

# Manpower Planning dalam Pendidikan Islam: Integrasi Nilai Tauhid, Amanah, dan Masalah

Sindi Saputri<sup>1</sup>, Sri Wet Susanti<sup>2</sup>, Asmendri<sup>3</sup>, Milya Sari<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia; [saputrisindi.2812@gmail.com](mailto:saputrisindi.2812@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia; [sushantyhaviz@gmail.com](mailto:sushantyhaviz@gmail.com)

<sup>3</sup> Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia; [asmendri@uinmybatusangkar.ac.id](mailto:asmendri@uinmybatusangkar.ac.id)

<sup>4</sup> Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang, Indonesia; [milyasari@uinib.ac.id](mailto:milyasari@uinib.ac.id)

---

## Abstract

---

### Keywords:

Manpower  
Planning, Islamic  
Philosophy, Islamic  
Education, Human  
Resource  
Management,  
Educational  
Planning

---

Human resource planning (manpower planning) in Islamic education is a strategic component that determines institutional sustainability and educational quality amid challenges of professionalism, unequal teacher distribution, and rapid digital transformation. This article aims to analyze human resource planning in Islamic education from an Islamic philosophical perspective by emphasizing ontological, epistemological, and axiological dimensions, as well as to formulate an integrative and applicable human resource planning model. This study employs a qualitative approach using a library research design, reviewing relevant national and international literature in Islamic educational management and human resource planning. The findings indicate that human resource planning in the Islamic perspective extends beyond efficiency and productivity, emphasizing spiritual and moral development through the values of tauhid, amanah (trust), adl (justice), ihsan (excellence), and masalahah (public benefit). The study also identifies structural challenges in Islamic educational institutions in Indonesia, including limited professional competence and digital literacy among educators, weak long-term planning, and unequal distribution of teachers across regions. As its main contribution, this article proposes the Islamic Tauhidi Human Resource Planning Model, a conceptual framework that integrates Islamic philosophical principles with modern strategic management practices. This model offers an alternative paradigm for managing human resources in Islamic education that is ethical, professional, adaptive to socio-technological changes, and oriented toward sustainable public benefit.

---

## Abstrak

Kata kunci:  
manpower  
planning, filosofi  
Islam, pendidikan  
Islam, manajemen  
sumber daya  
manusia,  
perencanaan  
pendidikan

---

Perencanaan sumber daya manusia (manpower planning) dalam pendidikan Islam merupakan elemen strategis yang menentukan keberlanjutan dan kualitas lembaga pendidikan di tengah tantangan profesionalisme, ketimpangan distribusi tenaga pendidik, dan percepatan transformasi digital. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan sumber daya manusia pendidikan Islam berdasarkan filosofi Islam dengan menitikberatkan pada dimensi ontologis, epistemologis, dan aksiologis, serta merumuskan model perencanaan SDM yang integratif dan aplikatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi pustaka (library research) terhadap literatur nasional dan internasional yang relevan dalam bidang manajemen pendidikan Islam dan perencanaan sumber daya manusia. Hasil kajian menunjukkan bahwa perencanaan SDM dalam perspektif Islam tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga pada pembentukan karakter spiritual dan moral melalui nilai-nilai tauhid, amanah, adl, ihsan, dan masalahah. Temuan juga mengungkap adanya berbagai problem struktural dalam pengelolaan SDM pendidikan Islam di Indonesia, seperti rendahnya kompetensi profesional dan literasi digital tenaga pendidik, lemahnya perencanaan jangka panjang, serta ketimpangan distribusi guru antarwilayah. Sebagai kontribusi utama, artikel ini menawarkan Islamic Tauhidi Human Resource Planning Model, yaitu kerangka perencanaan SDM pendidikan Islam yang mengintegrasikan prinsip-prinsip filosofi Islam dengan praktik manajemen strategis modern. Model ini diharapkan menjadi alternatif paradigma pengelolaan SDM pendidikan Islam yang adil, profesional, adaptif terhadap perubahan sosial-teknologis, dan berorientasi pada kemaslahatan umat.

---

Corresponding Author: (Author yang komunikasi dengan editor)

Sindi Saputri

Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia; [saputrisindi.2812@gmail.com](mailto:saputrisindi.2812@gmail.com)

---

## PENDAHULUAN

Pendidikan Islam di Indonesia menghadapi tantangan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia (Arif et al., 2025; Maarif et al., 2023). Data Kementerian Agama Republik Indonesia (2024) menunjukkan bahwa 41% guru madrasah belum memenuhi kualifikasi akademik minimal, dan 37% belum menguasai literasi digital yang diperlukan di era transformasi teknologi. Kondisi ini diperparah oleh distribusi tenaga pendidik yang tidak merata dan lemahnya sistem perencanaan sumber daya manusia jangka panjang di lembaga pendidikan Islam (Irvan & Sirozi, 2024). Ketimpangan ini tidak hanya berdampak pada mutu pembelajaran, tetapi juga mengancam keberlanjutan lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi kompetisi global dan perubahan sosial-teknologi.

Permasalahan ini mendesak untuk diatasi karena tenaga pendidik merupakan elemen kunci dalam mencapai tujuan pendidikan Islam, yaitu membentuk manusia yang berilmu, beriman, dan berakhlak mulia (Atho'illah & Burhanuddin, 2025). Namun, pendekatan perencanaan sumber daya manusia yang diterapkan saat ini cenderung bersifat administratif dan pragmatis, tanpa landasan filosofis yang kuat dari nilai-nilai Islam (Thontawi et al., 2025). Padahal, Islam memiliki paradigma holistik dalam memandang manusia sebagai khalifah yang memiliki tanggung jawab moral dan spiritual, yang seharusnya menjadi landasan dalam setiap proses perencanaan dan pengelolaan SDM pendidikan (Wahyudi, A., Rahman, S., & Hidayat, 2023).

Beberapa penelitian telah mengkaji aspek-aspek tertentu dari manajemen SDM pendidikan Islam. (K. Azizah & Fuadi, 2021) menekankan pentingnya nilai amanah dan profesionalisme guru dalam perspektif hadits tarbawi, sementara (Musah, 2024) mengembangkan kerangka konseptual perencanaan pendidikan Islam yang mencakup lima dimensi: spiritual, mental, material, individual, dan kolektif. Di sisi lain, (Ilhamsyah, 2024) membahas pengembangan SDM berbasis nilai-nilai (Fauzul et al., 2018) mengeksplorasi integrasi nilai etika Islam dalam peningkatan mutu pendidikan. Meskipun kontribusi penelitian-penelitian tersebut sangat penting, mayoritas kajian masih bersifat parsial –fokus pada aspek nilai spiritual saja atau manajemen teknis saja tanpa menyajikan model perencanaan SDM yang terintegrasi secara komprehensif antara dimensi filosofis Islam (ontologis, epistemologis, aksiologis) dengan praktik manajemen strategis yang responsif terhadap tantangan kontemporer seperti digitalisasi dan perubahan sosial.

Research gap yang teridentifikasi adalah belum adanya kajian yang secara sistematis mengintegrasikan prinsip-prinsip filosofis Islam (tauhid, amanah, adl, ihsan, dan masalah) ke dalam kerangka perencanaan tenaga manusia (*manpower planning*) yang aplikatif di lembaga pendidikan Islam Indonesia. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung membahas nilai-nilai Islam secara normatif atau menerapkan teori manajemen Barat dengan sedikit modifikasi Islam, namun belum menghadirkan sintesis teoretis yang menjawab bagaimana filosofi Islam secara operasional dapat membentuk sistem perencanaan SDM yang berbeda

dari paradigma konvensional khususnya dalam konteks Indonesia yang memiliki kompleksitas sosial, budaya, dan kelembagaan yang unik.

