. Model pengembangan kedua yaitu *observation/assessment* di LPPH diterapkan dengan adanya observasi kinerja dalam bentuk uji kompetensi guru dan cerdas tangkas guru. Adapun evaluasi kinerja yang dilakukan oleh LPPH dan MPP Putri adalah evaluasi rutin yang diadakan perbulan dengan item-item penilaian yang telah ditetapkan oleh LPPH .

---

<sup>335</sup> Udin Syaefudin Sa'ud, *Pengembangan Profesi Guru, ...*, hlm. 74

Selanjutnya, teori Castetter *involvement in a development/improvement process* atau keterlibatan dalam proses pengembangan/peningkatan, sejalan dengan pola pengembangan LPPH, yang mana pihak LPPH terjun langsung dalam menangani setiap kegiatan pengembangan dan proses pengembangan SDM-nya. Teori pengembangan selanjutnya dari Castetter adalah *training*, yang mana dalam pengembangan SDM, LPPH rutin melakukan pelatihan-pelatihan berbentuk seminar, workshop, dauroh dan kegiatan-kegiatan ilmiah lainnya. Teori selanjutnya adalah *inquiry* atau pemeriksaan.<sup>336</sup> Pemeriksaan di LPPH adalah pemeriksaan menyeluruh terhadap sistem pendidikan di lembaga-lembaga pendidikannya, yang juga mencakup pengembangan tenaga pendidik. Pemeriksaan internal dilakukan oleh pihak LPPH atau Yayasan, adapun pemeriksaan internal dilakukan oleh Departemen Pendidikan DPP Hidayatullah dan pemerintahan.

**c. Strategi Pengembangan Karier**

Konsep pengembangan karier SDM di LPPH dapat dikatakan sebagai model baru dalam manajemen SDM Pesantren ataupun lembaga pendidikan Islam. Hidayatullah sejak awal perekrutan SDM-nya memprioritaskan kekaderan atau militansi dari rekrutmennya. Sebagaimana disebutkan dalam standar guru-guru Hidayatullah di atas, salah satu faktor utama yang harus dimiliki oleh SDM-nya adalah

---

<sup>336</sup> Udin Syaefudin Sa'ud, *Pengembangan Profesi Guru, ...*, hlm. 75

ketaatan, yang pertama kepada Allah dan Rasul-Nya, dan selanjutnya kepada pemimpin.

Dalam ruang lingkup pesantren, maka taat kepada perintah pemimpin yang di maksud adalah Pimpinan Umum Pondok Pesantren Hidayatullah. Adapun dalam ruang lingkup pendidikan, maka taat kepada Ketua LPPH, dalam skala yang lebih kecil, setiap guru-guru dalam unit madrasah wajib taat kepada kepala sekolah, selama yang diperintakkannya adalah kebaikan dan tidak bertentangan dengan aturan agama.

Berkaitan dengan pengembangan karier SDM-nya, maka tidak dapat dipisahkan dari kriteria taat tadi. Sebab dalam pengembangan karier di LPPH, sistem mutasi dan promosi ini sangat ditentukan oleh kualitas ketaatan seseorang. Permutasian atau promosi di LPPH disebabkan oleh penugasan lembaga, promosi jabatan, permintaan dan atau kebutuhan unit terkait, permintaan pribadi dengan pertimbangan YPPH. Permutasian dilakukan tidak selalu dipengaruhi oleh lama tidaknya guru tersebut mengabdikan, tetapi seringkali didasari kualitas kekaderan dan kompetensinya. Karenanya setiap SDM dibawah naungan LPPH harus siap sewaktu-waktu untuk dimutasikan. Adapun salah satu tujuan mutasi yang memiliki nilai positif adalah untuk meningkatkan inovasi SDM-nya.

Pengembangan karier di LPPH melalui tiga jalur, yaitu dengan pengangkatan (rekrutmen), promosi, mutasi. Pendekatan rekrutmen

dalam pengembangan SDM ini memiliki kesamaan dengan teori yang dikemukakan oleh Alwi S,<sup>337</sup> bahwa dalam perspektif MSDM terdapat dua pendekatan/strategi, yaitu; a) pendekatan *buy* yaitu pendekatan yang berorientasi pada penarikan sumber daya manusia dan b) pendekatan *make* yaitu pengembangan yang berorientasi pada pengembangan SDM yang ada berupa pelatihan, pendidikan dan bimbingan.

Pola pengembangan karier tenaga pendidik di LPPH merupakan salah satu model baru dalam manajemen pendidikan Islam. Perbedaan pola pengembangan karier ini dapat dilihat sejak awal orientasi perekrutan tenaga pendidik. LPPH memprioritaskan kader Hidayatullah, dengan kriteria-kriteria khusus yang harus dipenuhi, sehingga tidak cukup hanya bergelar sarjana atau memiliki kualifikasi tertentu, yaitu aqidah, ibadah, muamalah, dan akhlaqnya sesuai dengan ajaran Islam. Sehingga yang direkrut haruslah seorang kader atau yang siap untuk menjadi kader. Oleh sebab itu, setiap rekrutmen baru yang siap mengabdikan di Hidayatullah difasilitasi rumah/tempat tinggal gratis di dalam lingkungan kampus pendidikan Hidayatullah, sehingga kegiatan tenaga pendidik dapat dikontrol setiap saat.

Dalam Islam, perekrutan memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat, hal inilah yang diterapkan LPPH dalam merekrut tenaga pendidik. Pernyataan Khalifah Ali Bin Abi Thalib kepada Gubernur Mesir, Atsar An-Nukhai, memberikan petunjuk yang jelas

---

<sup>337</sup> Alwi S., Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif, (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 88-90

tentang mekanisme penentuan calon pegawai,<sup>338</sup> yaitu antara lain; tidak nepotisme, memilih pegawai karena pengalaman dan kompetensinya, karena tingkat ketakwaannya dan keturunan orang shaleh, orang yang memiliki akhlaq mulia, argument yang shahih, tidak mengejar kemuliaan serta memiliki pandangan yang luas atas suatu persoalan.

Secara keseluruhan, strategi pengembangan karier di LPPH sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Veitzal Rivai yang menyatakan bahwa dalam mengembangkan karier yang berperan penting adalah masing-masing individu dalam meningkatkan potensi yang ada pada dirinya.<sup>339</sup> Karena selain untuk meningkatkan mutu dan citra, yang menjadi subjek pengembangan karier itu sendiri adalah masing masing individu itu sendiri.

Pengembangan karier individual ditunjukkan antara lain dengan prestasi yang memuaskan dan kesetiaan pada organisasi. Sikap taat terhadap penugasan dan amanah dalam mengemban tugas merupakan salah satu bentuk kesetiaan terhadap organisasi, dalam hal ini adalah PP Hidayatullah. Dalam perspektif Islam, pengembangan karier seseorang didasarkan atas kepercayaan. Penerima pekerjaan akan dapat melaksanakan tugas dengan baik untuk menjaga kepercayaan yang diberikan kepadanya. Seperti tercantum dalam ayat berikut, yang artinya:

---

<sup>338</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Malang Press, tt), hlm. 191

<sup>339</sup> Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya*, ..., hlm 293

”Salah seorang dari kedua wanita tersebut berkata: ‘Wahai Bapakku, ambillah ia sebagai orang yang bekerja, karena sesungguhnya orang yang paling yang kamu ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.’<sup>340</sup>

Selain dasar kepercayaan, pemberian pekerjaan dalam Islam juga didasarkan pada kemampuan dan keahlian. Maka dari itu teori *the right man in the right place* telah disebutkan dalam hadits Bukhari yang dijelaskan maknanya:

“Apabila suatu urusan (pekerjaan/jabatan) diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya.”<sup>341</sup>

Hal ini yang diaplikasikan dalam proses pengembangan SDM di LPPH. Yang mana promosi atau mutasi dilakukan setelah melihat hasil kinerjanya, termasuk di dalamnya sikap amanah, bertanggung jawab dan kejujuran, juga berdasarkan pengalamannya yang dilihat dari lama waktu pengabdianya.

### 3. Tahap Evaluasi

Proses evaluasi tenaga pendidik di LPPH ditempuh melalui supervisi kinerja atau *assessment for teacher*, juga melalui uji kompetensi guru. Hal ini sejalan dengan apa yang tertuang dalam materi Pendidikan dan Pelatihan Profesi Guru 2012.<sup>342</sup> Bahwa untuk mengetahui kompetensi seorang guru, perlu dilakukan uji kompetensi. Uji kompetensi dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Berdasarkan hasil uji

<sup>340</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, ..., QS. Al-Qashash: 26

<sup>341</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya*, ..., hlm. 287

<sup>342</sup> Badan PSDMPK-PMP, *Kebijakan Pengembangan Profesi*, ..., hlm. 70

kompetensi, dirumuskan profil kompetensi guru menurut level tertentu yang sekaligus menentukan kelayakan dari guru tersebut. Dengan demikian, tujuan uji kompetensi adalah menilai dan menetapkan apakah guru sudah kompeten atau belum dilihat dari standar kompetensi yang diujikan. Kegiatan peningkatan kompetensi guru memiliki rasional dan pertimbangan empiris yang kuat, sehingga bias dipertanggungjawabkan baik secara akademik, moral, maupun keprofesian.<sup>343</sup> Dengan demikian, disamping hasil penilaian kinerja, uji kompetensi menjadi salah satu basis utama desain program peningkatan kompetensi guru.

Uji kompetensi esensinya berfokus pada keempat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru seperti yang telah dijelaskan di atas, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan kompetensi professional, akan tetapi di LPPH, selain untuk keempat kompetensi tersebut, evaluasi juga dilakukan dalam pengkaderan atau kompetensi spiritual tenaga pendidik. Hal ini bisa dilihat dari item-item penilaian, yaitu; kedisiplinan, skill mengajar, kerjasama, karakter dan ibadah. Karenanya, evaluasi atau supervisi dilakukan setiap bulan, sehingga guru-guru yang rendah hasil penilaiannya bisa langsung diingatkan, dan tidak dibiarkan berlarut-larut.

Dari poin-poin penilaian evaluasi, dapat disimpulkan bahwa secara garis besar LPPH menggunakan sistem evaluasi integral (*integrated evaluation*), yaitu dengan mengkombinasikan pola sistem evaluasi antara

---

<sup>343</sup> Badan PSDMPK-PMP, Kebijakan Pengembangan Profesi, ..., hlm. 74

domain kompetensi profesional guru dan domain halaqoh atau kegiatan sehari-hari yang sifatnya kontinuitas.

## B. TANTANGAN PENGEMBANGAN SDM LPPH

Tantangan pengembangan SDM pastinya selalu dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam manapun. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Muhaimin, bahwasanya lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan dari internal maupun eksternal.<sup>344</sup> Hal ini juga dihadapi oleh LPPH dalam mengembangkan SDMnya. Meskipun terdapat beberapa perbedaan jenis tantangan-tantangan yang dihadapi oleh LPPH, namun secara garis besar terdapat kesamaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.6 Berikut:

Tabel 5.6 Perbandingan teori Muhaimin dan Tantangan Pengembangan SDM LPPH

Teori Muhaimin		Tantangan LPPH	
Internal	Eksternal	Internal	Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketidak siapan pesantren untuk menerima perubahan</li> <li>• Kurangnya etos kerja SDM</li> <li>• Masalah pendanaan</li> <li>• Tidak didukung manajemen pengembangan yang baik</li> <li>• Tidak konsisten menjalankan program pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalisasi dan modernisasi menyebabkan perubahan lingkungan yang cepat</li> <li>• Tingkat kepercayaan masyarakat</li> <li>• Kurangnya perhatian dari pemerintah</li> <li>• Posisi lembaga pendidikan dalam persaingan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum adanya departemen khusus di LPPH yang menangani masalah SDM (tidak didukung manajemen pengembangan yang baik)</li> <li>• tantangan restrukturisasi</li> <li>• Kekurangan tenaga pendidik yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya perhatian pemerintah</li> <li>• Kurangnya tenaga pendidik atau SDM pendidikan yang siap bertugas di daerah pinggiran seperti di LPPH</li> <li>• Kekurangan tenaga</li> </ul>

<sup>344</sup> Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan, ...*, hlm. 71-72.

Teori Muhaimin		Tantangan LPPH	
Internal	Eksternal	Internal	Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tantangan restrukturisasi</li> <li>• Budaya atau karakter organisasi</li> </ul>	kompetitif <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kekurangan tenaga pendidik yang professional dan berkualitas</li> </ul>	kompetensinya sesuai dengan mata pelajaran yang diampu	pendidik yang professional dan berkualitas

Secara umum, PP Hidayatullah telah aktif mengadakan pembaruan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikannya, hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya lembaga-lembaga pendidikan milik PP Hidayatullah yang menjadi sekolah-sekolah favorit dan unggul seperti Ar-Rohmah Malang, Luqmanul Hakim Surabaya, Nurul Iman Solo, dan Al-Kahfi Jogjakarta. Namun basis sekola-sekolah unggulan ini sebagian besar berada di pulau jawa, sehingga tidak menghadapi tantangan SDM seberat yang dihadapi oleh LPPH Balikpapan, yang mana sebagai lembaga pendidikan di pusat berdirinya PP Hidayatullah merupakan salah satu tantangan tersendiri. Kualitas kekaderan yang menjadi prioritas menjadikan LPPH harus sangat selektif dalam merekrut tenaga pendidik.

Lokasi LPPH yang terletak di ujung timur Kota Balikpapan menimbulkan banyak tantangan sendiri, di antaranya sedikitnya rekrutmen yang siap berpindah tugas dan menetap di Balikpapan, akses informasi yang cukup sulit, juga masalah restrukturisasi. Selain itu, Hidayatullah pusat Balikpapan menjadi contoh pembangunan atau pengembangan cabang-cabang di seluruh Indonesia, sehingga sebagian besar tenaga dai atau tenaga pendidiknya diminta mengaplikasikan apa yang didapat di Hidayatullah pusat

ke cabang-cabang, hal ini jelas mempengaruhi proses belajar mengajar dan proses pengembangan SDM . sebab tidak ada batasan waktu berapa lama bertugas di LPPH, ketika dianggap telah memiliki kualifikasi untuk bertugas di daerah lain, maka tenaga pendidik tersebut akan dipindahkan, baik itu guru biasa atau bahkan kepala sekolah dan ketua LPPH, semuanya bisa sewaktu-waktu bisa dipindah tugaskan, tergantung keputusan hasil musyawarah DPP Hidayatullah.

### **C. IMPLIKASI STRATEGI PENGEMBANGAN SDM LPPH**

Setiap strategi yang diambil oleh organisasi pasti memberikan implikasi kepada organisasi tersebut, baik yang sifatnya praktis maupun teoritis. Demikian pula dengan strategi-strategi pengembangan SDM yang diberlakukan oleh LPPH. Secara teoritis, strategi pengembangan SDM LPPH yang memadukan pola pengembangan SDM kontemporer dengan pola kepesantrenan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif tenaga pendidik adalah bentuk aplikatif dari teori Hasan Langgulung. LPPH dengan strategi pengkaderan untuk membentuk karakter guru yang kompetitif dan memiliki loyalitas tinggi terhadap lembaga, adalah sebuah terobosan baru dalam dunia pendidikan Islam. Pola ini dapat diterapkan di lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya, terkhusus pesantren.

Adapun implikasi praktisnya bagi LPPH setidaknya ada empat, yaitu; LPPH memiliki SDM yang unggul dan kompetitif, LPPH memiliki perencanaan pengembangan SDM, dapat menganalisis kebutuhan

pengembangan SDM dan juga dalam skala yang lebih luas adalah, meningkatkan daya saing lembaga.

### 1. Memiliki SDM yang unggul dan kompetitif

Epon Ningrum dalam bukunya yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia mengungkapkan bahwa terdapat lima domain penting dalam pengembangan SDM bidang pendidikan, yaitu: profesionalitas, daya kompetitif, kompetensi fungsional, keunggulan partisipatif, dan kerja sama.<sup>345</sup> Salah satu domainnya adalah SDM yang memiliki daya kompetitif. Dalam ranah pendidikan, SDM yang kompetitif adalah SDM yang selalu mengembangkan kompetensinya.

LPPH menetapkan tenaga pendidiknya sejak awal perekrutan, yaitu SDM yang siap berkomitmen pengabdian di LPPH, memiliki integritas dalam melaksanakan amanah, beretika dan akhlaq Islami, bersedia mendapatkan pembinaan kelembagaan, berdedikasi dan loyalitas kepada YPPH, bersedia untuk mendapatkan kompensasi sesuai kemampuan YPPH.<sup>346</sup> Pra syarat ini bertujuan untuk mendapatkan tenaga pendidik yang sesuai dengan standar SDM pendidikan Hidayatullah.

Dalam standar SDM pendidikan Hidayatullah, SDM yang unggul adalah SDM yang terbentuk dari tiga nilai dasar pendidikan Islam yaitu, Islamiyah, ilmiah dan alamiah. Sehingga dalam mengembangkan SDMnya LPPH mengintegrasikan tiga nilai ini. SDM LPPH tidak hanya unggul dari

---

<sup>345</sup> Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ..., hlm. 4

<sup>346</sup> YPPH, *Aturan Kepegawaian Hidayatullah*, ..., hlm. 6

segi kualitas ilmiah, namun juga Islamiyah dan alamiahnya. Penerapan ketiga nilai dasar pendidikan Islam dalam pengembangan SDM LPPH ini menghasilkan tenaga pendidik yang unggul.

Nilai-nilai Islamiyah melahirkan tenaga pendidik yang memiliki 3 karakter, yaitu: *Pertama*, Salimul Aqidah, yaitu tenaga pendidik memiliki pemahaman yang benar tentang prinsip-prinsip aqidah Islam sebagaimana pemahaman Ahlu Sunnah wal Jama'ah. Terbebas dari pemahaman dan keyakinan yang menyimpang, bid'ah dan bersih dari segala bentuk perbuatan syirik. Tenaga pendidik memiliki keyakinan terhadap kebenaran ajaran Islam serta jaminan Allah SWT. Tidak ada satupun dari ajaran Islam yang diragukan kebenarannya. Bukti keyakinan tersebut ditunjukkan oleh tenaga pendidik di LPPH dengan ketaatannya kepada Allah dan Rasul-Nya serta komitmennya dalam melaksanakan syari'at Islam serta menegakkannya dalam kehidupan sehari-hari secara maksimal.

*Kedua*, Shahihul Ibadah. Tenaga pendidik melaksanakan kegiatan ibadah secara benar, sesuai dengan sunnah Rasulullah SAW. Senantiasa berdisiplin dan menepati ibadah-ibadah fardlu, khususnya shalat fardlu. Shalat fardlu ditegakkan secara berjama'ah di awal waktu. Di samping itu juga selalu menjaga mutu dan kualitasnya. Tenaga pendidik bertaqarrub kepada Allah dengan menghidupkan ibadah-ibadah *nawafil* (sunnah), seperti: shalat tahajjud, shalat sunnah rawatib, shalat dhuha, puasa sunnah, tarti al-qur'an, dzikrullah dan ibadah sunnah lainnya.

*Ketiga*, Karimul Akhlaq. Tenaga pendidik memiliki budi pekerti yang luhur. Ia menghormati orang tua serta pemimpinnya, menjadi ukhuwah di antaranya sesama muslim, kasih sayang dengan teman-temannya, *tawadlu'* (rendah hati) dan tidak sombong, memperlihatkan kesederhanaan dalam penampilan, bersikap jujur dan bertanggung jawab dalam memikul amanah.

Adapun pengaplikasian nilai-nilai ilmiah menghasilkan tenaga pendidik yang sangat mencintai ilmu (*harisun alal ilmi*) dan menghargai orang-orang yang berilmu (*ulama'*). Ditandai dengan bersemangat tinggi dalam memperoleh ilmu; baik dalam bentuk mendengarkan dan memperhatikan ketika suatu ilmu disampaikan, maupun ketika membaca buku, juga mengikuti kegiatan-kegiatan keilmuan.

Nilai alamiah menghasilkan tenaga pendidik Tenaga pendidik menghargai lingkungan, baik lingkungan alam maupun manusia, sebagai sumberdaya karunia Allah yang sangat berharga bagi kehidupan. Penghargaan kepada lingkungan tersebut tercermin dalam kecintaannya kepada lingkungan yang bersih, hijau, rapi, indah dan tertib.

Adapun karakteristik SDM kompetitif yang dibangun oleh LPPH adalah SDM yang saling berlomba-lomba dalam kebaikan, dan SDM yang memiliki prinsip belajar sepanjang hayat. Karakter SDM kompetitif ini senantiasa berlomba-lomba dalam berbuat kebaikan atau *fastabiqul khairat* baik kebaikan dunia maupun akhirat. Hal ini sesuai dengan konsep kompetitif dalam al-Qur'an:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِنَّ مَآ تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾ وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِنَّ مَآ تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

*“Dan bagi tiap-tiap ummat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Dimanapun kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.”<sup>347</sup>*

Islam mengajarkan bahwa ada atau tidak ada yang menyaingi, manusia harus tetap berbuat baik. konsep persaingan dalam Islam adalah persaingan melawan diri sendiri. Melawan kemalasan, melawan ketidak percaya dirian, melawan ketakutan, melawan sikap yang dianggap menghambat kemajuan. Dengan demikian Islam mengajarkan bahwasanya persaingan itu bukan dengan lembaga atau orang lain, tetapi persaingan dengan diri sendiri. Kebaikan yang dimaksud adalah kebaikan yang diridhoi Allah serta memberi manfaat bagi orang lain.

Terkait dengan konsep *fastabiqul khairat*, setiap orang harus memberikan layanan yang terbaik kepada sesama yang mana pahalanya dilipatgandakan sepuluh sampai tujuh ratus kali lipat. Dalam dunia pendidikan, maka seluruh sumber daya manusia pendidikan harus berlomba memberikan pelayanan yang terbaik kepada peserta didik. Untuk itu, masyarakat pendidikan harus meyakini bahwa orientasi pendidikannya

<sup>347</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, ..., QS. Al-Baqarah (2): 148.

adalah mendapatkan ridho Allah Swt, bukan sekedar bersaing untuk kebanggaan, atau untuk harta dan jabatan di dunia. Orientasi persaingan lembaga-lembaga pendidikan Islam adalah kebaikan dunia dan akhirat.

Hal ini sejalan dengan motto yang ditanamkan oleh PP Hidayatullah kepada setiap kadernya, baik itu tenaga pendidik maupun peserta didik, yaitu bekerja keras, belajar dan ibadah. Dalam mengembangkan kualitas dan kompetensi tenaga pendidik, sikap saling berlomba-lomba dalam kebaikan ini memudahkan LPPH dalam menugaskan SDM-nya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan, sebab setiap tenaga pendidik ditanamkan sikap tidak puas dalam berbuat kebaikan.

Karakteristik selanjutnya adalah, SDM yang memiliki prinsip belajar sepanjang hayat atau *long life education*. Prinsip belajar sepanjang hayat ini adalah karakteristik yang harus dimiliki oleh setiap muslim, karenanya LPPH memfasilitasi dan mengarahkan agar SDM ini selalu memiliki semangat dalam menuntut ilmu. Prinsip ini relevan dengan hadits berikut:

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ - ﷺ - « طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ وَوَأَضِعُ الْعِلْمَ عِنْدَ غَيْرِ أَهْلِهِ كَمُقَلِّدِ الْحَنَازِيرِ الْجَوْهَرَ وَاللُّؤْلُؤَ وَالذَّهَبَ

Artinya: “*Dari Anas Bin Malik Berkata: Rasulullah Shallahu ‘Alaihi wa Sallam bersabda; mencari ilmu itu fardhu atas setiap muslim, dan*

*orang yang meletakkan ilmu kepada selain ahlinya, maka ia seperti mengalungi babi dengan permata, mutiara dan emas.”* (HR. Ibnu Majah)<sup>348</sup>

Dari hadits di atas, jelas disebutkan tuntutan untuk menuntut ilmu bagi setiap muslim. Yang mana untuk memperoleh predikat berilmu, setiap muslim harus selalu mengembangkan kompetensi dirinya melalui pelatihan, pendidikan dan kegiatan pengembangan lainnya, dengan cara inilah mukmin berkualitas bisa diwujudkan. Hal ini sebagaimana yang diprioritaskan dalam pengembangan pendidikan nasional

Kaitannya dengan pengembangan SDM sebagaimana pendapat Ahmad Fatah Yasin dalam bukunya yang berjudul Dimensi-dimensi Pendidikan Islam, bahwasanya seiring dengan perkembangan dinamis masyarakat, maka pendidikan harus selalu dikembangkan, agar peserta didik dapat mengikuti perkembangan dan perubahan masyarakat, dengan kata lain pendidikan perlu dikembangkan seumur hidup (*long life education*).<sup>349</sup> Pendidikan seumur hidup ini bisa ditempuh melalui jalur formal, nonformal maupun informal. Teori inilah yang juga diterapkan oleh LPPH dalam mengembangkan SDM-nya.

Nilai keunggulan lain yang diperoleh dari strategi pengkaderan SDM adalah; *pertama*, LPPH memiliki SDM yang terjamin moral dan spiritualnya, termasuk di dalamnya adalah SDM yang sesuai dengan kultur budaya dan etika pesantren. Tenaga pendidik yang bermoral dan memiliki

<sup>348</sup> Ibnu Majah, *Sunan Ibnu Majah*, Jilid 1, (Beirut: Dar Ar-Risalah Al-‘ilmiyyah, 2009), hadits no. 224, hlm. 40

<sup>349</sup> Ahmad Fatah Yasin, *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), hlm. 257-274

nilai-nilai spiritual yang baik adalah salah satu faktor utama dalam pendidikan pesantren, sebab seorang guru bukan hanya mentransfer ilmu, tetapi juga mempraktekkan ilmunya. Hal inilah yang digaris bawahi oleh LPPH sehingga setiap tenaga pendidiknyanya harus memiliki sikap atau moral yang patut untuk dijadikan sebagai contoh oleh murid-muridnya.

*Kedua*, LPPH memiliki SDM yang taat, yaitu SDM yang berdedikasi dan memiliki loyalitas terhadap Hidayatullah. Hal ini dikarenakan sejak awal LPPH telah membuat komitmen dengan tenaga pendidik atau rekrutan baru, dan selanjutnya diberikan pengarahan dan training-training kelembagaan terus menerus, yang ditempa dengan lingkungan sosial yang mendukung terbentuknya karakter taat tersebut.

Karakteristik-karakteristik tenaga pendidik yang dimiliki oleh SDM LPPH memiliki kesamaan dengan beberapa pendapat mengenai SDM yang unggul dan kompetitif. Di antaranya, pendapat Sudarwan Danim<sup>350</sup> bahwa kualitas sumber daya manusia yang dikehendaki pada era pembangunan jangka panjang tahap dua, dan tentunya saja seterusnya adalah sumber daya manusia yang memenuhi kriteria kualitas fisik (kesehatan) dan kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan, dan kualitas mental spiritual).

Juga menurut HAR. Tilaar dapat ditemukan ciri-ciri manusia yang kompetitif/berkualitas yaitu:<sup>351</sup> Manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang maha esa; Berbudi luhur; Berkepribadian; Berdisiplin;

---

<sup>350</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Pustaka Setia, 2002), hlm. 76

<sup>351</sup> HAR. Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi; Visi, Misi dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1997), hlm. 45

Bekerja keras; Tangguh; Bertanggung jawab; Mandiri; Cerdas dan terampil; Sehat jasmani dan rohani; Cinta tanah air; Semangat kebangsaan yang tinggi; Mempunyai rasa kesetiakawanan sosial; Sikap inovatif dan kreatif. Dalam rumusan yang pendek bahwa manusia yang berkualitas adalah manusia yang beriman dan bertaqwa, kreatif, inovatif, produktif, mandiri berdisiplin serta memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Sedangkan pengertian yang dikemukakan oleh Selo Sumarjan yang dikutip oleh Sudarwan Danim<sup>352</sup> bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia yang kita inginkan dibedah atas dasar kualitas fisik (kesehatan, kekuatan jasmani, keterampilan dan ketahanan) dan kualitas non fisik (kecerasan, kemandirian, ketekunan, kejujuran dan akhlak).

Teori-teori mengenai SDM yang unggul dan kompetitif di atas memiliki beberapa persamaan dengan implikasi strategi pengembangan SDM LPPH, yakni memiliki SDM yang unggul dan kompetitif dengan kriteria tertentu. Untuk lebih jelasnya mengenai persamaan karakteristik SDM unggul dan kompetitif dapat dilihat pada tabel 5.7 Berikut:

Tabel 5.7 Perbandingan Teori SDM yang unggul dan kompetitif

No.	Teori S.Danim	Teori HAR Tilaar	Teori Selo S	SDM LPPH
1	Fisik kriteria kualitas fisik (kesehatan)	Manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang maha esa	Fisik: kesehatan, kekuatan jasmani, keterampilan dan ketahanan	SDM unggul: <i>salimul aqidah, shahihul ibadah, karimul</i>

<sup>352</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya*, ..., hlm. 78

				<i>akhlaq</i>
2	kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan, dan kualitas mental spiritual).	Berkepribadian: berdisiplin, bekerja keras, tangguh, Bertanggung jawab, Mandiri, Cerdas dan terampil, Berbudi luhur, Cinta tanah air	non fisik: kecerdasan, kemandirian, ketekunan, kejujuran dan akhlak.	SDM kompetitif: Fastabiqul Khairat, berprinsip <i>Long life education</i>
3		Sehat jasmani dan rohani		
4		Memiliki motivasi kerja yang tinggi: inovatif, kreatif, Produktif, Mandiri, berdisiplin		

Dari tabel 5.7 Di atas, dapat kita lihat bahwa ada kesesuaian antara teori karakteristik SDM yang unggul dan kompetitif Danim, Tilaar dan Selo Sumarjan, dengan karakteristik SDM unggul dan kompetitif yang dimiliki oleh LPPH, yang merupakan implikasi dari strategi pengembangan SDM-nya, utamanya kualitas non fisik, antara lain; Manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang maha esa, kualitas mental dan spiritual, ketekunan, kejujuran dan akhlak. Adapun perbedaannya adalah, jika dilihat secara lebih mendalam, karakteristik SDM di LPPH lebih mengutamakan peningkatan kualitas mental spiritual dan ketaatan, lalu kemudian kompetensi-kompetensi lainnya.

## 2. Memiliki Perencanaan Pengembangan SDM

Perencanaan merupakan salah satu kunci sukses pengembangan SDM. Mcnamara dikutip Hotner Tampubolon mengatakan bahwa salah

satu manfaat pengembangan SDM adalah meningkatkan efisiensi kerja,<sup>353</sup> yang mana efisiensi ini bisa diperoleh jika ada perencanaan yang baik, tanpa perencanaan yang baik, maka pengembangan tidak memiliki tujuan atau orientasi yang jelas, juga tidak bisa diukur tingkat keberhasilannya. Castetter sebagaimana dikutip Nasir Usman mengungkapkan bahwa rencana pengembangan tersebut harus menjawab kebutuhan organisasi secara komprehensif yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM.<sup>354</sup>

Salah satu implikasi dari strategi pengembangan SDM di LPPH adalah, LPPH memiliki perencanaan pengembangan yang rinci, sehingga memudahkan dalam proses pelaksanaannya. Program pengembangan SDM di LPPH harus bersinergi dengan pihak yayasan dan Mushida, karenanya segala bentuk kegiatan yang dilakukan LPPH harus direncanakan dengan baik agar ada kesesuaian tujuan, kejelasan target, dan ketepatan waktu dan tempatnya, sehingga tidak ada kegiatan yang tidak cocok atau berbenturan dengan visi dan misi PP Hidayatullah, atau bersamaan waktunya dengan kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh Yayasan maupun Mushida. Dengan kata lain, dengan adanya perencanaan maka program pengembangan terlaksana dengan lebih efektif dan efisien.

Proses perencanaan pengembangan SDM di LPPH sendiri terdiri dari empat tahap, yaitu menetapkan tujuan pengembangan, menganalisis kebutuhan pengembangan SDM, mengadakan rapat, dan terakhir membuat

---

<sup>353</sup> Hotner Tampubolon, *Strategi Manajemen Sumber, ...*, hlm. 116

<sup>354</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu, ...*, hlm. 111

program. Secara garis besar, proses ini hampir sama dengan teori Castetter dalam merancang rencana pengembangan.<sup>355</sup> Adapun perbandingan Teori Castetter dan perencanaan pengembangan SDM di LPPH dapat dilihat pada tabel 5.8 Berikut:

Tabel 5.8 Perbandingan Teori Castetter dan Perencanaan Pengembangan LPPH

No	Teori Castetter	Perencanaan LPPH
1	mendeskripsikan tujuan khusus dan seleksi tujuan khusus, dan seleksi tujuan berdasarkan dampak.	Menetapkan tujuan pengembangan SDM
2	merancang kebutuhan individu dan kebutuhan kelompok dalam berbagai kegiatan	Menganalisis kebutuhan pengembangan SDM
3	Menentukan pihak-pihak yang berpartisipasi	Mengadakan rapat dengan pihak Yayasan dan Kepala-Kepala Unit Pendidikan
4	menyusun deskripsi waktu, prosedur dan evaluasi, menetapkan jadwal mentoring.	Membuat program kerja pengembangan SDM

### 3. Dapat Menganalisis Kebutuhan Pengembangan SDM

Implikasi strategi pengembangan SDM pendidikan lainnya yang diperoleh LPPH adalah, LPPH dapat menganalisis kebutuhan pengembangan SDMnya, baik itu kebutuhan pengkaderan, pengembangan kompetensi profesional maupun pengembangan karier. Sebagaimana diketahui, LPPH menerapkan sistem evaluasi kinerja yang ketat, juga membuat program-program uji kompetensi guru, yang mana hasil dari program-program tersebut memudahkan LPPH dalam menganalisis

<sup>355</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu, ...*, hlm. 111

kekurangan dan kelebihan SDM-nya, sehingga dari hasil analisis tersebut dirumuskan bentuk pengembangan yang paling pas untuk individu atau kelompok tenaga pendidik.