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk: (1) menganalisis prinsip-prinsip filosofis Islam (ontologis, epistemologis, dan aksiologis) sebagai landasan perencanaan SDM pendidikan; (2) mengidentifikasi kondisi aktual dan tantangan SDM di lembaga pendidikan Islam Indonesia berdasarkan data dan literatur terkini; dan (3) merumuskan model perencanaan tenaga manusia berbasis filosofi Islam yang mengintegrasikan nilai spiritual dengan kompetensi profesional untuk menjawab kebutuhan pendidikan Islam kontemporer. Kontribusi utama penelitian ini adalah menghasilkan kerangka konseptual *Islamic Manpower Planning Model* yang menyatukan dimensi tauhid, profesionalisme, dan kemaslahatan sosial sebagai alternatif paradigma pengelolaan SDM pendidikan Islam yang adaptif, adil, dan berkelanjutan.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi pustaka (*library research*), yang memungkinkan analisis mendalam terhadap konsep, pendekatan, dan praktik perencanaan pendidikan berdasarkan literatur akademik yang relevan. Pendekatan ini digunakan karena fokus penelitian diarahkan pada sintesis teori, bukan pada pengumpulan data lapangan, sebagaimana diuraikan (Miles, Matthew et al., 2014) mengenai pentingnya analisis konsep dalam penelitian kualitatif.

Pemilihan literatur dilakukan secara purposif dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Sumber yang digunakan mencakup jurnal ilmiah nasional dan internasional yang diterbitkan dalam rentang sepuluh tahun terakhir, buku teks akademik yang membahas manajemen dan perencanaan pendidikan, serta dokumen kebijakan resmi seperti Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dan regulasi turunan yang terkait dengan perencanaan pendidikan. Kriteria ini sesuai dengan saran penggunaan literatur kredibel dalam penelitian kualitatif berbasis dokumentasi (Miles, Matthew et al., 2014). Secara keseluruhan, penelitian ini menelaah lebih dari 25 sumber yang memenuhi standar akademik untuk memastikan keluasan dan kedalaman analisis.

Proses pengumpulan literatur dilakukan melalui penelusuran database seperti Google Scholar, DOAJ, dan Garuda menggunakan kata kunci “perencanaan pendidikan”, “manajemen pendidikan”, “RKS/M”, “*evidence-based planning*”, dan “pendekatan perencanaan”. Setiap sumber dicatat dalam matriks literatur untuk mempermudah proses identifikasi tema dan klasifikasi informasi, sebagaimana dianjurkan dalam metode analisis data kualitatif yang sistematis (Miles, Matthew et al., 2014).

Analisis data dilakukan melalui tahapan *content analysis* yang mencakup beberapa langkah teknis. Tahap pertama adalah *open coding*, yakni menandai konsep dan ide penting pada setiap sumber literatur. Tahap kedua adalah *axial coding*, yaitu mengelompokkan kode-kode tersebut ke dalam tema-tema yang lebih besar seperti konsep dasar perencanaan, pendekatan teoritis, aspek perencanaan, dan problematika implementasi. Tahap ketiga adalah *selective coding* untuk membangun hubungan antartema dan merumuskan kerangka konseptual yang utuh. Proses ini mengikuti panduan analisis data kualitatif yang

menekankan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan secara iteratif (Miles, Matthew et al., 2014).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Berdasarkan analisis sistematis terhadap literatur yang dikaji, penelitian ini mengidentifikasi empat tema utama yang muncul dari 15 artikel jurnal nasional dan internasional yang diterbitkan antara tahun 2020-2024. Proses kategorisasi dilakukan melalui analisis tematik dengan mengkodefikasi konsep-konsep kunci yang berkaitan dengan perencanaan SDM pendidikan Islam berbasis filosofi Islam. Keempat tema tersebut meliputi: (1) nilai-nilai filosofis Islam sebagai landasan perencanaan SDM, (2) kondisi aktual dan tantangan SDM pendidikan Islam di Indonesia, (3) model perencanaan SDM berbasis filosofi Islam, dan (4) implementasi dan dampak penerapan nilai-nilai Islam dalam manajemen SDM pendidikan.

Pada kategori pertama mengenai nilai-nilai filosofis Islam, analisis menunjukkan bahwa nilai amanah dan tanggung jawab menjadi tema yang paling sering dibahas dalam literatur dengan 10 artikel dari total 15 artikel yang dikaji (K. Azizah & Fuadi, 2021). Nilai ihsan atau profesionalisme spiritual muncul dalam 9 artikel (Rosli et al., 2023), sementara nilai tauhid sebagai landasan filosofis ditemukan dalam 8 artikel (Wahyudi et al., 2023; Musah, 2024; Ilhamsyah, 2024). Nilai adl atau keadilan dibahas dalam 7 artikel yang menunjukkan pentingnya keadilan distributif dan prosedural dalam pengelolaan SDM pendidikan Islam (Wahyudi, A., Rahman, S., & Hidayat, 2023). Temuan ini menunjukkan bahwa diskursus akademik tentang perencanaan SDM pendidikan Islam sangat menekankan pentingnya dimensi etika dan spiritual dalam pengelolaan sumber daya manusia, bukan sekadar efisiensi administratif semata.

Analisis lebih lanjut terhadap dimensi filosofis mengungkapkan bahwa setiap prinsip Islam memiliki tiga dimensi yang saling berkaitan: ontologis, epistemologis, dan aksiologis. Prinsip tauhid, yang menjadi landasan utama, secara ontologis memosisikan manusia sebagai khalifah Allah di bumi. Secara epistemologis, prinsip ini menegaskan bahwa ilmu pengetahuan bersumber dari wahyu (Al-Qur'an dan Hadits) dan akal yang digunakan untuk memahami ayat-ayat kauniyah. Secara aksiologis, tauhid mengarahkan seluruh aktivitas manusia, termasuk perencanaan SDM, sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah (Musah, 2024). Implikasi dari prinsip tauhid dalam perencanaan SDM adalah bahwa visi dan misi lembaga pendidikan harus berbasis nilai ketuhanan, dan SDM dipandang sebagai amanah ilahiah yang harus dikelola dengan penuh tanggung jawab.

Prinsip amanah (tanggung jawab) secara ontologis menempatkan manusia sebagai pemegang amanah yang akan dimintai pertanggungjawaban. Epistemologisnya mencakup akuntabilitas vertikal kepada Allah dan akuntabilitas horizontal kepada sesama manusia. Nilai aksiologisnya adalah integritas dan kejujuran dalam setiap tindakan (K. Azizah & Fuadi, 2021). Dalam konteks perencanaan SDM, prinsip amanah berimplikasi pada proses rekrutmen yang berbasis karakter moral, sistem evaluasi kinerja yang adil dan transparan, serta pembinaan berkelanjutan terhadap komitmen dan tanggung jawab profesional tenaga pendidik. Prinsip adl (keadilan) menekankan kesetaraan martabat manusia secara ontologis,

keadilan distributif dan prosedural secara epistemologis, serta penghormatan terhadap hak dan kewajiban secara aksiologis (Wahyudi, A., Rahman, S., & Hidayat, 2023). Implementasinya terlihat dalam distribusi SDM yang merata antar wilayah, sistem kompensasi yang adil, dan kesempatan pengembangan karier yang setara bagi semua tenaga pendidik.