Analisis kebutuhan ini diperoleh setelah adanya supervisi atau evaluasi dan standar pengukuran kompetensi yang jelas yang dibuat oleh LPPH, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) oleh MPP Putri dan LPPH, hasilnya kemudian menjadi dasar perencanaan pengembangan selanjutnya. Selain itu, kegiatan pengembangan dan pengawasan yang intens dari pihak LPPH, Yayasan maupun Mushida, sehingga mencakup keseluruhan kegiatan tenaga pendidik membuat analisis yang dilakukan bisa lebih mendalam, seperti latar belakang keadaan keluarganya, atau bahkan problem-problem keseharian yang dihadapi oleh tenaga pendidik tersebut.

Kegiatan pengembangan yang dibangun dengan komunikasi setiap hari antara pihak LPPH dan tenaga pendidik melalui shalat jamaah lima waktu, halaqah, dan ta'lim-ta'lim lainnya menjadikan tidak ada gap antara tenaga pendidik dengan pihak pengelola dalam hal ini LPPH, sehingga memudahkan dalam mengidentifikasi masalah yang dihadapi oleh tenaga pendidik dan menganalisisnya, serta memberikan solusinya.

#### **4. Meningkatkan Daya Saing Lembaga**

Daya saing lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM-nya. Dalam era persaingan yang amat ketat, setiap lembaga dipaksa

berhadapan dengan lembaga pendidikan lainnya dalam dunia persaingan. Semua lembaga umumnya berkeinginan untuk dapat tampil yang terbaik guna menarik perhatian pasar. Dalam arena persaingan, boleh jadi setiap lembaga melakukan berbagai hal guna memenangkan persaingan. Lembaga pendidikan yang tampil dengan pola yang baik, ada yang memperkokoh sumber daya manusia, ada yang memperkuat sarana prasarana, atau bidang dana, ada yang menonjolkan kualitas alumni, tapi ada pula yang lebih memerhatikan dan memperkuat jaringan daripada yang lainnya.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Dedi Mulyasana, bahwa Peningkatan daya saing pendidikan dimaksudkan agar pihak sekolah atau lembaga pendidikan dapat mempersiapkan masa depan peserta didiknya. Adapun sumber kekuatan dalam persaingan bukan terletak pada kekuatan visi, misi, tujuan, program, sarana dan anggaran, melainkan terletak pada sumber daya manusia yang mampu mengoptimalkan kekuatan iman, logika, spirit, motivasi, kreativitas, kerja keras, kepercayaan diri, disiplin dan tanggung jawab.<sup>356</sup>

Kampanye dilakukan sehingga masyarakat tahu dan merasakan bahwa SDM yang ada di lembaga pendidikan tersebut benar-benar unggul dan sangat memuaskan. Dengan demikian, perhatian masyarakat akan tertarik pada pola manajemen sumber daya manusia ini. Jika masyarakat sudah menaruh perhatiannya pada lembaga pendidikan melalui SDM yang berkualitas, maka mulailah disertakan sektor lain, misalkan biaya yang

---

<sup>356</sup>Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 193

dianggap murah atau fasilitas yang cukup memadai, di samping sektor SDM yang sudah dikenal masyarakat.

Hal inilah yang dipahami oleh LPPH sehingga LPPH memberikan perhatian khusus dalam kegiatan pengembangan tersebut. Secara tidak langsung, terjaminnya kualitas tenaga pendidik memberikan kepercayaan kepada para wali murid untuk menyekolahkan putra-putrinya di lembaga pendidikan tersebut. Untuk LPPH sendiri hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah santri baru yang mendaftar setiap tahunnya, peningkatan ini terjadi di seluruh jenjang pendidikan dibawah pengelolaan LPPH.

Sejauh ini, dari hasil observasi dan penelitian peneliti, tenaga pendidik di PP Hidayatullah Balikpapan tidak pernah ada yang terlibat kasus pidana dengan anak didiknya maupun dengan sesama pendidik atau pihak yayasan, atau tindakan-tindakan asusila lainnya. Dengan strategi pengkaderan, tenaga pendidik memberikan contoh langsung dalam beramal, beribadah, belajar, bersosialisasi dan bekerja, sehingga menjadi ciri khas di LPPH adalah kedekatan hubungan fisik maupun psikis antara guru dan murid, dan juga sesama guru.

Salah satu bentuk pengkaderan di LPPH adalah dengan memberikan tempat tinggal bagi guru-gurunya di areal kampus pendidikan, sehingga mudah untuk mengawasi keseharian murid-muridnya.<sup>357</sup> Yang mana secara tidak langsung hal ini memberikan rasa aman bagi orangtua untuk

---

<sup>357</sup> YPPH, *Aturan Kepegawaian Hidayatullah*, Bab V, Pasal 31.

menitipkan anaknya mengemban ilmu di LPPH. Siklus keseharian tenaga pendidik pun dapat langsung diawasi oleh para wali murid yang menetap di areal sekitar kampus pendidikan LPPH. Hal ini dikarenakan mulai dari shalat subuh hingga isya tenaga pendidik, wali murid, dan santri berbaur di masjid.<sup>358</sup>



---

<sup>358</sup> Observasi Peneliti dari bulan Juni-Agustus 2017 di PP Hidayatullah Balikpapan

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) Balikpapan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses pengembangan SDM di LPPH dilaksanakan dengan tiga tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi. Adapun dalam pelaksanaannya, LPPH menggunakan 3 startaegi, yaitu:
  - a. Strategi pengkaderan: program pengembangan dalam strategi pengkaderan adalah shalat berjamaah, halaqoh, ta'lim, dauroh Qur'an, dauroh kelembagaan (marhalah), sila ukhuwah, training aqidah, kerja bakti.
  - b. Strategi pengembangan kemampuan profesional: program pengembangan kemampuan profesional adalah tugas belajar, seminar/workshop/training/, studi banding, up grading kepala unit, Guru Menulis, uji kompetensi guru, dauroh guru diniyah, dauroh kepengasuhan, pemberian reward, cerdas tangkas guru.
  - c. Strategi pengembangan karier: program pengembangan karier di LPPH melalui rekrutmen, mutasi dan promosi.
2. Tantangan-tantangan pengembangan SDM di LPPH ada dua, yaitu tantangan eksternal dan tantangan internal. Tantangan eksternalnya yaitu

kurangnya perhatian pemerintah, kurangnya tenaga pendidik atau SDM pendidikan yang siap bertugas di daerah pinggiran dan kurangnya tenaga pendidik yang profesional dan berkualitas. Adapun tantangan internalnya antara lain adalah; Belum adanya departemen khusus di LPPH yang menangani masalah SDM (tidak didukung manajemen pengembangan yang baik), tantangan restrukturisasi dan kurangnya tenaga pendidik yang kompetensinya sesuai dengan mata pelajaran yang diampu.

3. Implikasi strategi pengembangan SDM di LPPH yaitu, implikasi teoritis dan implikasi praktis. Implikasi praktisnya adalah:
  - a. Memiliki SDM yang unggul dan kompetitif
  - b. Memiliki perencanaan pengembangan SDM
  - c. Dapat menganalisis kebutuhan pengembangan SDM
  - d. Meningkatkan daya saing lembaga.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa saran peneliti yang dapat digunakan untuk meningkatkan lagi pengembangan SDM, yaitu:

1. Sebaiknya LPPH membentuk departemen khusus yang menangani masalah-masalah terkait SDM atau departemen personalia, dengan menggunakan kriteria-kriteria khusus untuk pengangkatan pegawainya, sehingga bisa efektif dan efisien dalam pelaksanaan dan pengawasan program-program terkait SDM-nya, juga menjadi solusi bagi kendala-kendala yang dihadapi dalam mengembangkan SDM.

2. LPPH harus lebih aktif dalam merekrut tenaga pendidik dan menugas belajarkan alumninya, agar dapat memenuhi kebutuhan tenaga pendidik, terutama untuk mata pelajaran eksak.
3. Menjalin komunikasi dan hubungan yang baik dengan pihak pemerintah, terutama Diknas Kota Balikpapan sehingga mudah mengakses informasi-informasi terkait kegiatan pengembangan, dan juga menjalin kerjasama dengan lembaga atau penggiat pendidikan agar mendapat dukungan dan dan lebih banyak kesempatan dalam mengembangkan kompetensi tenaga didiknya.



## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahnya

- Abdurrohim. *Ideologi Pendidikan Islam Pesantren: Kajian Konsep Ideologi Pendidikan Islam Dan Implementasinya di Pesantren Hidayatullah Balikpapan*. Disertasi Doktor. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2014.
- An-Naisaburi, Abu Husain Muslim Bin Al-Hajjaj. *Shahih Muslim*. Riyadh: Dar Ibnu Hisyam, tt.
- Arief, Mohammad. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SD Insan Amanah Malang)*. Tesis. Malang: Pps UIN Maliki, 2013.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 1993.
- Ashari, Riza. *Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus Di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)*. Tesis. Malang, Pps UIN Maliki, 2015.
- Badan PSDMPK-PMP. *Kebijakan Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Kemendikbud, 2012.
- Bafadal, Ibrahim. *Supervisi Akademik: Pendekatan dan Teknik: Kumpulan Materi Bimbingan Teknis Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK, 2007.
- Bawani, Imam. *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*. Sidoarjo: Khazanah Ilmu, 2016.
- Budi, M. Hanif Satria. *Manajemen Pengembangan Kompetensi Kepribadian Dan Leadership Guru Di SMAN 3 Malang dan MAN 1 Ngawi*. Tesis. Malang: Pps UIN Maliki, 2017.
- Creswell, John. *Research Design: Qualitative, Quantitative, Mixed Methods Approaches*, terj. Ahmad Fawaid, Dkk., *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Danim, Sudarwan. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Pustaka Setia, 2002

- David, Fred R. *Strategic Management; Concept and Cases (A Competitive Advantage Approach)*. Cet. 13<sup>th</sup>. US: Prentice Hall, 2011.
- Diaz, Gabriel H. and Maggioli. *Option for Teacher Professional Development*. English Teaching Forum, 2000.
- Dirjen Kelembagaan Agama Islam. *Madrasah Aliyah Kejuruan Arah dan Prospek Pengembangan*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2011.
- Fadjar, A. Malik. *Reorientasi Pendidikan Islam*. Cet. I. Jakarta: Fajar Dunia, 1999.
- Fajri, Yadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-nilai Pesantren, (Studi Kasus Pesantren Darullughah Wadda'wah Putra Bangil Pasuruan)*. Tesis. Malang: PPS UIN Maliki, 2013.
- Gaffar, M. Fakry. *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*. Jakarta: PPLPTK, 1987.
- Ghony, M. Djunaidi. dan Fauzan Al-manshur. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Hadi, Sutrisno. *Metodology Research II*. Yogyakarta: Andi Offset, 1994.
- Handoko, Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2003.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Hunger, David dan Thomas Wheelen. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI, 2003.
- Irianti, Jusuf. *Tema-tema pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Insan Cendekia, tt.
- Kantor Kementerian Agama Balikpapan. *Daftar Identitas Pondok Pesantren Kalimantan Timur Tahun 2006-2007*. Balikpapan: Kemenag, 2007.
- Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia (KONASPI) VIII Tahun 2016.
- Langgulung, Hasan. *Asas-Asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Al Husna, 1988.
- Langgulung, Hasan. *Manusia dan Pendidikan; Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1995.

- Langgulung, Hasan. *Beberapa Pemikiran tentang Pendidikan Islam*. Bandung: Al-Ma'arif, 1995.
- Magginson, David dan Jennifer J. Mathews. *Human Resources Development*, Terj. Filicia. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Gramedia, 1993.
- Maharuddin. *Kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan*. Tesis. Banjarmasin: IAIN Antasari, 2007.
- Majah, Ibnu. *Sunan Ibnu Majah*. Jilid 1. Beirut: Dar Ar-Risalah Al-'ilmiyyah, 2009.
- Manab, Abdul. *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Zuhdi, Masjfuk. *Masail Fiqhiyyah: Kapita Selekta Hukum Islam*. Jakarta: Penerbit Haji Mas Agung, 1988.
- Mathius, Robert L. dan John H. Jackson. *Human Resource Management*, terj. Diana Angelica *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2004.
- Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press, tt.
- Mendiknas. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta: 2007.
- Moleong J. Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Mondy, R. Wayne & Robert M. Noe. *Human Resources Management*. Boston: Allyn And Bacon, 1990.
- Muhaimin. *Nuansa Baru Pendidikan Islam: Mengurai Benang Kusut Dunia Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo, 2006.
- Mulyasana, Dedy. *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Ngadino. *Implementasi Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*. Tesis. Yogyakarta: Pps UIN Kalijaga, 2005.

- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Madjid, Nurcholis. *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Panggabean, Mutiara S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2004.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1990.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage*, Terj. Agus Maulana, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Tangerang: Karisma, 2008.
- Porter, Michael E. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.
- Richard, Jack C. and C. Lockhart. *Reflective Teaching in Second Language Classrooms*. Cambridge University Press, 2000.
- Ruswan Thoyib, *Artikulasi Ideologi Gerakan Salafiah Gerakan Salafiah Dalam Pendidikan Pesantren Hidayatullah*. Disertasi. Jakarta: Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah, 2008.
- Saefuddin, A.M. Dkk., *Dsekularisasi Pemikiran Landasan Islamisasi*. Cet. I. Bandung: Mizan, 1987.
- Shalbu, Manshur. *Perjalanan Hidup Ustaz Abdullah Said Pendiri Hidayatullah*. Surabaya: Suara Hidayatullah Publishing, 2009.
- Samsuddin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Pustaka Utama, 2010.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Presnada Media Group, 2006.
- Sanusi, Ahmad. *Pendidikan Alternatif*. Bandung: Grafindo Media Pratama, 1998.
- Saud, Udin Syaefudin. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan, 2005.

- Shalbu, Mansur. *Mencetak Kader: Perjalanan Hidup Ustadz Abdullah Said Pendiri Hidayatullah*. Surabaya: Suara Hidayatullah Publishing, 2009.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1997.
- Singarimbun, Masri. dan Sofyan Effendi. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES, 1994.
- Soehardi, Sigit. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pena Persada Press, 2001.
- Sofo, Fransesco. *Human Resources Management: Perspective, Roles and Practice choice*. Sydney: Allen & Unwin, 1999.
- Sugeng, Ahmad. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Surabaya: An-Nabwah Publishing, 2011.
- Sugiyono, *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2015.
- Sulthon, M. dan Moh. Khusnuridlo. *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*. Cet. 1. Yogyakarta: LB Pressindo, 2006.
- Syafaruddin, Alwi. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Tampubolon, Hotner. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing*. Depok: Papas Sinar Sinanti, 2016.
- Thohari, Hamim dkk., *Sistem Pengkaderan dan Dakwah Hidayatullah*. Jakarta: Dewan Pimpinan Pusat Hidayatullah, 2001.
- Thohari, Hamim et.al., *Panduan Berislam; Paket Ma'rifat*. Jakarta: Departemen Dakwah dan Penyiaran Hidayatullah, 2000.
- Tilaar, Henry Alexis Rudolf. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi; Visi, Misi dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1997.
- Tim Dosen IKIP Malang. *Pengantar Dasar-dasar Pendidikan*. Cet. III. Surabaya: Usaha Nasional, 1988.

- Tim Peneliti IAIN Antasari Banjarmasin. *Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan*. Banjarmasin: Pusat Penelitian IAIN Antasari, 2003.
- Tim Penulis Hidayatullah. *Buku Panduan Kaderisasi Santri Hidayatullah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Pimpinan Pusat Hidayatullah, 2011.
- Tim penulis, *Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), 2015: Memperkuat Sinergi Asean di tengah Kompetisi Global*. PT. ELex media Komputindo, 2008.
- Usman, Nasir. *Manajemen Peningkatan Mutu kerja Guru* (Bandung : Citapustaka Media Perintis, 2012.
- Yasin, Ahmad Fatah. *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*. Malang: UIN Malang Press, 2008.
- Yasin, Ahmad Fatah. *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Malang Press, 2012.
- Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah. *Profil Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan, Peran Masa Lalu, Kini dan Masa Depan*. Balikpapan: Hidayatullah press, tt.
- Jurnal:
- Alkaf, Halid. *Ormas Hidayatullah: Studi tentang Ideologi Keagamaan dan Sistem Pengkaderan*. Jurnal PARAMEDIA. Vol. 7. No. 4, Oktober 2006.
- Arifan, Fadh Ahmad. *Problem dan Tantangan Pendidikan Islam*, Jurnal Ilmu Pendidikan Islam. No. 1.
- Barney, Jay B. "Integrating Organizational Behavior And Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis," dalam *Advances and Strategic Management*. Vol. 8. Greenwich: JAI Press, 1992.
- Barney, Jay B. *Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage?* dalam *Journal Academy of Management Review*. Vol. 11. 1986.
- Fata Asyrofi Yahya, *Problem Manajemen Pesantren, Sekolah, Madrasah: Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output*, Jurnal el-Tarbawi, Vol. VIII, No. 1, 2015.
- Haromain. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren*, Jurnal Pendidikan Humaniora UM Malang, Vol. 1. No. 2 Juni 2013.
- Kennedy, Aileen. *Models of Continuing Professional Development: a Framework for Analysis*. Journal of In-service Education, Volume 31. No. 2005.

Muhardi. *Aspek-aspek Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi*, Jurnal Al-Mutho'adzal, volume XX No. 20 April-Juni, 2004.

Ningrum, Epon. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jurnal FPIPS UPI.

Yusraini. *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan*. Jurnal Al-Ulum. volume 1. Tahun 2012.

Zulfikar. *Upaya Menghadapi Perubahan Lingkungan Strategis Dengan Membangun Karakter Pondok Pesantren Ber-Competitive Advantage Melalui Community Development Analysis (CDA) Dan Networking*. Jurnal SAINTEKBU. Vol. 4. Desember 2011.

Sumber Majalah/Surat Kabar/Makalah:

Adnanputra, Ahmad S. "Strategi Pengembangan SDM Menurut Konsep Islam", dalam Majalah Triwulan *Mimbar Ilmiah*, Universitas Islam Djakarta, Tahun IV No. 13, Januari 1994.

Ali Athwa, *Kolom Ta'aruf*, Majalah Suara Hidayatullah, 07/ VIII/ November 1995.

Majalah *Suara Hidayatullah* Edisi Khusus I/ 2011, hlm. 42-43.

Mastuki HS. *Pendidikan Pesantren antara Normativitas dan Objektivitas*. Majalah Pesantren LAKPESDAM NU. Edisi I. 2002.

Sudjiarto. "Pendidikan yang Mencerdaskan Kehidupan Bangsa Dan Memajukan Kebudayaan Nasional Indonesia," dalam *Kurikulum Yang Mencerdaskan; Visi 2030 Dan Pendidikan Alternatif*. Jakarta: Kompas, 2007.

Sunyoto, Agus. *Sejarah Pendidikan Pesantren dan bagaimana Pesantren Dihadapi Nalar Barat*, Makalah Disajikan dalam Work Shop Pondok Pesantren Global. Diselenggarakan Oleh Kaum Muda NU. Kediri: 25-27 September 2005.

Website:

Peraturan Presiden RI No. 5 Tahun 2010 tentang rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) 2010-2014. II. 2-6, [Http://www.kemendiknas.go.id](http://www.kemendiknas.go.id)

Kemenristek. *Saatnya Santri Membangun Indonesia*, [www.dikti.go.id](http://www.dikti.go.id), diakses 19 Juli 2017.

Pendis Kemenag, *Analisis Statistik Pendidikan Islam; Analisis Dan Interpretasi Data Pada Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah, TPQ, Tahun Pelajaran 2011-2012*, [www.pendis.kemenag.go.id](http://www.pendis.kemenag.go.id), diakses tanggal 17 Juli 2017.

Maman Faturrohman, Jurnal Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, <http://mamanfathurrahman.blogspot.co.id/> diakses tanggal 15 Agustus 2017.

Kementrian Agama. “*Deskriptif Statistik Pendidikan Madrasah tahun 2008/2009*.” Diunduh dari [www.pendis.kemenag.go.id](http://www.pendis.kemenag.go.id)

Website Hidayatullah, <http://hidayatullah.or.id>

Website LPPH <http://lpp-hidayatullah.id/> diakses 20 September 2017

Website STIS Hidayatullah [www.stishidayatullah.ac.id](http://www.stishidayatullah.ac.id). diakses pada tanggal 28 Agustus 2017.

Piagam Gunung Tembak [https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah\\_\(organisasi\)](https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah_(organisasi)) diakses tanggal 11 Oktober 2017

Website <https://www.hidayatullah.com/tag/daurah-al-quran/> Diakses 02 Oktober 2017


<http://www.liputan-kota.com/2008/07/sby-tersentuh-khutbah-dihidayatullah.html>. diakses pada tanggal 12 April 2012.

<http://www.hidayatullah.com/berita/nasional/read/2011/02/01/46336/pp-hidayatullah-peroleh-kaltim-education-award-2010.html> diakses 23 Oktober 2017.



**LAMPIRAN DAN  
DOKUMEN PENDUKUNG**

## Lampiran Piagam Gunung Tembak



## PIAGAM GUNUNG TEMBAK

1. Bahwa membangun Peradaban Islam adalah jihad bagi setiap orang yang beriman.
2. Bahwa pusat peradaban Islam adalah masjid. Oleh karena itu, setiap kader Hidayatullah wajib memakmurkan masjid sebagai pusat kegiatan ibadah, pusat pengembangan ilmu, pusat kebudayaan Islam, pusat pengembangan karakter dan kepemimpinan umat.
3. Bahwa setiap kader Hidayatullah wajib melaksanakan shalat berjamaah di masjid, melazimkan shalat nawafil, terutama qiyamul lail, membaca al-Qur'an dan melaksanakan amalan ibadah sesuai dengan ketentuan syariat.
4. Bahwa setiap kader Hidayatullah adalah generasi rabbani yang wajib menghidupkan majelis ilmu, membangun tradisi keilmuan dan berdakwah menyebarkan Islam. Oleh karena itu kader Hidayatullah wajib berhalaqah sebagai sarana untuk melakukan transformasi ilmu, transformasi karakter dan transformasi sosial.
5. Bahwa kader Hidayatullah harus menjadi generasi yang berakarakter, peduli, suka menolong, gemar berkorban, tawadhu', militan, qana'ah, wara' dan mengutamakan kehidupan akhirat.
6. Bahwa setiap pemimpin dan kader Hidayatullah wajib menjadi teladan di tengah umat. Untuk itu setiap kader harus membangun solidaritas jamaah dan ukhuwah Islamiyah.

**Gunung Tembak, Balikpapan, 24 Juni 2013**

**Atas Nama Seluruh Jamaah dan Kader Hidayatullah**

1. Abdurrahman Muhammad (Pimpinan Umum)
2. Hamim Thohari (Ketua Dewan Syura)
3. Abdullah Ihsan (Ketua Majelis Pertimbangan Pusat)
4. Abdul Mannan (Ketua Umum)

## LAMPIRAN FOTO-FOTO KEGIATAN PENGEMBANGAN SDM LPPH



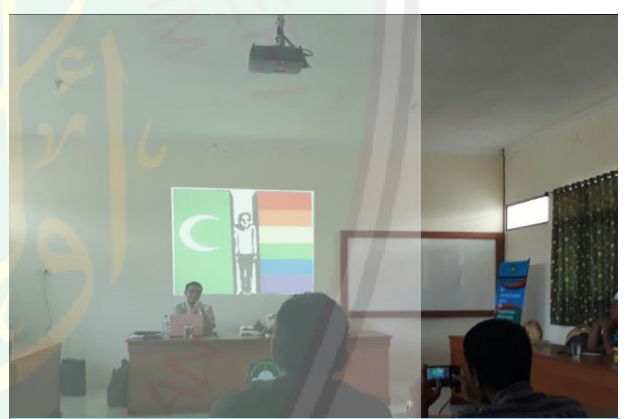
Rapat Gabungan LPPH dengan pengurus Yayasan



Ta'lim Guru Putra bersama Ketua LPPH



Seminar kerjasama Dengan Dakwah Centre dan BMH



Suasana Up Grading Kepala Unit



Suasana Sila Ukhuwah Di Kediaman Guru



Rapat LPPH bersama Kepala-Kepala Unit



Halaqoh Guru Putra Bersama Pembina  
PP Hidayatullah



Ta'lim Jum'at Rutin Guru-guru Putri



Pelatihan Komputer Untuk Guru  
Magang



tausiyah kelembagaan dari Pembina  
LPPH kepada Guru-guru Putri



Guru LPPH Mengikuti Seminar yang  
Diadakan Oleh Pemerintah



Dauroh Al-Qur'an Bersanad Bagi Tenaga  
Pendidik LPPH



Sila Ukhuwah Sekaligus Rihlah Guru-Guru Putri



Shalat Berjamaah Guru Dan Santri



Halaqoh Rutin Selasa Bagi Guru Putri Bekerjasama Dengan Mushida



Training Tenaga Pendidik bekerjasama dengan dakwah Centre



Pemberian Motivasi Kepada Mahasiswa Tugas Belajar di Sela-sela Liburan



Dauroh Kepengasuhan Bagi Guru Pengasuh Asrama Putra

### Lampiran Foto Kunjungan Tokoh Ke YPPH



Presiden SBY Berdialog dengan Guru-guru Putri



Kunjungan Wapres Jusuf Kalla Bersama Istri



Berfoto Bersama Gubernur Awang Faruq Ishak Usai Menerima Award



Dialog Bersama Dosen Pengajar Dari Universitas Islam Madinah



kunjungan Mantan Menteri BUMN Dahlan Iskan ke YPPH



presiden SBY Menyempatkan Berdialog Dengan Tenaga Pendidik LPPH di Sela-sela Kunjungannya

**DATA GURU LPPH**

<b>DATA GURU PAUD</b>				
<b>No</b>	<b>Nama Lengkap Personal</b>	<b>Jenis kelamin</b>	<b>Latar Belakang Pendidikan</b>	<b>Penempatan</b>
1	Eming, S.Ag	P	UNHAS Makassar	Pengelola
2	Eka Siwi Puspita Ningrum, A.Md.	P	D3 Manajemen	Kepala Sekolah
3	Dra. Muliati	P	Univ. Mulawarman	Guru
4	Sulmiati Saleh, B.Sc	P	D3 Perbankan	Guru
5	Mariani, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru
6	Rahmawati Latif	P	MAS Bahasa	Guru
7	Ela Nurlaela Sari	P	SMA	Guru
8	Nurhasanah, S.Pd	P	S1 PAUD	Guru
9	Mujahidah	P	MAS Bahasa	Guru
10	Musaddika	P	MA	Guru
<b>DATA GURU TK</b>				
<b>No</b>	<b>Nama Lengkap Personal</b>	<b>Jenis kelamin</b>	<b>Latar Belakang Pendidikan</b>	<b>Penempatan</b>
1	Mutiah, S.Psi	P	USAHID Surakarta	Kepala Sekolah
2	Rusmini, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru Kelas
3	Nurhidayah, S.Pd.I	P		Guru Kelas
4	Siti Ropingah, S.Pd.I	P		Guru Kelas
5	Siti Khotimah, S.Pd.I	P		Guru Kelas
6	Raudatul Jannah, S.Pd.I	P		Guru Kelas
7	Nadhirah, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru Kelas
8	Anisatun Muamanah, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru Kelas
9	Wahyuni, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru Kelas
10	Hasriani, S.H.I	P	STIS	Guru Kelas
<b>DATA GURU MI PUTRA</b>				
<b>No</b>	<b>Nama Lengkap Personal</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Latar Belakang Pendidikan</b>	<b>Penempatan</b>
1	Sukirman, S.Pd.I	L	STAIL Surabaya	Kepsek
2	Kaspan, S.Sos.I.	L	STAIL Surabaya	Guru Kelas
3	Muh. Yuzdi, S.Sos.I.	L	STAIL Surabaya	Guru Kelas
4	Salman Al Farisi, S.H.	L	UIN Alauddin	Guru Kelas
5	Jawaris	L	SLTA	Guru Kelas
6	Perdamaian, S.H.I.	L	STIS	Guru Kelas
7	Miswanto, S.H.I.	L	STIS	Guru Kelas
8	Abu Rijal	L	SLTA	Guru Kelas
9	Abdul Syukur	L	SLTA	Guru Kelas
10	Erwan, S.H.I.	L	STIS	Guru Kelas
11	Abdul Rauf, S.Pd.I.	L	S1 Pendidikan	Guru Kelas
12	Moh. Ainun Na'im. S.Sos.I	L	STAIL Surabaya	Guru Mapel
13	Mujaddid Abdul Majid, S.Sos.I	L	STAIL Surabaya	Lainnya
<b>DATA GURU MI PUTRI</b>				
<b>No</b>	<b>Nama Lengkap Personal</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Latar Belakang Pendidikan</b>	<b>Penempatan</b>

1	Normaningsih Mira Sari, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Kepala Sekolah
2	Rahmah El Halimiyah, S.Sos.I	P	STAIL Surabaya	Guru
3	Zakiah Fitrah, S.Pd.	P	UNMUL	Guru
4	Siti Mariyah, S.Pd.	P	S1 PGSD	Guru
5	Saryati, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru
6	Susanti, S.Sos.I	P	STAIL Surabaya	Guru
7	Rasyidah, S.Pd.	P	S1 PGSD	Guru
8	Nur Azizah, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru
9	Alfiah Suryani, S.Pd.	P	S1 PGSD	Guru
10	Juwairiyah, S.Pd.I	P		Guru
11	Nur Hidayah, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru
12	Walida, S.Sos.I	P	STAIL Surabaya	Guru

#### DATA GURU SEKOLAH PEMIMPIN

No	Nama Lengkap Personal	Jenis Kelamin	Latar Belakang Pendidikan	Penempatan
1	Mursyid, S.S.	L	UIN Makassar	Kepala Sekolah
2	Abdul Salam, S.Pd	L	UNTRI Balikpapan	Guru Bid. Studi
3	Khairul Amri, S.Pd	L	UNMUL Samarinda	Guru Bid. Studi
4	Sainal, S.H	L	UNHAS Makassar	Guru Bid. Studi
5	Muhammad Kholis, S.H.I	L	STIS Hidayatullah	Guru Bid. Studi
6	Asis, S.Sos.I	L	STAIL Surabaya	Guru Bid. Studi
7	Sobirin, S.Pd	L	Univ. Negeri Makassar	Guru Bid. Studi
8	Muslihuddin, S.S	L	UIN Alauddin Makassar	Guru Bid. Studi
9	Abdul Jalaluddin, S.Pd.I	L	STAIL Surabaya	Guru Bid. Studi
10	Muh. Abror, S.Pd.I	L	STAI Ibnu Sina	Guru Bid. Studi
11	Firman, S.H.I	L	STIS Hidayatullah	Guru Bid. Studi
12	Muhammad Irfan, S.Pd.I	L	IAI Al-Aqidah Jakarta	Guru Bid. Studi
13	Muhammad Maulani, S.Pd.I	L	STAIL Surabaya	Guru Bid. Studi
14	Ahmad Wahidin, S.H.I	L	STIS Hidayatullah	Guru Bid. Studi
15	Ahmad Zakir, S.Pd.I	L	STAIL Surabaya	Guru Bid. Studi

#### DATA GURU MTS PUTRI

No	Nama Lengkap Personal	Jenis Kelamin	Latar Belakang Pendidikan		Jabatan	Mengajar Bidang Studi
			Jurusan	Univeritas		
1	Asri Wulantini, S.Pd	P	PBI	IKIP Yogyakarta	Kepsek	IPA
2	Hergianti, S.Sos.I	P	KPI	STAIL Surabaya	Guru	Matematika
3	Hani Akbar, S.Sos.I	P	KPI	STAIL Surabaya	Guru	Matematika, IPA
4	Husnaini Halim, S.Ag.	P	Pend. Agama	IAIN Antasari	Guru	Aqidah Akhlaq, SKI
5	Nasrah Dwi Haryanti, S.Sos.I	P	KPI	STAIL Surabaya	Guru	Bahasa Indonesia
6	Siti Rowiyatun Naharin, S.H.I	P	Syari'ah	STIS Hidayatullah	Guru	Tahfidz
7	Ardiati, S.Pd.I	P	PAI		Guru	Fiqh, IPS
8	Zulyati Yunus, S.H.I	P	Syari'ah	STIS Hidayatullah	Guru	Pkn, TIK
9	Mukhlisah, S.Pd	P	PBI	Unmuh Malang	Guru	Bahasa Inggris
10	Nurzakirah, S.H.I	P	Syari'ah	STIS Hidayatullah	Guru	Penjas
11	Nur Fitriani, S.H.I	P	Syari'ah	STIS Hidayatullah	Guru	Seni Budaya