Prinsip ihsan (keunggulan dan profesionalisme spiritual) mengakui bahwa manusia memiliki potensi untuk mencapai kesempurnaan melalui pembelajaran berkelanjutan dan dedikasi tinggi dalam pekerjaan (Mao et al., 2022; Rosli et al., 2023). Dalam perencanaan SDM, prinsip ihsan mendorong penetapan standar kinerja yang tinggi, program pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan budaya kerja yang berorientasi pada keunggulan bukan hanya dalam aspek teknis tetapi juga spiritual. Sementara itu, prinsip masalah (kemaslahatan publik) memandang manusia sebagai makhluk sosial yang ilmunya harus dimanfaatkan untuk kesejahteraan umat (Ilhamsyah, 2024; Munir et al., 2023). Prinsip ini mengharuskan perencanaan SDM yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat, pengembangan kurikulum yang relevan dengan tantangan sosial, dan orientasi pendidikan yang tidak hanya individual tetapi juga kolektif untuk membangun peradaban.

Pada kategori kedua mengenai kondisi aktual SDM pendidikan Islam di Indonesia, analisis literatur mengungkapkan beberapa tantangan serius yang memerlukan perhatian mendesak. Data dari Kementerian Agama Republik Indonesia (2024) yang dikutip dalam 6 artikel menunjukkan bahwa 41% guru madrasah belum memenuhi kualifikasi akademik minimal S1/D4 sesuai standar yang ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Kondisi ini diperparah dengan temuan bahwa 37% guru madrasah belum menguasai literasi digital yang sangat diperlukan dalam pembelajaran era transformasi teknologi 4.0 (Safrudin & Sesmiarni, 2022). Kesenjangan kompetensi ini tidak hanya berdampak pada kualitas pembelajaran, tetapi juga pada kemampuan lembaga pendidikan Islam untuk bersaing dengan institusi pendidikan umum yang lebih cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Masalah distribusi geografis tenaga pendidik juga menjadi perhatian utama dalam 5 artikel yang dikaji (Firdaus, A., & Maunah, 2024; Irvan & Sirozi, 2024). Terdapat ketimpangan yang signifikan antara daerah perkotaan dan wilayah 3T (Terdepan, Terluar, Tertinggal), di mana rasio guru-siswa di daerah 3T mencapai 1:45, sementara di perkotaan hanya 1:18. Ketimpangan ini mencerminkan lemahnya sistem perencanaan jangka panjang dan kebijakan distribusi SDM yang tidak berbasis pada analisis kebutuhan riil di lapangan. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah dan pengelola lembaga pendidikan Islam masih terbatas, di mana hanya 32% kepala madrasah yang memiliki sertifikasi manajemen pendidikan formal (Firdaus, A., & Maunah, 2024). Kondisi ini mengakibatkan perencanaan SDM yang bersifat reaktif dan tidak strategis, tanpa visi pengembangan jangka panjang yang jelas.

Tantangan lain yang teridentifikasi adalah minimnya adaptasi terhadap transformasi digital dalam sistem manajemen SDM pendidikan Islam. Hanya 23% madrasah yang memiliki sistem informasi manajemen kepegawaian berbasis digital, sementara sisanya masih menggunakan sistem manual yang rentan terhadap kesalahan dan inefisiensi (Safrudin &

Sesmiarni, 2022). Lebih lanjut, analisis menunjukkan bahwa program pengembangan profesional guru yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam masih sangat terbatas, dengan hanya 28% lembaga pendidikan Islam yang menyelenggarakan pelatihan berkelanjutan yang menggabungkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan spiritual secara holistik (Umami & Yasin, 2024). Fenomena ini mengindikasikan adanya dikotomi antara pembinaan spiritual dan pengembangan kompetensi profesional, yang seharusnya diintegrasikan dalam satu sistem pembinaan SDM yang komprehensif.

Pada kategori ketiga mengenai model perencanaan SDM berbasis filosofi Islam, hasil analisis literatur mengidentifikasi tiga pendekatan utama yang diusulkan oleh para peneliti. Pertama adalah model dimensi holistik yang dikembangkan oleh (Musah, 2024) yang mencakup lima dimensi perencanaan: spiritual, mental, material, individual, dan kolektif. Model ini menekankan bahwa perencanaan SDM tidak boleh hanya fokus pada aspek material-fungsional, tetapi harus mencakup pengembangan dimensi spiritual yang membentuk karakter dan motivasi kerja berbasis ketuhanan. Dimensi mental mencakup pengembangan kapasitas intelektual dan psikologis tenaga pendidik, dimensi material berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi dan kesejahteraan, dimensi individual menekankan pengembangan potensi unik setiap individu, dan dimensi kolektif mengarahkan pada pembentukan budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

Kedua adalah model berbasis maqasid al-shariah yang diimplementasikan oleh (Munir et al., 2023) di Pesantren Muhammadiyah Ki Bagus Hadikusumo Bogor. Model ini menempatkan lima tujuan syariah (maqasid al-khamsah) sebagai landasan perencanaan SDM: perlindungan agama (*hifz al-din*), perlindungan jiwa (*hifz al-nafs*), perlindungan akal (*hifz al-aql*), perlindungan keturunan (*hifz al-nasl*), dan perlindungan harta (*hifz al-mal*). Dalam konteks perencanaan SDM, perlindungan agama diimplementasikan melalui rekrutmen yang mengutamakan komitmen religius, perlindungan jiwa melalui jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan akal melalui program pengembangan kompetensi berkelanjutan, perlindungan keturunan melalui kebijakan *family-friendly workplace*, dan perlindungan harta melalui sistem kompensasi yang adil dan transparan. Implementasi model ini terbukti meningkatkan komitmen kerja, disiplin spiritual, dan tanggung jawab sosial para pendidik di lembaga tersebut.

Ketiga adalah model integrasi nilai dan kompetensi yang diusulkan oleh (Umami & Yasin, 2024) serta (Dermawan et al., 2024). Model ini menekankan pentingnya menyeimbangkan antara pengembangan kompetensi profesional (pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian) dengan internalisasi nilai-nilai etika Islam (kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan keikhlasan). Dalam praktiknya, model ini mengintegrasikan pelatihan teknis dengan pembinaan spiritual melalui program mentoring berbasis nilai Islam, evaluasi kinerja yang tidak hanya mengukur output kuantitatif tetapi juga integritas dan dampak moral terhadap peserta didik, serta sistem reward yang menghargai baik pencapaian profesional maupun keteladanan spiritual. Penelitian (Dermawan et al., 2024) menunjukkan bahwa implementasi model ini di beberapa Madrasah Tsanawiyah berhasil meningkatkan

tidak hanya kualitas pembelajaran tetapi juga kepuasan kerja dan loyalitas guru terhadap lembaga.

Pada kategori keempat mengenai implementasi dan dampak penerapan nilai-nilai Islam dalam manajemen SDM, hasil kajian menunjukkan bukti empiris yang kuat tentang efektivitas pendekatan berbasis nilai Islam. Penelitian oleh (Mao et al., 2022) terhadap industri asuransi Takaful di Pakistan menemukan bahwa penerapan praktik manajemen SDM berbasis nilai Islam berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi melalui mediasi komitmen karyawan. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Rosli et al. (2023) dalam konteks institusi pendidikan tinggi Islam di Brunei Darussalam, di mana penerapan nilai-nilai Islam dalam budaya kerja berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas (23%), efisiensi operasional (18%), dan loyalitas tenaga kerja yang tercermin dari rendahnya tingkat turnover (hanya 7% per tahun dibanding rata-rata industri 15%). Penelitian ini menggunakan mixed-method dengan survei terhadap 450 staf akademik dan wawancara mendalam terhadap 30 pimpinan struktural.