12	Nurmuti'ah, M.Si	P	PSS	Univ. Ahmad Dahlan	Guru	Bahasa Arab
13	Muliana, S.H.I	P	Syari'ah	STIS Hidayatullah	Guru	Tafsir Lughawi
14	Kholidaturrahmah, S.H.I	P	Syari'ah	STIS Hidayatullah	Guru	-
DATA GURU MA PUTRA						
No	Nama Lengkap Personal	Jenis Kelamin	Latar Belakang Pendidikan		Penempatan	
			Jurusan	Universitas		
1	Irwan Budiana, S.Kom.I	L	Komunikasi Islam	STAIL Surabaya	Kepala Sekolah	
2	Musarrofah, S.Pd.I, M.Pd.	L	Manajemen Pendidikan	IAIN Antasari	Guru	
3	Agus Supriyanto, S.H.I	L	Hukum Islam	STIS Hidayatullah	Guru	
4	Jumardi, S.Pd.I	L	PAI		Guru	
5	Muslihuddin M., S.Sos.I, M.Pd.	L	KPI	IAIN Antasari	Guru	
6	Moh. Ainun Na'im, S.Sos.I	L	KPI	STAIL Surabaya	Guru	
7	Zainuddin Tanggi, SS.	L	Sastra Arab	Univ. Hasanuddin	Guru	
8	Hamimal Mustafa Rizki, ST	L	Teknik Lingkungan	ITS	Bendahara	
9	Mohammad Yasin, S.Pd.I	L	PAI		Guru	
10	M. Husain Kallado, S.Sos.I	L	KPI	STAIL Surabaya	Guru	
11	Febryan Wardana, S.Pd.	L	FKIP Biologi	Univ. Tri Darma	Guru	
12	Eko Prayitno, S.Sos.I, M.Pd	L	Bahasa Inggris	Univ. Mulawarman	Guru	
13	Setyo Purnomo	L	IPA		Laboran	
14	Samsul Amin, S.Pd	L	Bhs Indonesia		Guru	
15	Ibrahim, S.Pd.	L	FKIP Matematika		Guru	
16	Harianto, S.H.I.	L	Ahwal Syakhshiyah	STIS Hidayatullah	Guru	
17	Nasran, S.Pd.I.	L	PAI		Guru	
DATA GURU MA PUTRI						
No	Nama Lengkap Personal	Jenis Kelamin	Latar Belakang Pendidikan	Penempatan	Mapel yang Diampu	
1	Lilisuryatini, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Kepala Sekolah	TIK	
2	Dinul Qayyimah HM. Noor, S.T	P		Guru Bid. Studi	Kimia	
3	Irma, S.S.	P	Univ. Hasanuddin	Guru Bid. Studi	Bahasa Inggris	
4	Simundariyani, S.Pi.	P		Guru Bid. Studi	Biologi	
5	Hariana Rasyid	P		Guru Bid. Studi		
6	Dra. Hartati Kamaruddin	P	IAIN Ujung Pandang	Guru Bid. Studi	SKI	
7	Muliani Patahannah, S.H.I.	P	STIS Hidayatullah	Guru Bid. Studi	Al-Qur'an Hadits	
8	Kartini, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru Bid. Studi	Fiqh	
9	Ainun Jariah, S.S	P		Guru Bid. Studi	Bahasa Inggris	

10	Rika Rahim, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru Bid. Studi	Bahasa Indonesia
11	Anita	P		Guru Bid. Studi	
12	Rusmala Dewi, S.H.I.	P	STIS Hidayatullah	Guru Bid. Studi	Sejarah
13	Rabiul Asdiana, S.H.I.	P	STIS Hidayatullah	Guru Bid. Studi	Bahasa Indonesia
14	Khalifah Al Fauziah, S.H.I.	P	STIS Hidayatullah	Guru Bid. Studi	Bahasa Arab
15	Yuni Ma'rifah, S.Kom.	P	Unmuh Malang	Guru Bid. Studi	Fisika
16	Mustabsyirah, S.Pd.	P	Univ. Mulawarman	Guru Bid. Studi	Matematika
17	Kartini, S.H.I	P	STIS	Guru Bid. Studi	Tahsin
DATA DOSEN STIS HIDAYATULLAH					
No	Nama Lengkap Personal	Jenis Kelamin	Latar Belakang Pendidikan		
			Jurusan	Universitas	
1	Dr. Abdurrohlim, M.S.I	L	Sejarah Islam	UIN Sunan Kalijaga	
2	Dr. Abd. Majid Mahmud, S.H. M.H	L	Hukum	UGM	
3	Umami Salami, S.H.I, M.H.	P	Hukum	UMI Makassar	
4	Siti Solekhah, S.H.I, M.M	P	Manajemen SDM	STIE ISM	
5	Syamsu Rijal, S.Sos.I	L	Sosial Islam	STAIL Surabaya	
6	Paryadi, S.Sos.I, M.S.I	L	Sosial Islam	UIN Sunan Kalijaga	
7	Arfan, S.S., M.Pd.I	L	Sastra Inggris	IAIN Antasari	
8	Drs. Mumus Zaenudin Musaddad, M.A	L		IKIP Ujung Pandang	
9	Drs. Aghis Mahruri, M.A	L		IKIP Yogyakarta	
10	Akhmad Rifai, Lc	L	Syariah	LIPIA Jakarta	
11	Hidayat Jayamiharja, S.S, M.Si.	L	Metode Penelitian		
12	Masykur, Lc., M.P.I	L	Pemikiran Islam	Univ. Ibnu Khaldun	
13	Kamariah, S.H.I, M.M.	P	Manajemen SDM		
14	Lukman Hakim, Lc.	L	Sastra Arab	Univ. Antar Bangsa	
15	Fahrul Zaini, Lc.	L	Bahasa Arab	LIPIA Jakarta	
16	Maftuha, S.H.I, M.M	P	Manajemen	STIE ISM	
17	Muh. Zaim Azhar, Lc.	L	Syariah	LIPIA Jakarta	
18	Nashirul Haq, Lc, M.A.	L	Syariah	Univ. Islam Madinah	
19	Kusnadi, S.H.I, M.Hum	L	Ilmu Hadits	UIN Sunan Kalijaga	
20	Ashari, S.H.I, M.Pd.I	L	Manajemen Pendidikan	Univ Ibnu Khaldun	
21	Muhammad Khalil, Lc.	L	Syariah	LIPIA Jakarta	
22	Herianto, S.H.I, M.E.I	L	Ekonomi Syariah	Univ. Ibnu Khaldun	
23	Imam Faishol, S.H.I	L	Ahwal As-Syakhshiyah	STIS Hidayatullah	
24	Nurul Fitriani, S.H.I	P	Ahwal As-Syakhshiyah	STIS Hidayatullah	
25	Sri Hartati, S.H.I, M.P.I	P	Pemikiran Islam	UMS	
26	Miftahul Jannah, S.H.I, M.P.I	P	Pemikiran Islam	UMS	
27	Ian Sera Swantisa, S.Pd.I	L	Pendidikan		
28	Zulhijraini, S.H.I	P	Ahwal As-Syakhshiyah	STIS Hidayatullah	
29	Muhammad Dinul Haq, Lc.	L	Syariah	Univ. Islam Madinah	
30	Harbin, S.H.I, M.M	L	Manajemen SDM	STIE ISM	

31	Kuat, S.H.I, M.M	L	Manajemen SDM	STIE ISM
DATA DOSEN PUZ				
No	Nama Lengkap Personal	Jenis Kelamin	Latar Belakang Pendidikan	Penempatan
1	Masykur Suyuthi, Lc., M.P.I	L	UIKA Bogor	Ketua
2	Muhammad Dinul Haq, Lc.	L	Univ. Islam Madinah	PJ. Kurikulum Ulama
3	Muzhirul Haq	L	Akademi Beena Ulama Turki	Dosen
3	Fathun Qarib	L	LIPIA Jakarta	PJ. Kurikulum Zuama
4	Arifuddin, S.H.I	L	STIS Hidayatullah	Pj. Administrasi
DATA PENGAJAR TAHFIDZ PUTRI				
No	Nama Lengkap Personal	Jenis Kelamin	Latar Belakang Pendidikan	Penempatan
1	Khalisah	P	<i>Al-Hafidzhoh</i>	Kepala Unit
2	Maysarah Kamilah	P	<i>Al-Hafidzhoh</i>	Waka Kurikulum
3	Jariah, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Waka Kesiswaan
4	Siti Nur Kholizah	P		WK Syu'bah
5	Nur Hayati	P		WK Wustho I
6	Hijratun Nisa'	P		WK Wustho II
7	Aprianingsih, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	WK Wustho III
8	Muhajirah Umar, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru
9	Muthmainnah, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru
10	Athifah Musaddad	P	<i>Al-Hafidzhoh</i>	WK Ulya I
11	Lailatul Fitriani, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru
12	Tarsinih, S.H.I	P	STIS Hidayatullah	Guru

#### DAFTAR TUGAS BELAJAR LPPH

No	Nama	Jenjang	Universitas	Jurusan	Keterangan
1	Nashirul Haq, Lc., MA	S3	International Islamic University Of Malaysia	Ushul Fiqh	Dosen STIS
2	Abdurrohimi, S.Hum., M.S.I	S3	UIN Sunan Kalijaga	Ilmu Agama Islam	Dosen STIS
3	Muhammad Arfan, S.S., M.Pd.I	S3	UIN Antasari	Ilmu Pendidikan	Dosen STIS
4	Muzhirul Haq, Lc.	S2	Akademi Beena Ulama Turki	Ilmu Hadits	Kader
5	Masykur Suyuthi, Lc.	S2	Universitas Ibnu Chaldun Bogor	Pemikiran Islam	Dosen PUZ
6	Herianto, S.H.I	S2	Universitas Ibnu Chaldun Bogor	Ekonomi Syariah	Dosen STIS
	Umi Salami	S2	UMI Makassar	Hukum	Alumni STIS
	Halimah	S2	UMI Makassar	Hukum	Alumni STIS
7	Ashari, S.H.I	S2	Universitas Ibnu Chaldun Bogor	Pemikiran Islam	Dosen STIS
8	Sri Hartati	S2	Universitas Muhammadiyah Surakarta	Pemikiran Islam	Dosen STIS
9	Miftahul Jannah	S2	Universitas Muhammadiyah	Pemikiran	Dosen STIS

No	Nama	Jenjang	Universitas	Jurusan	Keterangan
			Surakarta	Islam	
10	Luqmanul Hakim, Lc.	S2	UIN Sunan Kalijaga		Dosen STIS
11	Kusnadi, S.H.I	S2	UIN Sunan Kalijaga	Ilmu Hadits	Dosen STIS
12	Nur Muti'ah, S.H.I	S2	Universitas Ahmad Dahlan	Psikologi	
13	Muhammad Rizki Kurnia Syah, S.H.I	S2	STEI Tazkia Bogor	Islamic Wealth Management	Dosen STIS
14	Roidatun Nahdhah, S.H.I	S2	PTIQ Jakarta	Tafsir Al-Qur'an	Alumni STIS
15	Hendra Ani Iswiyanto, S.H.I	S2	UIN Antasari	Manajemen Pendidikan Islam	Staf STIS
16	Arsyis Musyahadah, S.H.I	S2	Universitas Ibnu Khaldun	Manajemen Syariah	Alumni STIS
17	Harbin, S.H.I	S2	STIE ISM Jakarta	Manajemen SDM	Staf STIS
18	Abdul Djalal, S.Pd.I	S2	UIN Antasari	Manajemen Pendidikan	Guru SP
19	Kuat, S.H.I	S2	STIE ISM Jakarta	Manajemen SDM	Staf STIS
20	Faishol, S.H.I	S2	IAIN Samarinda	Hukum Keluarga	Guru SP
21	Mursyid, S.S	S2	UIN Antasari	Manajemen Pendidikan Islam	Kepsek SP
22	Zaim Azhar, Lc.	S2	IAIN Samarinda	Hukum Keluarga	Dosen STIS
23	Siti Solekhah, S.H.I	S2	STIE ISM Jakarta	Manajemen SDM	Dosen STIS
24	Kamariyah	S2	STIE ISM Jakarta	Manajemen SDM	Dosen STIS
25	Nur 'Aini	S2	UIN Antasari	Manajemen Pendidikan Islam	Staf STIS
26	Maftuhah, S.H.I	S2	STIE ISM Jakarta	Manajemen SDM	Dosen STIS
27	Muslihuddin, S.S	S2	UIN Antasari	Manajemen Pendidikan	Guru MA Putra
28	Amir Abdullah, S.Pd.I	S2	UIN Antasari	Manajemen Pendidikan	Dosen STIS
29	Muhammad Dinul Haq	S1	Universitas Islam Madinah	Syariah	Dosen PUZ
30	Muhammad Irsyadul Ibad	S1	International University Of Africa	Tafsir wa Ulumul Qur'an	Kader
31	Ahmad Syauqi Fuadi	S1	Universitas Islam Madinah	Syariah	Kader
32	Muhammad Baharun Musaddad	S1	Universitas Islam Madinah	Syariah	Kader
33	Nurul Qalbi	S1	Universitas Al-Azhar Mesir	Syariah	Kader
34	Mustabsyirah	S1	Universitas Mulawarman	Pendidikan Matematika	Alumni MA Putri
35	Febryan Wardana	S1	Universitas Tri Sakti	Pendidikan Biologi	Guru MA Putra
36	Yuni Ma'rifah	S1	Universitas Muhammadiyah	Teknik	Guru MA Putri

No	Nama	Jenjang	Universitas	Jurusan	Keterangan
			Malang	Informatika	
37	Mukhlisah	S1	Universitas Mulawarman	Biologi	Alumni MA Putri
38	Inayatul Karimah	S1	Universitas Mulawarman	Kimia	Alumni MA Putri
39	Nur Fakhriyyah	S1	Universitas Mulawarman	Pendidikan Bahasa Inggris	Alumni MA Putri
40	Rahmatunnisa Amalia	S1	Universitas Mulawarman	Pendidikan Bahasa Indonesia	Alumni MA Putri
41	Khajjar Rohmah	S1	Universitas Mulawarman	Fisip	Alumni MA Putri
42	Ulinuha Hammamiyah	S1	Universitas Mulawarman	Kimia	Alumni MA Putri
43	Adara Safrina	S1	Jami'ah Muhammad Ibnu Saud	Syariah	Mahasiswa STIS

## Daftar Nama Tugas Pelatihan Bahasa Arab

No	Nama	Jenjang	Universitas	Jurusan
1	Ibrahim	I'dad	LIPIA Jakarta	Bahasa Arab
2	Siti Masithah Masykur	Takmili	LIPIA Jakarta	Bahasa Arab
3	Hadijah Yusuf	Syari'ah	LIPIA Jakarta	Syariah
4	Roidatun Nahdhah	I'dad	LIPIA Jakarta	Bahasa Arab
5	Rahmawati	Takmili	LIPIA Jakarta	Bahasa Arab
6	Ulin Nuha	I'dad	LIPIA Jakarta	Bahasa Arab
7	Siti Hajar	I'dad	LIPIA Jakarta	Bahasa Arab
8	Choirunnisa Karina	Takmili	LIPIA Jakarta	Bahasa Arab
9	Marhamah Masykur	I'dad	LIPIA Jakarta	Bahasa Arab
10	Nur Fitriyani	I'dad	LIPIA Jakarta	Bahasa Arab
11	Irda Nur Hasanah	Takmili	LIPIA Jakarta	Bahasa Arab

**YAYASAN PONDOK PESANTREN**

**HIDAYATULLAH**

**PUSAT BALIKPAPAN**

**ATURAN**

**KEPEGAWAIAN**



Jl. Mulawarman, RT 25, Kelurahan Teritip, Balikpapan Timur, Kota Balikpapan

Kalimantan Timur, Telp : 0542 790895

**Bismillahirrahmanirrahim**

**BAB I  
KETENTUAN UMUM  
PASAL 1  
PENGERTIAN**

1. Aturan Ketenagaan Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan ini dibuat untuk menjadi pegangan bagi yayasan maupun tenaga yang berisikan hak dan kewajiban masing-masing pihak, perencanaan karir, mutasi, rotasi serta pemberian kompensasi. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja dan memelihara hubungan yang dinamis antara yayasan dan tenaga
2. Yayasan adalah YPPH atau Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan yang didirikan berdasarkan akta.....
3. Pembina adalah badan yang diangkat oleh Pimpinan Pusat Hidayatullah yang berwenang untuk mengangkat dan memberhentikan pengurus yayasan
4. Pengurus harian yayasan adalah badan yang diangkat oleh ketua pembina terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, ketua bidang
5. LPPH adalah Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah yang diangkat oleh ketua yayasan
6. Tenaga pendidik adalah seorang tenaga pendidik dan tenaga pengasuh yang terpanggil untuk memberikan pengabdian dibidang pendidikan, dan diangkat oleh YPPH.
7. Tenaga kependidikan adalah seorang staf atau karyawan non tenaga pendidik yang terpanggil untuk memberikan pengabdian di bidang pendidikan, dan diangkat oleh YPPH.
8. Tenaga pengasuh adalah seseorang pendidik yang dikaryakan secara khusus di bidang keasramaan dan diangkat oleh LPPH
9. Tenaga honorer adalah tenaga ahli yang tidak terikat oleh jangka waktu sesuai dengan kebutuhan lembaga
10. Tenaga pengabdian adalah tenaga yang diperbantukan sebagai tenaga pendidik atau tenaga kependidikan dalam jangka waktu dan persyaratan tertentu
11. Tenaga magang adalah tenaga yang membantu menjadi tenaga pendidik atau tenaga kependidikan dengan waktu dan persyaratan tertentu
12. Hak dan kewajiban tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah segala sesuatu yang harus diterima dan yang harus dilaksanakan serta dipenuhi sebagai tenaga pendidikan selama bertugas di YPPH
13. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai konsekuensi atas pengabdian mereka. Kompensasi ini diberikan dalam bentuk natura yang diberikan secara rutin per bulan dan insentif yang diberikan dalam saat dan kondisi tertentu sebagai upaya peningkatan kesejahteraan dan penghargaan atas prestasi yang dicapai.
14. Surat keputusan pengangkatan adalah surat keputusan yang dikeluarkan oleh YPPH untuk pengangkatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan.

**PASAL 2**

**STATUS TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

1. *Calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan* adalah mereka yang telah diterima bekerja di unit pendidikan dilingkungan LPPH dan sedang menjalani masa uji coba selama 6 bulan dan jika tidak terangkat menjadi tenaga tetap bisa diperpanjang selama 6 bulan atau tidak diperpanjang.
2. Jika selama masa 2 x 6 bulan calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan maka tidak diangkat menjadi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Selama masa uji coba calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengikuti bimbingan kelembagaan dan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
4. *Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap* adalah tenaga yang telah diangkat oleh Ketua YPPH melalui Ketua Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) berdasarkan

SK pengangkatan untuk masa pengabdian di LPPH dan tidak terikat oleh lembaga pemerintah atau lembaga lain diluar LPPH.

5. *Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan honorer* adalah yang bertugas di madrasah atas permintaan madrasah atau yang bersangkutan dengan SK Ketua LPPH.
6. Tenaga pengabdian atau magang di unit unit di bawah LPPH bertugas dengan SK dari ketua LPPH.
7. Tenaga pendidikan yang ditunjuk menduduki jabatan Kepala Unit dan wakil Kepala Unit diangkat atas SK Ketua YPPH, dan jabatan di bawahnya diangkat atas SK Kepala Unit yang dikoordinasikan dengan ketua LPPH.

## **BAB II**

### **TANGGUNG JAWAB DAN HAK TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

#### **PASAL 3**

##### **KEWAJIBAN TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

1. Setiap tenaga pendidik diwajibkan untuk melaksanakan amanah kependidikan secara maksimal dengan mujahadah yang sungguh – sungguh.
2. Setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diwajibkan untuk membimbing dan membina santri di madrasah, asrama, masjid/mushalla, dapur dan lapangan berdasarkan ketentuan unit kerja yang terkait.
3. Tugas pokok dan kewajiban tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diatur melalui surat tugas Kepala Unit berdasarkan tata laksana kerja yang disusun oleh masing-masing unit dengan dikoordinasikan oleh LPPH.

#### **PASAL 4**

##### **TANGGUNG JAWAB TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

1. Setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai tanggung jawab terhadap Islam, pemerintah, lembaga, profesi dan diri sendiri.
2. Tanggung jawab terhadap Islam yang dilakukan antara lain :
  - a. Memegang teguh aqidah Islamiyah.
  - b. Melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan-Nya.
  - c. Bersikap dan berperilaku sebagai muslim yang berpegang kepada etika Islam.
  - d. Memegang teguh amanah dengan penuh tanggung jawab.
3. Tanggung jawab terhadap pemerintah
  - a. Mengikuti aturan dan hukum yang berlaku
  - b. Menghormati norma-norma kebangsaan
4. Tanggung jawab terhadap lembaga yang dilakukan antara lain :
  - a. Menjaga nama baik lembaga.
  - b. Tidak mengatasnamakan lembaga untuk kepentingan pribadi.
  - c. Wajib mengikuti setiap program yang telah dicanangkan oleh YPPH dan ormas.
5. Tanggung jawab terhadap profesinya yang dilakukan antara lain :
  - a. Selalu meningkatkan kemampuan, keahlian dan keterampilan sebagai bekal dalam melaksanakan tugas kewajiban profesionalnya.
  - b. Selalu berusaha berfikir, berbicara, dan berlaku yang etis, positif, pedagogis dan Islami.
  - c. Selalu menjalin hubungan timbal balik profesional yang saling menguntungkan dengan semua pihak yang terkait dengan tugas dan kewajiban profesionalnya demi meningkatnya kualitas hasil kerja.
  - d. Menjaga amanah yang dipercayakan kepadanya dengan tidak mengambil keuntungan pribadi yang dapat merugikan nama lembaga.
  - e. Mendahulukan kepentingan tugas yang telah diamanahkan lembaga kepadanya diatas kepentingan pribadi dan keluarga.

#### **PASAL 5**

##### **HAK TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

1. Mendapatkan pembinaan kelembagaan, spiritual dan profesi secara berkala.

2. Mendapatkan kompensasi yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya.
3. Mendapatkan izin sesuai ketentuan yang berlaku.

**BAB III**  
**SELEKSI, PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN**  
**TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

**PASAL 6**  
**PEREKRUTAN DAN SELEKSI**

1. Perekrutan dan seleksi dilakukan oleh lembaga pendidikan dan pengkaderan hidayatullah (LPPH) dan dikoordinasikan dengan YPPH.
2. Persyaratan untuk menjadi tenaga pendidik dan kependidikan
  - a. Surat lamaran
  - b. Foto copy ijazah terakhir dan transkrip nilai yang telah dilegalisir 1 lembar
  - c. Foto copy sertifikat pelatihan yang pernah diikuti
  - d. Surat pernyataan kesiapan menjalankan amanah minimal selama 5 tahun
  - e. Riwayat hidup
3. Tes seleksi meliputi :
  - a. Tes kesehatan
  - b. Tes psikologi
  - c. Tes pengetahuan keislaman
  - d. Tes Baca dan hafal qur'an
  - e. Komitmen kelembagaan
  - f. Standarisasi dan kualifikasi
  - g. Tidak dalam masa kontrak atau terikat dengan instansi lain diluar YPPH

**PASAL 7**  
**PENGANGKATAN TENAGA TETAP**

4. Pengangkatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap dilakukan oleh Ketua YPPH melalui ketua LPPH.
5. SK pengangkatan bagi calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap diajukan setelah calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjalani masa uji coba minimal 6 bulan dan dinilai oleh unit-unit di LPPH.
6. SK awal pengangkatan di YPPH dihitung sejak awal diterima menjadi tenaga pendidik atau tenaga kependidikan
7. SK awal kader tenaga mutasi dari Hidayatullah daerah, terhitung dari masa sebelumnya dengan menunjukkan SK asli
8. SK tahunan tenaga pendidik dan kependidikan akan diperbaharui setiap awal tahun ajaran dengan memperbaharui Pakta integritas
9. Calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat diangkat menjadi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap apabila memenuhi ketentuan :
  - (1) Bersedia membuat surat perjanjian komitmen pengabdian di LPPH
  - (2) Integritas dalam melaksanakan amanah
  - (3) Etika dan akhlaq Islami
  - (4) Bersedia mendapatkan pembinaan kelembagaan
  - (5) Dedikasi dan loyalitas kepada YPPH
  - (6) Bersedia untuk mendapatkan kompensasi sesuai kemampuan YPPH
10. Pengajuan pengangkatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap atas rekomendasi dari kepala unit
11. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang telah diangkat menjadi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan siap untuk mengikuti ketentuan LPPH.

**PASAL 8**  
**PENGANGKATAN TENAGA HONORER**

1. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan honorer diangkat berdasarkan SK Ketua LPPH

2. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan honorer dapat ditugaskan di jajaran LPPH apabila memenuhi ketentuan :
  - a. Integritas dalam melaksanakan amanah
  - b. Etika dan akhlaq Islami
  - c. Bersedia mendapatkan pembinaan kelembagaan
  - d. Sesuai standarisasi kebutuhan
  - e. Bersedia untuk mendapatkan kompensasi sesuai kemampuan YPPH
  - f. Bersedia untuk mengikuti semua peraturan yang berlaku di YPPH

#### **PASAL 9**

##### **PENGANGKATAN TENAGA PENGABDIAN DAN MAGANG**

1. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pengabdian dan magang diangkat berdasarkan SK Ketua LPPH
2. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pengabdian dan magang dapat ditugaskan di jajaran LPPH apabila memenuhi ketentuan :
  - a. Integritas dalam melaksanakan amanah
  - b. Etika dan akhlaq Islami
  - c. Bersedia mendapatkan pembinaan kelembagaan
  - d. Sesuai standarisasi kebutuhan
  - e. Bersedia untuk mendapatkan kompensasi sesuai kemampuan YPPH
  - f. Bersedia untuk mengikuti semua peraturan yang berlaku di YPPH

#### **PASAL 10**

##### **PERSYARATAN TENAGA PENDIDIKAN**

- Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilingkungan LPPH dipersyaratkan sebagai berikut:
  - A. Pendidikan
 

Setiap jenjang minimal memiliki ijazah antara lain :

    - a. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan :
      - MI : S1 PGSD/PGMI atau tenaga pendidik yang memenuhi syarat
      - MTs/MA : S1 dan atau PPG (Pendidikan Profesi Guru) atau tenaga ahli
      - Tahfidz : SI atau hafidz atau kecakapan dalam bidang al-Qur'an
      - STIS : S2 atau sedang dalam belajar Pasca sarjana
    - b. Karyawan : SMA/MA atau yang sederajat, khusus karyawan STIS setingkat S1
    - c. Kepala Unit : S1 dan pernah mengikuti pelatihan sesuai dengan tugasnya
  - A. Kepribadian
    - a. Lancar membaca Al Qur'an
    - b. Berakhlaq mulia
    - c. Tidak terlibat tindak kriminal atau narkoba
    - d. Tidak menderita penyakit menahun dan atau yang menular
    - e. Sanggup melaksanakan tugas dan kewajiban sebaik-baiknya
  - B. Administratif
 

Mengajukan permohonan secara tertulis kepada ketua departemen pendidikan dengan melampirkan :

    - a. Foto copy ijazah terakhir beserta transkrip nilai terlegalisir
    - b. Foto copy sertifikat pelatihan yang pernah diikuti
    - c. Daftar riwayat hidup
    - d. Foto copy KTP yang masih berlaku
    - e. Pas photo diri 2 lembar ukuran 4X6
- Apabila terdapat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak memiliki standarisasi kualifikasi pendidikan tetapi memenuhi standarisasi kompetensi di bidang tertentu dapat diangkat menjadi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap.

- Apabila di kemudian hari terbukti bahwa data yang dipakai sebagai pertimbangan pengangkatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ternyata palsu, maka status dan hak yang bersangkutan sebagai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan akan gugur.

#### **PASAL 11 MUTASI KERJA**

1. Mutasi kerja disebabkan karena :
  - a. Penugasan lembaga
  - b. Promosi jabatan
  - c. Permintaan dan atau kebutuhan unit terkait
  - d. Permintaan pribadi dengan pertimbangan YPPH
2. Prosedur pemutasian kerja :
  - a. Adanya SK penugasan dari lembaga Hidayatullah bagi tenaga pendidik atau tenaga kependidikan untuk dimutasi.
  - b. Kepala Unit dapat mengusulkan mutasi bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan kepada Ketua YPPH.
  - c. Ketua YPPH mengeluarkan SK Mutasi kerja di internal YPPH.
  - d. Ketua LPPH dan YPPH memanggil yang bersangkutan untuk menyelesaikan segala hak dan kewajiban yang berlaku.

#### **B A B I V JAM KERJA, PERATURAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA PASAL 12 JAM KERJA NORMAL**

1. Dengan memperhatikan ketentuan berlakunya hari kerja di LPPH adalah minimal 6 hari dalam sepekan.
2. Jam wajib kerja 40 jam per pekan dengan pengaturan unit kerja masing-masing dengan koordinasi LPPH
3. Setiap tenaga wajib mendatakan kehadiran pada waktu yang telah ditentukan oleh unit kerjanya masing-masing dengan koordinasi LPPH
4. Bagi tenaga yang berhalangan hadir diwajibkan memberikan informasi dengan surat izin resmi/sms/telpon kepada waka kurikulum atau waka diniyah dengan tembusan kepala unit selambat-lambatnya satu hari sebelumnya. Dengan syarat meninggalkan bahan ajar.
5. Keterlambatan tanpa ada ijin dari kepala unit dianggap tidak hadir.
6. Tenaga yang berhalangan masuk tanpa memberikan pemberitahuan kepada waka kurikulum atau waka diniyah dianggap tidak hadir.

#### **PASAL 13 JAM KERJA KHUSUS**

Di beberapa bagian kerja di YPPH berlaku jam kerja khusus yang disesuaikan dengan kesepakatan LPPH dengan unit kerja terkait (seperti pendidikan putri) termasuk kegiatan rutin tahunan. (Ketentuan dan aturan yang berlaku, akan dituangkan dalam bentuk Peraturan LPPH)

#### **PASAL 14 ATURAN KERJA**

Dalam rangka mencapai kenyamanan, ketenangan, ketentraman dan kelancaran kerja, serta tercapainya efisiensi dalam pelaksanaan kerja sehari-hari, maka setiap tenaga YPPH diwajibkan mengetahui dan mematuhi aturan Kerja yang berlaku di dalam lingkungan YPPH berikut sanksi akan tindakan pelanggaran, yaitu:

1. Setiap tenaga diwajibkan berakhlak Islami.
2. Setiap tenaga wajib berpakaian muslim/muslimah sesuai syariah dan senantiasa menjaga aurat dan hijab antara tenaga akhwaat dan ikhwan yang standarnya diatur

sesuai ketentuan yang berlaku di YPPH.

3. Setiap tenaga diharuskan hadir sesuai waktu dan aturan yang ditetapkan.
4. Memelihara kebersihan, kerapian dan ketertiban.
5. Memelihara suasana kekeluargaan dan saling menghormati sesama tenaga.
6. Mematuhi segala instruksi lisan maupun tertulis baik dari atasan langsung sesuai dengan prinsip kepemimpinan Islam.
7. Menjaga/memelihara kesehatan serta mencegah hal-hal/tindakan/perbuatan yang dapat menimbulkan penyakit/kecelakaan kerja baik untuk diri sendiri maupun sesama tenaga.
8. Bersikap sopan dan jujur serta mencegah tindakan/ perbuatan yang dapat menimbulkan kerugian bagi tenaga lain maupun YPPH baik moril maupun materil.
9. Menjaga dan memelihara peralatan kerja, bangunan/gedung serta peralatan lainnya milik YPPH.
10. Mematuhi segala peraturan dalam lokasi kerja bagian masing-masing dalam rangka menjaga atau memelihara keselamatan kerja.
11. Mengerti dan memahami larangan-larangan, jenis pelanggaran serta tindakan sanksi atas pelanggaran tata tertib dan disiplin kerja YPPH.
12. Setiap tenaga pendidik dan kependidikan diwajibkan memegang teguh rahasia YPPH yaitu tentang segala dokumen seperti keuangan, administrasi dan informasi, baik yang bersangkutan mengetahuinya secara sengaja ataupun tidak sengaja.
13. Tenaga harus bertanggung jawab apabila terbukti dengan sengaja telah melakukan suatu tindakan yang mengakibatkan kerugian YPPH baik moril maupun materil termasuk merugikan nama baik YPPH.