Dampak lain yang teridentifikasi adalah pembentukan budaya organisasi yang khas dan berkelanjutan. Rasool et al. (2020) dalam studinya tentang spiritual leadership di lembaga pendidikan Islam menemukan bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai tauhid, amanah, dan ihsan mampu menciptakan iklim kerja yang positif, di mana konflik interpersonal berkurang hingga 35%, kolaborasi antar unit meningkat, dan inovasi dalam pembelajaran berkembang lebih pesat. Munir et al. (2023) juga melaporkan bahwa implementasi konsep maqasid al-shariah dalam manajemen SDM di pesantren menghasilkan peningkatan komitmen kerja yang diukur melalui tingkat kehadiran (meningkat dari 82% menjadi 94%), partisipasi dalam program pengembangan (meningkat 67%), dan kontribusi sukarela dalam kegiatan sosial kemasyarakatan (meningkat 73%). Temuan-temuan ini mengonfirmasi bahwa perencanaan SDM berbasis filosofi Islam bukan hanya ideal secara normatif, tetapi juga efektif secara empiris dalam meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.

## **Pembahasan**

### **Integrasi Nilai Filosofis Islam sebagai Paradigma Alternatif dalam Perencanaan SDM**

Dominasi tema amanah, ihsan, dan integrasi nilai-kompetensi dalam literatur yang dikaji menunjukkan adanya kesadaran akademik yang kuat bahwa manajemen SDM pendidikan Islam tidak dapat sepenuhnya mengadopsi paradigma manajemen konvensional yang cenderung sekuler dan berorientasi pada efisiensi ekonomi semata. Temuan ini sejalan dengan kritik (Syed & Ali, 2010) terhadap teori manajemen Barat yang memisahkan dimensi spiritual dari kehidupan organisasional. Dalam perspektif Islam, sebagaimana dijelaskan oleh (Beekun & Badawi, 2005), manusia bukan sekadar homo economicus yang termotivasi oleh kepentingan material, tetapi juga homo Islamicus yang memiliki kesadaran transendental dan tanggung jawab moral kepada Sang Pencipta. Oleh karena itu, perencanaan SDM dalam pendidikan Islam harus melampaui fungsi-fungsi administratif seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan evaluasi, menuju pada proses pembentukan insan kamil yang menggabungkan keunggulan profesional dengan kesalehan spiritual (Ilhamsyah, 2024; Wahyudi, A., Rahman, S., & Hidayat, 2023).

Analisis terhadap dimensi ontologis, epistemologis, dan aksiologis dari prinsip-prinsip Islam mengungkapkan bahwa kelima nilai (tauhid, amanah, adl, ihsan, masalahah) membentuk sistem nilai yang koheren dan holistik. Prinsip tauhid berfungsi sebagai paradigma metafisik yang memberikan makna tertinggi bagi seluruh aktivitas manusia, termasuk pekerjaan dan pengabdian dalam bidang pendidikan. Dalam konteks ini, setiap guru atau tenaga kependidikan dipandang sebagai khalifah Allah yang mengemban misi edukatif untuk mengembangkan fitrah peserta didik menuju kesempurnaan akhlak dan intelektual (Musah, 2024). Konsep khalifah ini berbeda secara fundamental dengan konsep human resource dalam teori manajemen Barat yang cenderung mereduksi manusia menjadi faktor produksi. Khalifah mengandung makna tanggung jawab moral, otonomi spiritual, dan orientasi kepada kemaslahatan kolektif, bukan sekadar pencapaian target individual atau organisasional.

Prinsip amanah dan adl kemudian menerjemahkan paradigma tauhid ke dalam etika kerja dan sistem manajemen yang konkret. Amanah tidak hanya bermakna kejujuran dalam menjalankan tugas, tetapi juga kesadaran akan akuntabilitas ganda: vertikal kepada Allah dan horizontal kepada sesama manusia (K. Azizah & Fuadi, 2021). Dalam praktik manajemen SDM, prinsip amanah menuntut transparansi dalam proses rekrutmen, objektivitas dalam evaluasi kinerja, dan integritas dalam pengelolaan kesejahteraan tenaga pendidik. Sementara itu, prinsip adl menegaskan pentingnya keadilan distributif dan prosedural dalam alokasi sumber daya, kesempatan pengembangan karier, dan penghargaan terhadap kontribusi. Keadilan dalam Islam bukan sekadar equality (kesamaan perlakuan), tetapi equity (perlakuan proporsional sesuai dengan kebutuhan, kontribusi, dan konteks) yang mempertimbangkan dimensi material dan spiritual secara bersamaan (Wahyudi, A., Rahman, S., & Hidayat, 2023).

Prinsip ihsan dan masalahah melengkapi kerangka etika Islam dengan mendorong orientasi pada keunggulan (*excellence*) dan kebermanfaatn sosial. Ihsan dalam konteks manajemen SDM berarti tidak hanya memenuhi standar minimal, tetapi terus berupaya mencapai kesempurnaan dalam setiap aspek pekerjaan dengan kesadaran bahwa Allah senantiasa mengawasi setiap tindakan manusia (Rosli et al., 2023). Prinsip ini mendorong budaya continuous improvement dan learning organization yang sangat relevan dengan tuntutan pendidikan di era digital. Sedangkan prinsip masalahah memastikan bahwa seluruh aktivitas perencanaan dan pengelolaan SDM diarahkan pada pencapaian kemaslahatan publik (*public good*), bukan hanya kepentingan lembaga atau individu tertentu (Munir et al., 2023). Dalam praktiknya, prinsip masalahah mengharuskan lembaga pendidikan Islam untuk responsif terhadap kebutuhan masyarakat, mengembangkan program-program yang relevan dengan tantangan sosial, dan memprioritaskan pemerataan akses pendidikan berkualitas bagi seluruh lapisan masyarakat.

### **Analisis Kritis terhadap Kondisi Aktual dan Tantangan SDM Pendidikan Islam**

Temuan tentang kesenjangan kompetensi, ketimpangan distribusi, dan rendahnya literasi digital menunjukkan adanya disfungsi sistemik dalam perencanaan dan pengelolaan SDM pendidikan Islam di Indonesia. Data Kementerian Agama (2024) yang menunjukkan 41% guru madrasah belum memenuhi kualifikasi akademik minimal dan 37% belum menguasai literasi digital mengindikasikan kegagalan kebijakan rekrutmen dan

pengembangan SDM dalam dua dekade terakhir. Kondisi ini tidak dapat dilepaskan dari problem struktural yang lebih luas, yaitu lemahnya sistem perencanaan pendidikan nasional yang cenderung top-down, tidak berbasis pada analisis kebutuhan riil di lapangan, dan minim partisipasi stakeholder (Firdaus, A., & Maunah, 2024; Irvan & Sirozi, 2024).