#### **PASAL 15 JENIS SANKSI**

Sanksi adalah konsekuensi pelanggaran atau kelalaian yang telah dilakukan oleh tenaga pendidik dan kependidikan. Sanksi ini untuk memudahkan amar ma'ruf nahi mungkar, saling mengingatkan dan saling menasehati.

Jenis sanksi ada tiga yaitu sanksi ringan, sanksi sedang, sanksi berat

1. Sanksi ringan berupa teguran lisan dan nasehat
2. Sanksi sedang berupa nasehat dan surat peringatan (SP 1), (SP 2)
3. Sanksi berat terdiri dari
  - a. Nasehat dan Surat peringatan (SP3)
  - b. Pembebasan dari jabatan
  - c. Penurunan golongan setingkat lebih rendah
  - d. Pemberhentian tanpa hormat

#### **PASAL 16 SANKSI RINGAN**

Pemberi sanksi ringan dengan teguran lisan dan nasehat adalah kepala unit atau atasannya langsung kepada tenaga pendidik atau kependidikan yang melakukan pelanggaran berikut ini :

1. Tidak masuk kerja tanpa ada izin
2. Terlambat masuk kerja tanpa ada alasan yang bisa diterima
3. Mengisikan presensi orang lain yang apha dengan 'hadir'
4. Meninggalkan kantor dan atau tempat tugas atau pulang sebelum waktunya tanpa izin kepala unit
5. Melalaikan kewajiban tanpa menyampaikan pemberitahuan kepada kepala unit
6. Mengganggu ketenangan, ketertiban, kebersamaan dalam lingkungan kerja
7. Bekerja tidak sesuai dengan prosedur kerja atau SOP yang telah ditetapkan
8. Tidak melaksanakan tugas dengan tanggung jawab dan amanah

### **PASAL 17 SANKSI SEDANG**

Pemberi sanksi sedang dengan nasehat, SP 1 dan SP 2 adalah kepala unit atau atasannya langsung kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang melakukan pelanggaran atau kelalaian sebagai berikut :

1. Tidak shalat berjamaah di masjid bagi laki-laki tanpa udzur syar'i
2. Tidak mengikuti kegiatan dari yayasan atau LPPH yang sifatnya wajib tanpa ada izin dan udzur syar'i
3. Tidak mengikuti halaqah wajib jamaah 2 kali dalam sebulan
4. Prosentasi keterlambatan 20 % dalam sebulan
5. Prosentasi ketidakhadiran lebih dari 10% dalam sebulan
6. Terlambat datang dari izin pulang kampung atau tugas lebih dari dua hari
7. Menyalahgunakan wewenang berupa penggunaan barang atau inventaris yayasan atau madrasah untuk kepentingan pribadi tanpa izin yang terkait
8. Menghilangkan dan atau merusak barang milik unit atau YPPH karena kelalaian
9. Memalsukan data/dokumen-dokumen sekolah atau tenaga
10. Melakukan pungutan liar atau pemerasan di dalam lingkungan sekolah
11. Prestasi kerja rendah

Pelanggaran yang dikenakan SP 2 adalah:

1. Jika SP 1 dan nasehat tidak dihiraukan
2. Tidak taat dengan komando atau perintah atasannya langsung
3. Memprovokasi teman sekerja untuk bertindak melawan hukum dan sikap indiscipliner
4. Memberi atau menerima suap berupa materi
5. Membungakan uang/rentenir di lingkungan sekolah
6. SP-2 ditembuskan kepada LPPH

### **PASAL 18 SANKSI BERAT**

Sanksi berat dilakukan oleh LPPH dengan memberikan SP 3 dan nasehat kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang melakukan pelanggaran atau kelalaian sebagai berikut:

1. Jika tidak menghiraukan nasehat dan SP 2 yang telah diberikan
2. Mencemarkan nama baik Islam, yayasan dan pendidikan Hidayatullah
3. Melakukan tindakan kriminal, merokok, narkoba, miras, kemaksiatan, asusila dan hukum yang berlaku
4. Penganiayaan atau kekerasan terhadap atasan, teman sekerja maupun siswa, baik secara fisik dan psikis
5. Mendaftar atau menjadi tenaga negeri sipil

### **PASAL 19 GANTI RUGI**

Perbuatan yang dapat dikenakan tuntutan ganti rugi oleh madrasah atau yayasan adalah :

1. Menggelapkan barang atau inventaris
2. Merusak barang atau inventaris
3. Melalaikan tugas atau tanggungjawab
4. Penyalahgunaan barang untuk kepentingan pribadi
5. Tidak dapat mempertanggungjawabkan secara sah kewajiban jabatan atau laporan yang terkait keuangan dan material secara sengaja
6. Nilai ganti rugi setimpal atau berdasarkan kebijakan madrasah atau yayasan

**PASAL 20**  
**PELAKSANAAN SANKSI**

1. Sanksi akan dijatuhkan dengan proses pemanggilan dengan diperkuat bukti data dan saksi
2. Tenaga pendidik dan kependidikan bisa mengajukan kalrifikasi selama 3 x 24 jam sebelum dijatuhkan sanksi
3. Tenaga pendidik atau kependidikan yang belum atau tidak bisa melunasi ganti rugi, maka yayasan berhak menahan, menunda atau memotong sebagian atau seluruhnya haknya dari yayasan

**PASAL 21**  
**DEMOSI**

Penurunan Jabatan (Demosi)

Terhadap tenaga yang tidak mampu atau tidak cakup melakukan pekerjaan walaupun kepadanya telah diberikan latihan/training, atau karena tindakan pelanggaran disiplin/tata tertib setelah menerima Surat Perintah Tertulis Tingkat III, LPPH dapat memberikan tindakan berupa penurunan jabatan

**PASAL 21**  
**PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (DIBEBAS TUGASKAN)**

1. DIBEBAS TUGASKAN diberlakukan disebabkan oleh:
  - a. Usia
  - b. Masa kerja
  - c. Pengunduran diri
  - d. Gangguan kesehatan
  - e. Wafat
  - f. Pelanggaran disiplin kerja
  - g. Pelanggaran syari'at
  - h. Mendapatkan SP lebih dari III
  - i. Rasionalisasi
2. Penjelasan umum sebab DIBEBAS TUGASKAN:
  - a. Disebabkan karena usia adalah tenaga fungsional yang telah mencapai usia 60 tahun dan atau lebih jika masih produktif
  - b. Disebabkan perjanjian kerja waktu tertentu berakhir sesuai Surat Perjanjian Kerja.
  - c. Disebabkan yang bersangkutan sakit terus-menerus selama 12 bulan tidak dapat menjalankan tugasnya.
  - d. Melakukan pelanggaran disiplin kerja atau pelanggaran syari'at dan telah mendapatkan SP-3 serta beberapa kali nasehat
  - e. Karena rasionalisasi disebabkan sekolah mengalami kepailitan.
3. Prosedur DIBEBAS TUGASKAN:
  - a. Tenaga yang diusulkan untuk diberhentikan karena pelanggaran syari'at, disiplin (dengan bukti SP), rasionalisasi, maka Yayasan memanggil yang bersangkutan untuk melakukan klarifikasi. Selanjutnya mengeluarkan SK untuk mem-BEBAS TUGASKAN tenaga yang bersangkutan.
  - b. Segala hak dan kewajiban tenaga yang berkaitan dengan lembaga atau individu diselesaikan melalui pimpinan unit.

- c. Bagi tenagayang mengundurkan diri atas kemauan sendiri maka yang bersangkutan berkewajiban:
  - i. Membuat surat pernyataan pengunduran diri bermaterai, diajukan kepada pimpinan unit dan ditembuskan ke YPPH melalui LPPH
  - ii. Pemberitahuan pengunduran diri secara tertulis, minimal 3 bulan sebelum waktu pengunduran dirinya.
  - iii. Mengundurkan diri harus di akhir tahun akademik.
  - iv. Pengunduran diri yang dilakukan tidak di akhir tahun akademik maka yang bersangkutan wajib membayar kompensasi sebesar 3 kali gaji pokok terakhir.
4. Konsekwensi DIBEBAS TUGASKAN
  - a. Pemutusan hubungan kerja karena berakhirnya masa kerja (pensiun), sakit, dan rasionalisasiyang bersangkutan berhak mendapatkan pesangon. Bagi tenaga yang wafat maka santunan diberikan kepada ahli waris yang bersangkutan.
  - b. Pemutusan hubungan kerja yang menyebabkan yang bersangkutan berhak mendapatkan pesangon, maka berdasarkan aturan sebagai berikut :
    - 1) Masa kerja 5-10 tahun: 5 X gaji pokok
    - 2) Masa kerja 11-15 tahun : 10 X gaji pokok
    - 3) dan seterusnya setiap pertambahan 5 tahun mendapatkan tambahan 5 X gaji pokok.
  - c. Pemutusan hubungan kerja karena pelanggaran disiplin kerja dan pelanggaran syari'at maka yang bersangkutan tidak berhak mendapatkan pesangon.
  - d. Pemutusan hubungan kerja yang disebabkan pengunduran diri secara prosedural pada point 3.c. minimal 5 tahun bekerja, maka yang bersangkutan berhak mendapatkan apresiasi sebesar 1 bulan gaji pokok dan surat keterangan kerja dari sekolah.
  - e. Bagi tenaga yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri namun tidak mengikuti prosedur pada point 3.c. maka yang bersangkutan tidak mendapatkan surat keterangan kerja dan sejenisnya dari pihak sekolah.

#### **BAB IV PEMBINAAN KARIR DAN PROFESI**

##### **PASAL 22 MASA PENGABDIAN MAKSIMAL PEJABAT STRUKTURAL**

Masa pengabdian maksimal pejabat struktural ditentukan sebagai berikut :

- a. Kepala Unit masa jabatanselama 3 tahun untuk satu periode
- b. Pejabat struktural dapat diamanahi maksimal dua periode pada unit yang sama
- c. Usia maksimal pejabat struktural adalah 55 tahun
- d. Sebelum diamanahi sebagai Kepala Unit terlebih dahulu mendapatkan uji kelayakan oleh LPPH

##### **PASAL 23 PEMBINAAN PROFESI**

Setiap tenaga pendidikan wajib mengikuti pembinaan profesi sebagai berikut :

- a. Pemahaman kelembagaan secara berjenjang
- b. Kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

#### **BAB V KOMPENSASI PASAL 24 UMUM**

1. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai imbalan atas tugas dan prestasinya serta sebagai upaya untuk meringankan beban dan meningkatkan kesejahteraan hidupnya.
2. Komponen kompensasi mencakup hal-hal sebagai berikut :

- a. Gaji Pokok
  - b. Tunjangan Struktural
  - c. Tunjangan Kesehatan
  - d. Tunjangan Keluarga
  - e. Sertifikasi
  - f. Insentif
  - g. Apresiasi
3. Nominal kompensasi diatur dalam aturan khusus penggajian yayasan.

**PASAL 25  
GAJI POKOK**

1. Gaji pokok adalah imbalan berupa uang yang diberikan berdasarkan status, golongan/pangkat, dan masa pengabdian.
2. Gaji pokok untuk calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah sebesar 80 % dari gaji pokok tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap.
3. Gaji pokok diberikan berdasarkan status pendidikan atau keahlian khusus dan Tahun Masa Tugas (TMT).

**PASAL 26  
KENAIKAN GAJI**

1. Setiap awal tahun ajaran baru kenaikan gaji sebesar 3% dari gaji pokok sebelumnya.
2. Kenaikan gaji dilakukan berdasarkan pertimbangan kinerja selama satu tahun.
3. Atau berdasarkan UMK Balikpapan setiap tahun

**PASAL 27  
TUNJANGAN TETAP**

1. Tunjangan tetap adalah tunjangan yang diberikan bersamaan dengan gaji pokok.
2. Komponen tunjangan tetap adalah :
  - a. Tunjangan Struktural
  - b. Tunjangan Kesehatan

**PASAL 28  
TUNJANGAN STRUKTURAL**

1. Jenis jabatan struktural yang di jabat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dapat diberi penghargaan atau imbalan berupa uang adalah :
  - a. Kepala Unit
  - b. Wakil Kepala Unit
  - c. Wali Kelas
  - d. Tata Usaha
  - e. Bendahara
2. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang menjabat lebih dari satu jabatan struktural pada saat yang bersamaan hanya mendapatkan satu tunjangan jabatan struktural dengan memperhatikan tunjangan jabatan struktural yang lebih tinggi.

**PASAL 29  
TUNJANGAN KESEHATAN**

1. Tunjangan kesehatan diberikan kepada tenaga tetap
2. Standart tunjangan disesuaikan dengan kebijakan YPPH dengan mengikutkan BPJS kelas II dengan tiga anak
3. Tenaga yang tidak atau belum mengikuti asuransi BPJS maka tunjangan kesehatan dibantu biaya pengobatan
4. Santunan kesehatan diberikan kepada tenaga yang dirawat di rumah.

**PASAL 30  
TUNJANGAN TIDAK TETAP**

1. Tunjangan tidak tetap adalah tunjangan yang diberikan tidak bersamaan dengan gaji pokok yang waktu dan besarnya kondisional.
2. Komponen tunjangan tidak tetap adalah :
  - a. Tunjangan studi lanjut
  - b. Tunjangan hari raya
  - c. Tunjangan perjalanan dinas

**PASAL 31  
PERUMAHAN**

1. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap LPPH diprioritaskan mendapatkan fasilitas perumahan dinas YPPH bila ada ketersediaan rumah dinas.
2. Apabila suami istri menjadi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap YPPH, maka fasilitas rumah hanya diberikan kepada suami bila ada ketersediaan rumah dinas.

**PASAL 32  
TUNJANGAN STUDI LANJUT**

1. Tunjangan studi lanjut dapat dikategorikan menjadi 2 macam :
  - a. Tugas dari LPPH
  - b. Atas kemauan sendiri dan disetujui LPPH
2. Dalam hal tugas dari LPPH maka yang bersangkutan mendapatkan bantuan hibah sesuai kesepakatan dengan LPPH.
3. Dalam hal atas kemauan sendiri dan disetujui LPPH maka LPPH dapat memberikan bantuan pinjaman sesuai kesepakatan.
4. Realisasi bantuan dapat diberikan selama tidak mengganggu operasional LPPH.
5. Program studi lanjut diperkenankan selama tidak mengganggu tugas pokoknya di lembaga atau ada pengganti sementara.
6. Bantuan program studi lanjut dari LPPH atau atas rekomendasi bea siswa dari LPPH dapat diberikan kepada yang bersangkutan apabila siap untuk kembali mengabdikan ke LPPH setelah selesai tugas belajar.
7. **Biaya kebutuhan keluarga**

**PASAL 33  
TUNJANGAN HARI RAYA**

1. Bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap dengan masa kerja lebih dari satu tahun, maka akan diberikan tunjangan hari raya sebesar gaji pokok.
2. Bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan masa kerja kurang dari satu tahun, maka akan diberikan tunjangan hari raya sebesar 80 % dari gaji pokok.

**PASAL 34  
TUNJANGAN PERJALANAN DINAS**

1. Tunjangan perjalanan dinas adalah perjalanan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan penugasan dari yayasan/unit kerja yang bersangkutan.
2. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang melaksanakan perjalanan dinas semua biaya perjalanan ditanggung oleh yayasan/unit yang menugaskan.
3. Biaya perjalanan dinas ditanggung oleh lembaga/unit antara lain :
  - a. Kontribusi
  - b. Transportasi
  - c. Konsumsi
  - d. Akomodasi
  - e. Uang saku
4. Perjalanan dinas yang dibiayai pemerintah/instansi swasta tidak dibiayai oleh yayasan/unit.
5. Besaran biaya perjalanan dinas disesuaikan dengan kemampuan yayasan/unit yang menugaskan.

**PASAL 35  
INSENTIF DAN SERTIFIKASI**

1. Insentif adalah penghargaan atau imbalan berupa uang yang diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan penambahan kualitas/prestasi kerja oleh institusi dalam rangkaian tugas pokoknya setiap bula
2. Pemberian insentif berdasarkan evaluasi kerja dengan standarisasi pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Pemberian insentif kepala unit berdasarkan kualitas dan evaluasi LPPH
4. Pemberian insentif atas usulan dari Kepala Unit Kerja dan dibayarkan oleh bagian keuangan.
5. Insentif dan sertifikasi dari pemerintah dinilai sebagai kompensasi atau hak tenaga pendidik dan kependidikan

**PASAL 36**  
**KOMPENSASI SELAMA IBADAH HAJI ATAU UMROH**

Bagi tenaga pendidik atau kependidikan yang telah bisa melakukan ibadah haji atau umroh maka kompensasi tetap diberikan sepenuhnya dengan izin terlebih dahulu dan mempersiapkan bahan ajar kepada penggantinya.