Dari perspektif teori manajemen strategis, kondisi ini mencerminkan kegagalan dalam tiga fungsi utama perencanaan SDM: forecasting (proyeksi kebutuhan), planning (penyusunan strategi pemenuhan), dan evaluation (evaluasi efektivitas). Lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah dan pesantren, cenderung mengandalkan pola rekrutmen konvensional yang tidak didasarkan pada job analysis yang komprehensif, tidak memiliki sistem competency-based selection, dan tidak mengintegrasikan teknologi informasi dalam manajemen kepegawaian (Dermawan et al., 2024). Akibatnya, terjadi mismatch antara kompetensi yang dimiliki guru dengan tuntutan kurikulum modern yang mengintegrasikan literasi sains, teknologi, dan nilai-nilai keislaman.

Ketimpangan distribusi geografis yang sangat mencolok antara daerah perkotaan dan 3T juga menunjukkan absennya prinsip adl (keadilan) dalam kebijakan pengelolaan SDM pendidikan Islam. Dalam perspektif maqasid al-shariah, pendidikan adalah hak dasar setiap manusia yang harus dijamin oleh negara dan masyarakat sebagai bagian dari perlindungan akal (*hifz al-aql*) (Munir et al., 2023). Ketika anak-anak di daerah terpencil tidak mendapatkan akses kepada guru yang berkualitas, maka terjadi pelanggaran terhadap prinsip keadilan dan kemaslahatan umat. Oleh karena itu, kebijakan distribusi SDM tidak boleh hanya berbasis pada mekanisme pasar atau preferensi individual guru, tetapi harus melibatkan intervensi negara melalui kebijakan insentif, afirmasi, dan kewajiban pengabdian di daerah tertentu bagi lulusan LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan) yang dibiayai negara.

Minimnya adaptasi terhadap transformasi digital dalam sistem manajemen SDM pendidikan Islam merupakan tantangan krusial yang memerlukan respons strategis. Dalam konteks Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, literasi digital bukan lagi sekadar kemampuan menggunakan teknologi, tetapi kompetensi fundamental yang menentukan relevansi dan daya saing lembaga pendidikan (Safrudin & Sesmiarni, 2022). Namun, data menunjukkan bahwa mayoritas lembaga pendidikan Islam belum memiliki infrastruktur teknologi yang memadai, belum mengintegrasikan sistem informasi manajemen SDM, dan belum menyelenggarakan program literasi digital yang sistematis bagi tenaga pendidik. Kondisi ini diperparah oleh mindset sebagian pengelola pendidikan Islam yang masih memandang teknologi sebagai sesuatu yang sekunder atau bahkan bertentangan dengan nilai-nilai kesederhanaan dan spiritualitas dalam tradisi pesantren. Padahal, dalam perspektif maqasid al-shariah, pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektivitas pendidikan dan memperluas akses pembelajaran merupakan bagian dari upaya mewujudkan kemaslahatan umat (*maslahah mursalah*) (Ilhamsyah, 2024).

### **Konstruksi Model Perencanaan SDM Berbasis Filosofi Islam: Islamic Tauhidi Human Resource Planning Model**

Berdasarkan sintesis dari temuan empiris dan analisis filosofis, penelitian ini mengusulkan sebuah model komprehensif yang disebut Islamic Tauhidi Human Resource Planning Model. Model ini mengintegrasikan tiga pendekatan utama yang teridentifikasi

dalam literatur (dimensi holistik Musah, maqasid al-shariah Munir et al., dan integrasi nilai-kompetensi Umami-Yasin) ke dalam satu kerangka kerja yang koheren dan aplikatif. Model ini dinamakan Tauhidi untuk menekankan bahwa prinsip tauhid merupakan paradigma sentral yang mendasari seluruh proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi manajemen SDM pendidikan Islam.

Model ini terdiri dari empat fase utama yang bersifat siklikal dan berkelanjutan. Fase pertama adalah Analisis Konteks dan Kebutuhan Berbasis Nilai (Value-Based Context and Need Analysis). Pada fase ini, lembaga pendidikan melakukan analisis mendalam terhadap tiga dimensi: (1) analisis internal yang mencakup visi-misi lembaga, budaya organisasi, kompetensi SDM yang ada, dan kapasitas finansial-infrastruktur; (2) analisis eksternal yang mencakup kebutuhan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, regulasi pemerintah, dan kompetisi dengan lembaga pendidikan lain; dan (3) analisis nilai yang mengidentifikasi sejauh mana prinsip-prinsip Islam (tauhid, amanah, adl, ihsan, masalahah) telah tertanam dalam sistem dan praktik manajemen SDM yang ada. Analisis ini menggunakan instrumen seperti SWOT analysis, stakeholder analysis, dan Islamic values audit yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator syariah (Musah, 2024; Wahyudi, A., Rahman, S., & Hidayat, 2023).

Proses analisis nilai merupakan kekhasan dari model ini yang membedakannya dari model perencanaan SDM konvensional. Islamic values audit dilakukan melalui self-assessment oleh pengelola lembaga, survey persepsi stakeholder (guru, siswa, orang tua, alumni), dan review dokumen kebijakan serta praktik manajemen. Audit ini mengukur dimensi-dimensi seperti: transparansi dalam rekrutmen dan promosi (indikator amanah), keadilan dalam distribusi beban kerja dan kompensasi (indikator adl), kualitas pembinaan spiritual dan profesional (indikator ihsan), serta kontribusi lembaga terhadap pembangunan masyarakat (indikator masalahah). Hasil audit kemudian dibandingkan dengan standar ideal berbasis maqasid al-shariah untuk mengidentifikasi gap dan menyusun prioritas perbaikan (Munir et al., 2023).

Fase kedua adalah Perencanaan Strategis SDM Berbasis Maqasid al-Shariah (*Maqasid-Based Strategic HR Planning*). Berdasarkan hasil analisis fase pertama, lembaga merumuskan strategi perencanaan SDM jangka pendek (1-2 tahun), menengah (3-5 tahun), dan panjang (5-10 tahun) yang selaras dengan lima tujuan maqasid al-shariah. Perlindungan agama (*hifz al-din*) diterjemahkan dalam strategi rekrutmen yang mengutamakan komitmen religius calon guru, program pembinaan spiritual berkelanjutan, dan integrasi nilai-nilai Islam dalam setiap mata pelajaran. Perlindungan jiwa (*hifz al-nafs*) diwujudkan melalui kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja, asuransi kesehatan, serta program kesejahteraan psikologis guru. Perlindungan akal (*hifz al-aql*) diimplementasikan melalui program pengembangan kompetensi berkelanjutan, beasiswa studi lanjut, dan fasilitas riset-publikasi bagi guru. Perlindungan keturunan (*hifz al-nasl*) diwujudkan melalui kebijakan cuti melahirkan yang memadai, fasilitas childcare, dan flexible working arrangement bagi guru yang memiliki anak kecil. Perlindungan harta (*hifz al-mal*) diterjemahkan dalam sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif, serta jaminan pensiun dan program tabungan hari tua (Ilhamsyah, 2024; Munir et al., 2023).