**APRESIASI ATAU REWARD**

Apresiasi adalah penghargaan yang diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah mengabdikan selama minimal 5, 10 dan 15 tahun, atas prestasi yang dicapai dan memberi kontribusi yang signifikan kepada madrasah atau lembaga.  
Bentuk apresiasi berupa piagam dan atau dana pembinaan

**PASAL 37**  
**KEWAJIBAN JAM MENGAJAR DAN JAM STRUKTURAL**

1. Ketentuan jam mengajar, pembinaan halaqah dan jam kerja :

JABATAN	Jam Mengajar		Jam Pembinaan Halaqah Santri		Jam Pembinaan santri asrama	
	Putra	Putri	Putra	Putri	Putra	Putri
Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan LPPH	12	12	-	-	-	-
Kepala Unit	6	6	6	-	-	-
Wakil Kepala Unit	12	12	6	-	-	-
Wali Kelas	20	20	6	-	-	-
Tenaga pendidik Bidang Studi	24	24	6	-	-	-
<b>Tenaga Tahfidz</b>						
<b>Tenaga Dosen</b>						
Tenaga Kependidikan	-	-	6	-	6	-
Tenaga Kepengasuhan					12	12

2. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berstatus pengabdian, magang dan diperbantukan atau honorernya dapat diberi amanah struktural di keadministrasian.
3. **Untuk keadilan, usulan jam mengajar dihitung per jam berapa rupiah?**

**PASAL 38**  
**KETENTUAN JUMLAH JAM EFEKTIF**

1. Jam pelajaran efektif meliputi :
  - a. Jam pelajaran di kelas dan di luar kelas
  - b. Jam pelajaran diniyah dan halaqah di masjid/mushalla
  - c. Jam mengasuh di asrama
2. Penambahan beban tugas dan jam di luar yang telah ditentukan di setiap unit pendidikan harus dikoordinasikan dengan LPPH.

**BAB VI**  
**PERIZINAN DAN CUTI**  
**PASAL 39**

**PROSEDUR DAN WAKTU PERIZINAN**

1. Izin meninggalkan pekerjaan untuk keperluan baik yang bersifat dinas maupun darurat/pribadi harus memberitahukan dengan alasan yang jelas dan hanya dilakukan apabila telah mendapatkan izin dari atasan.
2. Atasan berhak untuk tidak memberikan ijin apabila alasan ketidakhadiran dapat mengganggu sistem dan stabilitas kerja.
3. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang akan meninggalkan tugas di pendidikan sampai dengan 3 hari kerja, perijinannya kepada Kepala Unit.
4. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang akan meninggalkan tugas di pendidikan lebih dari 3 hari kerja atau kurang 3 hari tapi keluar kota, perijinannya kepada Ketua LPPH, atas sepengetahuan Kepala Unit, yang didahului dengan surat permohonan.
5. Kepala Unit yang akan meninggalkan tugas di pendidikan sampai dengan 3 hari kerja, perijinannya kepada Ketua LPPH..
6. Kepala Unit yang akan meninggalkan tugas di pendidikan lebih dari 3 hari kerja perijinannya kepada Ketua yayasan, atas sepengetahuan Ketua LPPH., yang didahului dengan surat permohonan.
7. Izin yang diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk hal-hal sebagai berikut :
  - a. Izin sakit atau melahirkan
  - b. Izin karena alasan penting
8. Bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang melewati masa izin yang telah ditentukan maka mendapatkan pengurangan nilai nominal kerja selama masa kerja yang ditinggalkan.
9. Dalam kondisi tertentu yang harus meninggalkan tugas maka tenaga pendidik dan tenaga kependidikan segera melapor dalam waktu kurang 1 x 24 jam melalui telpon atau sms.

**PASAL 40**  
**CUTI SAKIT**

1. Izin karena sakit dapat diberikan apabila disertai surat keterangan sakit dari yang bersangkutan atau dari yang berwenang.
2. Apabila tenaga pendidik atau pendidikan memerlukan perawatan sampai tidak bisa melaksanakan pekerjaannya maka perhitungan kompesasinya:
  - a. Tiga bulan pertama tetap mendapatkan kompensasi 100%, tidak termasuk struktural
  - b. Tiga bulan kedua akan mendapatkan kompensasi 75%, tidak termasuk struktural
  - c. Tiga bulan ketiga akan mendapatkan kompensasi 50 %, tidak termasuk struktural
  - d. Tiga bulan keempat akan mendapatkan kompensasi 25 %, tidak termasuk struktural
3. Apabila sakitnya berkepanjangan maka tenaga pendidik atau kependidikan diistirahatkan dengan hormat dan kebutuhan dialihkan kepada departemen sosial

**PASAL 41**  
**MELAHIRKAN**

1. Izin karena melahirkan dapat diberikan maksimal 2 bulan.
2. Izin bagi istrinya yang melahirkan diberikan selama satu pekan
3. Bagi tenaga pendidik atau pendidikan yang melahirkan tetap mendapatkan kompensasi sepenuhnya dan santunan sesuai dengan aturan keuangan yayasan

**PASAL 42**  
**IZIN CUTI KARENA ALASAN PENTING**

1. Izin karena alasan penting adalah suatu kegiatan yang mengharuskan diikuti oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dan tidak bisa diwakilkan kepada orang lain.
2. Hak pemberian izin karena alasan penting adalah dari pejabat berwenang yang satu tingkat di atasnya dan satu pekan sebelumnya

3. Izin karena alasan penting diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan karena:
  - a. Mengikuti tugas dinas sebagai tenaga fungsional dan struktural pendidikan yang diselenggarakan oleh yayasan atau instansi terkait.
  - b. Sesuatu yang mewajibkan atau tidak bisa diwakilkan kehadirannya.
4. Izin alasan penting terkait dan lamanya cuti
  - a. Suami meninggal : 40 hari
  - b. Istri/anak meninggal : 10 hari
  - c. Orang tua/mertua meninggal : 7 Hari
  - d. Anggota keluarga atau saudara meninggal : 3 Hari
  - e. Yang bersangkutan menikah : 10 hari
  - f. Menikahkan anak : 5 hari
  - g. Mendampingi istri sakit/melahirkan : 5 hari
  - h. Mendampingi istri opname : 7 hari (sampai sembuh)
  - i. Mendampingi anggota keluarga opname : 7 hari (sampai sembuh)
  - i. Menyunatkan anak : 2 hari

**BAB VII**  
**AKTIVITAS LUAR JAM KERJA DAN MENGAJAR**  
**PASAL 43**

**KEGIATAN KELEMBAGAAN**

1. Kegiatan kelembagaan adalah segala aktivitas di yayasan diluar kegiatan yang dikooordinir oleh LPPH.
2. Setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah warga jamaah Hidayatullah yang wajib mengikuti segala aktivitas sesuai jadwal dan ketentuan yang berlaku di yayasan dan tanpa mengganggu tugas pokok di LPPH
3. Kegiatan kelembagaan seperti halaqah, kerja bakti, majlis taklim, pertemuan warga dan lain-lain

**PASAL 44**  
**KEGIATAN HARI LIBUR**

1. Libur formal sesuai dengan kalender akademik yang dibuat awal tahun ajaran.
2. Setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat memanfaatkan waktu libur formal kecuali terdapat kegiatan yang mengharuskan keterlibatan dan keikutsertaan di YPPH, LPPH atau unit-unitnya.
3. Khusus untuk kegiatan Ramadhan, setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan wajib mengikuti semua kegiatan Ramadhan yang diprogramkan YPPH.
4. Izin silaturahmi di bulan Ramadhan atau akhir tahun ajaran hanya berlaku sekali per tahun dengan tidak mengganggu proses pembelajaran
5. Izin kepada atasannya langsung dengan tembusan ke LPPH
6. Konkwensi kecepatan berangkat atau keterlambatan datang, dianggap pelanggaran sedang

**BAB VIII**  
**KINERJA**  
**PASAL 45**  
**EVALUSASI KINERJA**

- 1) Kepala Unit Pendidikan wajib melakukan evaluasi prestasi kerja tenaga yang diadakan setiap bulan didasarkan pada kinerja meliputi aspek manajemen, keislaman, komitmen dan kompetensi pada amanah atau tugas yang diberikan.
- 2) Kepala unit melaporkan hasil evaluasinya kepada LPPH setiap bulan
- 3) LPPH berhak melakukan evaluasi secara sidak dan atau konfirmasi untuk akurasi data evaluasi
- 4) Evaluasi kinerja merupakan salah satu faktor dalam memberikan penilaian kompetensi dan kekaderan guru
- 5) Evaluasi kinerja juga digunakan untuk kepentingan promosi/kenaikan

jabatan tenaga dan bahan pertimbangan mutasi dan pemberian penghargaan bagi tenaga.

- 6) Pelaksanaan evaluasi kinerja tenaga diatur dalam penilaian kerja yang dikeluarkan oleh Unit Pendidikan LPPH.

## **BAB IX PENUTUP**

### **PASAL 46 ATURAN PENUTUP**

1. Demikian aturan ketenagaan ini dibuat untuk ditaati dan dilaksanakan oleh setiap tenaga dengan kesungguhan.
2. Jika terdapat hal – hal terkait ketenagaan yang belum diatur dalam aturan ini, maka peraturan tersebut akan dikeluarkan dalam bentuk surat keputusan LPPH
3. Perubahan Aturan Ketenagaan ini dilakukan secara berkala dengan mengingat kebutuhan, keadaan dan demi profesionalisasi dan optimalisasi kerja di lingkungan YPPH dengan asas saling harga menghargai.

Ditetapkan di                   : Balikpapan  
Tanggal                   : .....

**YAYASAN PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH  
GUNUNG TEMBAK BALIKPAPAN**

Zainuddin Musadad .MA.  
Ketua Yayasan

Abdul Ghofar Hadi, S.Sos.I, M.S.I  
Ketua LPPH

### Lampiran Item Of Assessment Untuk Guru Kelas

Tabel 7.1 Items of Assessment Untuk Guru Kelas/Asisten

No	Items of assessment	Score			
		Rendah	Kurang	Cukup	Baik
1	DISIPLIN				
	a. Datang Tepat Waktu	0	1	2	3
	b. Pulang tepat Waktu	0	1	2	3
	c. Hadir rapat tepat waktu	0	1	2	3
	d. Hadir training tepat waktu	0	1	2	3
	d. Piket menyambut anak	0	1	2	3
	e. Piket kepulangan	0	1	2	3
	f. Piket duty area (arena bermain)	0	1	2	3
	g. Memakai seragam yang ditentukan	0	1	2	3
	h. Daftar kehadiran di Sekolah (s,i,a)	0	1	2	3
	JUMLAH				
2.	KEMAMPUAN MENGAJAR				
	A. PERENCANAAN PEMBELAJARAN				
	a. Membuat Lesson Plan	0	1	2	3
	b. Membuat laporan sesuai standar	0	1	2	3
	c. Membuat media sesuai pembelajaran	0	1	2	3
	JUMLAH				
	B. PROSES PEMBELAJARAN				
	a. Kemampuan circle time/ membuka pelajaran	0	1	2	3
	b. Kemampuan menjelaskan materi	0	1	2	3
	c. Kemampuan membuat variasi kegiatan	0	1	2	3
	d. Kemampuan mengintegrasikan pembelajaran dengan nilai-nilai Islam	0	1	2	3
	e. Kemampuan memotivasi siswa	0	1	2	3
	f. Kemampuan berekspresi	0	1	2	3
	g. Kreativitas dalam mengajar	0	1	2	3
	h. Manajemen Suara	0	1	2	3
	i. Kemampuan menangani siswa				
	Siswa yang high	0	1	2	3
	Siswa yang middle	0	1	2	3
	Siswa yang low	0	1	2	3
	Siswa yang khusus	0	1	2	3
	JUMLAH				
	C. EVALUASI PEMBELAJARAN				
	a. Kemampuan menutup pembelajaran	0	1	2	3
	b. Melaksanakan penilaian				
	- Ulangan	0	1	2	3
	- Worksheet	0	1	2	3
	- Tugas	0	1	2	3
	JUMLAH				
3	MANAJEMEN KELAS				
	A. KEDISIPLINAN ANAK				
	a. Tertib ketika mengikuti KBM	0	1	2	3
	b. Mengucap salam ketika masuk kelas	0	1	2	3
	c. Membuka dengan Basmallah dan menutup dengan Hamdalah	0	1	2	3

	d. Tertib merapikan dan menjaga kebersihan kelas.	0	1	2	3
	e. Menjalankan peraturan kelas	0	1	2	3
	JUMLAH				
	<b>B. PENATAAN RUANG KERJA/ DISPLAY</b>				
	a. Kemampuan menata letak furniture	0	1	2	3
	b. Kebersihan dan kerapihan kelas				
	- Meja guru	0	1	2	3
	- Loker Siswa terisi buku tulis	0	1	2	3
	- Meja siswa	0	1	2	3
	- Kursi siswa rapi dan bersih	0	1	2	3
	- Whiteboard ditulis Tanggal & Basmallah	0	1	2	3
	- Container rapi dan bersih	0	1	2	3
	- Keranjang siswa rapi dan bersih	0	1	2	3
	- Alat Tulis Siswa rapi dan bersih	0	1	2	3
	- Alat kreativitas tersusun rapi	0	1	2	3
	- Rak sepatu dan sandal tersusun rapi	0	1	2	3
	- Kebersihan Lantai	0	1	2	3
	- Kebersihan Jendela	0	1	2	3
	- Kebersihan Cermin dan Lap Tangan	0	1	2	3
	- Kebersihan Karpet	0	1	2	3
	- Kebersihan dinding	0	1	2	3
	- Kelengkapan Alat Kebersihan (Sapu lantai, Sapu lidi, Lap/Tissue, Lap lantai, Skop, Tmpt sampah kering, tmp sampah basah)	0	1	2	3
	JUMLAH				
	c. Kemampuan Set Up Corner				
	- My Behaviour	0	1	2	3
	- Math Area	0	1	2	3
	- Science Area	0	1	2	3
	- Writing Area	0	1	2	3
	- Art Area	0	1	2	3
	- Reading Area	0	1	2	3
	- Religious Area	0	1	2	3
	- Peraturan Kelas	0	1	2	3
	- Info Siswa	0	1	2	3
	- Info Guru	0	1	2	3
	d. Kemampuan Menata display	0	1	2	3
	e. Kreativitas Display	0	1	2	3
	f. Penyimpanan barang Bekas	0	1	2	3
	g. Penyimpanan Inventaris	0	1	2	3
	h. Penataan hasil Kerja Siswa	0	1	2	3
	JUMLAH				
4	<b>Kerja Tim</b>				
	a. Kemampuan bekerjasama dg Guru Kelas	0	1	2	3
	b. Kemampuan bekerjasama dg Guru bid. Studi	0	1	2	3
	c. Kemampuan bekerjasama dg Koordinator	0	1	2	3
	d. Kemampuan bekerjasama dg Wakasek	0	1	2	3
	e. Kemampuan bekerjasama dg Kasek	0	1	2	3
	f. Kemampuan bekerjasama dg Kadepdik	0	1	2	3
	g. Kemampuan bekerjasama dg Risbang	0	1	2	3
	h. Kemampuan bekerjasama dg Karyawan	0	1	2	3
	i. Kemampuan bekerjasama dg OB	0	1	2	3

	j. kemampuan bekerjasama dengan orang tua	0	1	2	3
	JUMLAH				
5	<b>KARAKTER</b>				
	a. Berperilaku baik	0	1	2	3
	b. Jujur	0	1	2	3
	c. Sabar	0	1	2	3
	d. Inisiatif	0	1	2	3
	e. Proaktif	0	1	2	3
	f. Dinamis	0	1	2	3
	g. Percaya diri	0	1	2	3
	h. Kepedulian terhadap semua siswa	0	1	2	3
	JUMLAH				
6	<b>IBADAH&amp; KEISLAMAN</b>				
	a. Sholat Dhuha	0	1	2	3
	b. Pengajian mingguan	0	1	2	3
	c. Berpakaian Islami	0	1	2	3
	d. Sholat Dhuhur berjamaah				
	JUMLAH				

ITEM PENILAIAN	1	2	3	4	5	6
	Kedisiplinan	Kemampuan Mengajar	Manajemen Kelas	Kerjasama Tim	Karakter	Ibadah/ Keislaman
NILAI						
TOTAL						