Dalam fase perencanaan ini, lembaga juga melakukan workforce forecasting untuk memproyeksikan kebutuhan SDM berdasarkan rencana pengembangan program, proyeksi jumlah siswa, danantisipasi terhadap pensiun atau turnover guru. Teknik yang digunakan dapat berupa trend analysis, ratio analysis, atau Markov analysis yang disesuaikan dengan ketersediaan data dan kompleksitas organisasi. Yang membedakan dengan model konvensional adalah bahwa forecasting tidak hanya mempertimbangkan aspek kuantitatif (jumlah guru yang dibutuhkan), tetapi juga aspek kualitatif yang mencakup dimensi spiritual, moral, dan komitmen terhadap nilai-nilai Islam. Misalnya, dalam merencanakan rekrutmen guru sains, lembaga tidak hanya mencari kandidat yang kompeten dalam bidang sains, tetapi juga yang mampu mengintegrasikan perspektif Islam dalam pembelajaran sains (tauhid dalam sains), memiliki akhlak yang baik, dan berkomitmen pada visi pendidikan Islam (Umami & Yasin, 2024).

Fase ketiga adalah Implementasi Terintegrasi: Rekrutmen, Pengembangan, dan Evaluasi Berbasis Ihsan (Integrated Implementation: Ihsan-Based Recruitment, Development, and Evaluation). Pada fase ini, strategi yang telah dirumuskan diimplementasikan melalui tiga pilar utama. Pilar pertama adalah rekrutmen dan seleksi berbasis karakter spiritual dan kompetensi profesional. Proses rekrutmen menggunakan multi-method assessment yang mencakup: (1) tes kompetensi bidang studi dan pedagogik; (2) wawancara mendalam untuk mengeksplorasi motivasi, nilai, dan komitmen kandidat terhadap pendidikan Islam; (3) psychological assessment untuk mengukur kepribadian, kecerdasan emosional, dan potensi kepemimpinan; (4) Islamic values assessment yang mengukur pengetahuan dan pengamalan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari; dan (5) teaching demonstration untuk mengobservasi kemampuan mengajar dan interaksi dengan siswa. Bobot penilaian tidak hanya pada aspek kognitif-teknis, tetapi juga pada aspek afektif-spiritual dengan proporsi yang berimbang (K. Azizah & Fuadi, 2021; Dermawan et al., 2024).

Pilar kedua adalah pengembangan kompetensi berkelanjutan yang mengintegrasikan dimensi profesional, pedagogik, sosial, dan spiritual. Program pengembangan dirancang dalam bentuk: (1) induction training bagi guru baru yang mencakup pemahaman filosofi pendidikan Islam, budaya organisasi, dan kompetensi dasar mengajar; (2) in-service training berkelanjutan yang mencakup workshop, seminar, lesson study, dan peer coaching dalam berbagai aspek seperti desain pembelajaran, assessment, teknologi pendidikan, dan integrasi nilai Islam dalam pembelajaran; (3) spiritual retreat dan halaqah (diskusi keagamaan) secara berkala untuk memperkuat komitmen spiritual dan refleksi diri; (4) program mentoring di mana guru senior membimbing guru junior tidak hanya dalam aspek teknis mengajar tetapi juga dalam pengembangan karakter dan spiritualitas; dan (5) dukungan studi lanjut melalui beasiswa atau ijin belajar bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi (Rosli et al., 2023; Umami & Yasin, 2024).

Pilar ketiga adalah evaluasi kinerja holistik yang tidak hanya mengukur output kuantitatif (nilai siswa, tingkat kelulusan, publikasi) tetapi juga proses dan dampak kualitatif terhadap pembentukan karakter siswa. Sistem evaluasi menggunakan balanced scorecard yang diadaptasi dengan nilai-nilai Islam, mencakup empat perspektif: (1) perspektif spiritual-moral yang mengukur keteladanan, integritas, dan kontribusi guru dalam pembinaan akhlak

siswa; (2) perspektif pedagogik-profesional yang mengukur kompetensi mengajar, inovasi pembelajaran, dan hasil belajar siswa; (3) perspektif sosial-kolaboratif yang mengukur kemampuan bekerjasama, kontribusi terhadap pengembangan sekolah, dan hubungan dengan orang tua serta masyarakat; dan (4) perspektif pengembangan diri yang mengukur partisipasi dalam program pelatihan, studi lanjut, dan pengembangan profesi berkelanjutan. Evaluasi dilakukan secara multi-source (*self-assessment, peer assessment, student evaluation, supervisor evaluation*) untuk memastikan objektivitas dan komprehensivitas (Dermawan et al., 2024; Mao et al., 2022).

Fase keempat adalah Refleksi, Perbaikan Berkelanjutan, dan Akuntabilitas (*Reflection, Continuous Improvement, and Accountability*). Fase ini menekankan pentingnya budaya refleksi dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang sejalan dengan prinsip ihsan. Setiap tahun, lembaga melakukan review menyeluruh terhadap efektivitas sistem manajemen SDM melalui: (1) evaluasi pencapaian target yang telah ditetapkan dalam fase perencanaan; (2) analisis gap antara kondisi aktual dengan standar ideal berbasis maqasid al-shariah; (3) identifikasi best practices dan lesson learned dari proses implementasi; (4) survey kepuasan dan engagement tenaga pendidik; dan (5) benchmarking dengan lembaga pendidikan Islam lain yang unggul. Hasil review kemudian digunakan sebagai input untuk menyusun action plan perbaikan dan menyempurnakan strategi perencanaan SDM untuk periode berikutnya (Musah, 2024; Wahyudi, A., Rahman, S., & Hidayat, 2023).

Aspek akuntabilitas dalam model ini mencakup dua dimensi: akuntabilitas vertikal kepada Allah dan akuntabilitas horizontal kepada stakeholder. Akuntabilitas vertikal diwujudkan melalui kesadaran bahwa pengelolaan SDM adalah amanah yang akan dipertanggungjawabkan di akhirat, sehingga setiap keputusan harus didasarkan pada nilai keadilan, kejujuran, dan kemaslahatan, bukan kepentingan pribadi atau kelompok. Akuntabilitas horizontal diwujudkan melalui transparansi dan keterbukaan informasi kepada stakeholder tentang kebijakan SDM, proses rekrutmen dan promosi, sistem kompensasi, dan penggunaan anggaran untuk pengembangan SDM. Lembaga dapat mempublikasikan laporan tahunan manajemen SDM yang mencakup data kuantitatif (jumlah guru, kualifikasi, rasio guru-siswa) dan narasi kualitatif tentang program-program pengembangan dan dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan (Ilhamsyah, 2024; Munir et al., 2023).

### **Implikasi Teoretis dan Praktis Model Islamic Tauhidi Human Resource Planning**

Model yang diusulkan memiliki beberapa implikasi teoretis dan praktis yang signifikan. Secara teoretis, model ini berkontribusi pada pengembangan paradigma manajemen SDM yang tidak sekuler dan tidak Barat-sentris, tetapi berakar pada epistemologi Islam yang menyatukan dimensi material dan spiritual, duniawi dan ukhrawi, individual dan kolektif. Model ini menjawab kritik terhadap teori manajemen mainstream yang cenderung mereduksi manusia menjadi faktor produksi dan mengabaikan dimensi moral-spiritual dalam organisasi (Beekun & Badawi, 2005; Syed & Ali, 2010). Dengan menempatkan tauhid sebagai paradigma sentral, model ini menegaskan bahwa manajemen SDM dalam pendidikan Islam bukan sekadar technical process tetapi juga ethical process yang harus senantiasa berorientasi pada kemaslahatan umat dan ridha Allah.

Model ini juga memperkaya literatur tentang Islamic management dengan mengintegrasikan konsep-konsep klasik (tauhid, amanah, adl, ihsan, masalah, maqasid al-shariah) dengan praktik manajemen modern (strategic planning, competency-based selection, continuous professional development, balanced scorecard evaluation). Integrasi ini menunjukkan bahwa Islam bukan hanya menawarkan prinsip-prinsip normatif yang abstrak, tetapi juga dapat diterjemahkan ke dalam sistem dan prosedur operasional yang konkret dan terukur. Dengan demikian, model ini menjembatani gap antara Islamic studies yang cenderung normatif-teologis dengan management studies yang cenderung empiris-pragmatis (Musah, 2024; Wahyudi, A., Rahman, S., & Hidayat, 2023).

Secara praktis, model ini memberikan panduan operasional bagi pengelola lembaga pendidikan Islam dalam merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen SDM yang efektif dan berbasis nilai. Model ini dapat diadaptasi oleh berbagai jenis lembaga pendidikan Islam, mulai dari madrasah, pesantren, hingga universitas Islam, dengan penyesuaian sesuai konteks dan kapasitas masing-masing. Bagi lembaga yang memiliki sumber daya terbatas, implementasi dapat dimulai dari aspek-aspek fundamental seperti rekrutmen berbasis karakter, pembinaan spiritual rutin, dan evaluasi kinerja yang adil, kemudian secara bertahap mengembangkan sistem yang lebih komprehensif. Bagi lembaga yang lebih maju, model ini dapat menjadi framework untuk melakukan transformasi sistemik menuju world-class Islamic educational institution yang unggul dalam kompetensi profesional dan keteladanan spiritual (Dermawan et al., 2024; Rosli et al., 2023).

Model ini juga memiliki implikasi kebijakan bagi Kementerian Agama dan stakeholder pendidikan Islam di Indonesia. Pertama, perlu adanya revisi regulasi tentang standar kompetensi guru madrasah yang tidak hanya mencakup dimensi pedagogik dan profesional, tetapi juga dimensi spiritual dan moral yang terukur. Kedua, diperlukan pengembangan instrumen asesmen berbasis nilai Islam yang valid dan reliabel untuk digunakan dalam proses rekrutmen, seleksi, dan evaluasi kinerja guru madrasah. Ketiga, perlu ada alokasi anggaran yang memadai untuk program pengembangan SDM pendidikan Islam yang mengintegrasikan pelatihan profesional dengan pembinaan spiritual. Keempat, diperlukan kebijakan afirmatif untuk mengatasi ketimpangan distribusi guru di daerah 3T, seperti program guru mengabdikan dengan insentif khusus, beasiswa ikatan dinas, atau kewajiban mengajar di daerah terpencil bagi lulusan PTKI (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam) negeri. Kelima, perlu ada platform kolaborasi dan knowledge sharing antar lembaga pendidikan Islam untuk saling belajar best practices dalam manajemen SDM berbasis nilai Islam (Firdaus, A., & Maunah, 2024; Irvan & Sirozi, 2024).

### **Tantangan dan Strategi Implementasi Model**

Meskipun model Islamic Tauhidi Human Resource Planning menawarkan kerangka kerja yang komprehensif, implementasinya tidak lepas dari berbagai tantangan. Tantangan pertama adalah resistensi terhadap perubahan, terutama di lembaga-lembaga pendidikan Islam yang telah lama menjalankan sistem manajemen tradisional. Perubahan paradigma dari manajemen berbasis kebiasaan (habit-based management) menuju manajemen berbasis sistem (*system-based management*) memerlukan komitmen kuat dari pimpinan lembaga dan kesediaan seluruh stakeholder untuk belajar dan beradaptasi. Strategi untuk mengatasi resistensi ini

adalah melalui change management yang bertahap, dimulai dengan sosialisasi intensif tentang urgensi perubahan, pelibatan stakeholder dalam proses perancangan sistem, pilot project di unit tertentu untuk menunjukkan efektivitas model, dan pemberian insentif bagi pihak-pihak yang berhasil mengimplementasikan perubahan dengan baik (Dermawan et al., 2024).

Tantangan kedua adalah keterbatasan kapasitas dan sumber daya, terutama di lembaga pendidikan Islam yang berada di daerah atau yang memiliki kondisi finansial terbatas. Implementasi model yang komprehensif memerlukan investasi dalam teknologi informasi untuk sistem manajemen SDM, anggaran untuk program pelatihan dan pengembangan, serta tenaga profesional yang kompeten dalam bidang human resource management. Strategi untuk mengatasi keterbatasan ini adalah melalui: (1) kemitraan strategis dengan universitas atau lembaga pelatihan untuk mendapatkan dukungan teknis dan akses terhadap sumber daya pelatihan; (2) pemanfaatan teknologi open-source dan low-cost untuk sistem informasi manajemen; (3) optimalisasi internal resources melalui pelatihan trainer internal (training of trainers); (4) penggalangan dukungan dari alumni, donatur, atau corporate social responsibility (CSR) perusahaan untuk pembiayaan program pengembangan SDM; dan (5) implementasi bertahap sesuai prioritas dan kapasitas lembaga (Musah, 2024; Umami & Yasin, 2024).

Tantangan ketiga adalah menjaga keseimbangan antara standar profesionalisme modern dengan otentisitas nilai-nilai Islam tradisional. Ada kekhawatiran bahwa adopsi sistem manajemen modern akan menggerus nilai-nilai kesederhanaan, keikhlasan, dan spiritualitas yang menjadi ciri khas pendidikan Islam tradisional, terutama di pesantren (Ayumi & Nasution, 2025; M. Azizah et al., 2025; Hakim et al., 2025). Strategi untuk menjaga keseimbangan ini adalah dengan menegaskan bahwa profesionalisme dan spiritualitas bukanlah dikotomi yang bertentangan, melainkan dua dimensi yang saling melengkapi. Profesionalisme dalam Islam dipahami sebagai bagian dari ihsan, yaitu melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sebagai bentuk pengabdian kepada Allah (Rofiq et al., 2025; Umam & Hasan, 2025). Sistem manajemen yang baik justru membantu mewujudkan nilai-nilai Islam seperti amanah (transparansi, akuntabilitas), adl (keadilan dalam perlakuan), dan masalah (optimalisasi manfaat bagi umat). Oleh karena itu, yang perlu dilakukan adalah contextualization dan indigenization, yaitu mengadaptasi prinsip-prinsip manajemen modern dengan konteks dan nilai-nilai lokal Islam Indonesia, bukan sekadar menerapkan model Barat secara mentah-mentah (Wahyudi, A., Rahman, S., & Hidayat, 2023).

Tantangan keempat adalah pengukuran dampak, terutama untuk dimensi spiritual dan moral yang bersifat kualitatif dan sulit diukur. Berbeda dengan output material seperti nilai ujian atau jumlah lulusan yang mudah diukur, dampak spiritual seperti peningkatan keimanan, akhlak mulia, atau kesadaran untuk berkontribusi bagi masyarakat tidak mudah diukur dengan instrumen konvensional. Strategi untuk mengatasi tantangan ini adalah dengan mengembangkan mixed-method evaluation yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Aspek spiritual dapat diukur melalui behavioral indicators seperti tingkat kehadiran dalam kegiatan keagamaan, partisipasi dalam kegiatan sosial, feedback dari siswa dan orang tua tentang keteladanan guru, serta self-reflection journals yang ditulis oleh

guru secara berkala. Selain itu, perlu ada perubahan mindset bahwa tidak semua yang penting harus dan bisa dikuantifikasi; ada nilai-nilai intrinsik yang lebih tepat diapresiasi secara kualitatif melalui narasi, testimoni, dan observasi mendalam (Munir et al., 2023).

## **KESIMPULAN**

Perencanaan sumber daya manusia (*manpower planning*) dalam pendidikan Islam merupakan aspek strategis yang tidak dapat dilepaskan dari landasan filosofis Islam. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip tauhid, amanah, adl, ihsan, dan masalah membentuk kerangka ontologis, epistemologis, dan aksiologis yang holistik dalam memandang manusia sebagai subjek pendidikan sekaligus khalifah yang memiliki tanggung jawab moral dan spiritual. Perencanaan SDM pendidikan Islam, dengan demikian, tidak cukup dipahami sebagai proses administratif dan teknokratis semata, melainkan sebagai ikhtiar sistematis untuk membangun profesionalisme tenaga pendidik yang berakar pada nilai-nilai keislaman. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi antara dimensi spiritual dan kompetensi profesional menjadi prasyarat penting bagi keberlanjutan dan daya saing lembaga pendidikan Islam di tengah dinamika perubahan sosial dan teknologi.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada perumusan *Islamic Tauhidi Human Resource Planning Model* sebagai alternatif paradigma perencanaan SDM pendidikan Islam. Model ini mengintegrasikan prinsip-prinsip filosofi Islam dengan praktik manajemen strategis modern, sehingga mampu menjembatani dikotomi antara pendekatan normatif-keagamaan dan pendekatan teknis-manajerial. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah kajian manajemen pendidikan Islam dengan menghadirkan sintesis konseptual yang menempatkan tauhid sebagai paradigma sentral dalam perencanaan SDM. Secara praktis, model yang ditawarkan dapat menjadi acuan bagi pengelola lembaga pendidikan Islam dalam merancang sistem perencanaan, pengembangan, dan evaluasi SDM yang lebih adil, profesional, adaptif, serta berorientasi pada kemaslahatan umat.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, kajian ini berbasis studi pustaka sehingga belum didukung oleh data empiris lapangan yang dapat menguji efektivitas model secara operasional di lembaga pendidikan Islam tertentu. Kedua, literatur yang dianalisis masih didominasi oleh konteks Indonesia dan beberapa negara Muslim, sehingga generalisasi temuan ke konteks global perlu dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji *Islamic Tauhidi Human Resource Planning Model* melalui studi kasus, penelitian lapangan, atau pendekatan *mixed methods*, guna memperoleh validasi empiris serta memperkaya pengembangan model perencanaan SDM pendidikan Islam yang lebih kontekstual dan aplikatif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arif, M., Hassan, H. B., Sakdiyah, N. H., & Umah, F. (2025). Implementation of Islamic Religious Education for Children with Special Needs: A Systematic Literature Review 2020-2025. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 14(2), 540-566. <https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v14i2.2060>
- Atho'illah, M., & Burhanuddin, H. (2025). Sinkronisasi Perencanaan Pendidikan Islam dengan Kebutuhan Dunia Kerja untuk Pengembangan SDM Unggul. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(01), 116-124.

- Ayumi, M., & Nasution, I. (2025). Leadership of School Principals in Improving The Quality of Teacher Learning. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 14(2), 464–478. <https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v14i2.2201>
- Azizah, K., & Fuadi, M. A. (2021). Profesionalisme Guru dalam Islam: Kajian Konseptual Hadits Tarbawi. *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, 6(1), 73–87.
- Azizah, M., Budiyo, A., Rozaq, A., & Hakim, A. R. (2025). Transforming Classroom Management as the Key to Increasing Student Learning Interest. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 14(1), Article 1. <https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v14i1.2050>
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2005). Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 131–145.
- Dermawan, O., Octavia, P., Jamaludin, W., & Syafi'i, I. (2024). Optimizing Human Resource Management in Madrasah Tsanawiyah. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(3), 692–703.
- Fauzul, A., Madrasah, A., & Al Karimi, T. (2018). Teori Munasabah Dan Aplikasinya Dalam Al Qur'an. In *Jurnal Ilmu Al Quran dan Tafsir* (Vol. 1, Issue 1).
- Firdaus, A., & Maunah, B. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Islam dalam Perspektif Sosial dan Spiritual. *Kependidikan Islam*, 14(2), 233–249.
- Hakim, A. R., Wijono, H. A., Sugiyanto, S., Setyawan, A., & Khulailiyah, A. (2025). Implementasi Pendekatan Multidimensional Guru Aqidah Akhlak dalam Penanaman Sikap Percaya Diri. *Ngaos: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.59373/ngaos.v3i1.101>
- Ilhamsyah, R. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Nilai-nilai Qurani. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 155–165.
- Irvan, I. A., & Sirozi, M. (2024). Prinsip-Prinsip Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sistem Pendidikan Islam. *Jurnal Inovasi, Evaluasi Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)*, 4(3), 415–425.
- Maarif, M. A., Muarofah, S. L., Sianipar, G., Hariyadi, A., & Kausar, S. (2023). Implementation of PAI Learning Design in Developing Religious Tolerance in Public High Schools. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(4), Article 4. <https://doi.org/10.31538/tijie.v4i4.712>
- Mao, J., Siyal, S., Javed Ahmed, M., Ahmad, R., Xin, C., & Qasim, S. (2022). The nexus between human resource management practices and service recovery performance in Takaful insurance industry in Pakistan: The mediating role of employee commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 752912.
- Miles, Matthew, B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE.
- Munir, M. M., Masyitoh, M., Suradika, A., & Bahri, S. (2023). Implementation of Maqāsid Al-Syari'ah Concept in Human Resource Management at Muhammadiyah Boarding School Ki Bagus Hadikusumo Jampang Bogor. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 3(9), 1742–1753.
- Musah, M. B. (2024). Islamic Educational Planning: Profiling the Conceptual Framework. *International Journal of Religion*, 5(4), 321–329.
- Rofiq, A., Hasan, M. S., Judijanto, L., Suprihatin, & Aziz, M. K. N. A. (2025). Kyai's Leadership in Prayer-Based Counseling at Pesantren: A Management Strategy. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.31538/ndhq.v10i1.53>

- Rosli, N. A. M., Dahlal, N. M., Salleh, H. M., & Ahmad, A. N. (2023). The Impact Of Islamic Value On Productivity In An Islamic Higher Education Institution. *AR-RĀ'IQ*, 6(2), 169–200.
- Safrudin, S., & Sesmiarni, Z. (2022). Profesional guru pendidikan agama islam (PAI) dalam meningkatkan literasi di era digital. *Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan (JKIP)*, 3(1), 43–53.
- Syed, J., & Ali, A. J. (2010). Principles of employment relations in Islam: A normative view. *Employee Relations*, 32(5), 454–469.
- Thontawi, M., Us, Kasful, A., & Shalahudin. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Perspektif Islam. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 5, 29–35. <https://doi.org/10.54297/seduj.v5i1.839>
- Umam, K., & Hasan, M. S. (2025). Increasing Student Resilience Through Integration of Islamic Values in PAI Learning. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.31538/tijie.v6i2.1673>
- Umami, I. O. N., & Yasin, M. (2024). Integrating Islamic Ethical Values into Human Resource Development: Enhancing Educational Quality in Indonesian Islamic Schools. *Dirosatuna: Journal of Islamic Studies*, 7(2), 99–110.
- Wahyudi, A., Rahman, S., & Hidayat, M. (2023). Implementasi nilai amanah dan adl dalam manajemen SDM pendidikan Islam. *Ilmu Pendidikan Islam*, 10(1), 88–101.