



Implementasi Pengelolaan SDM dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

M. Husain¹, Putri Sandora²

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah, Indonesia, ^{1,2}

{Husainmadrid25@gmail.com, ; Putrisandora244@gmail.com}

Submission: 11 Februari 202026 **Received:** 20 Maret 2026

Published: 07 Mei 2026

Abstract

This study aims to analyze human resource management (HRM) practices, their institutional implementation, and their implications for teacher performance in Madrasah Aliyah in Jember and Bondowoso Regencies, East Java, Indonesia. The research was conducted in five madrasah, consisting of two public non-pesantren institutions and three private pesantren-based institutions. A qualitative multi-site case study design was employed. Data were collected through interviews, observations, and document analysis involving principals, teachers, vice principals, supervisors, and school committee members. The data were analyzed using thematic coding techniques. The findings indicate that HRM practices are operational and contextual, focusing more on fulfilling institutional needs than on long-term strategic workforce planning. HRM implementation is strongly influenced by the leadership of the principal, while pesantren-based madrasah integrate religious values into teacher development. The quality of HRM implementation affects teacher motivation, pedagogical readiness, and professionalism. This study identifies an operational-driven and value-integrated HRM pattern as a contextual model of HRM in madrasah.

Keyword

Human Resource Management, Madrasah Aliyah, Religious Leadership, Teacher Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), implementasinya dalam kelembagaan, serta implikasinya terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Jember dan Bondowoso, Jawa Timur. Penelitian dilakukan pada lima madrasah yang terdiri atas dua madrasah negeri non-pesantren dan tiga madrasah swasta berbasis pesantren. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus multi-situs. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan kepala madrasah, guru, wakil kepala, pengawas, dan komite madrasah. Analisis data menggunakan teknik pengodean tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik MSDM bersifat operasional dan kontekstual, lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan lembaga dibandingkan perencanaan strategis jangka panjang. Implementasi MSDM sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah, sementara pada madrasah berbasis pesantren terdapat integrasi nilai religius dalam pembinaan guru. Kualitas implementasi MSDM berimplikasi pada motivasi kerja, kesiapan pedagogik, dan profesionalisme guru. Penelitian ini mengidentifikasi pola operational-driven and value-integrated HRM sebagai model kontekstual pengelolaan SDM di madrasah.

Kata Kunci

Manajemen Sumber Daya Manusia, Madrasah Aliyah, Kepemimpinan Religius, Kinerja Guru.

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan elemen strategis dalam menentukan efektivitas dan keberlanjutan organisasi, termasuk lembaga Pendidikan (Mohiuddin et al., 2022). Dalam konteks pendidikan, kualitas sumber daya manusia terutama guru menjadi faktor penentu keberhasilan proses pembelajaran dan

pencapaian tujuan institusional (Goel et al., 2022). Berbagai kajian menegaskan bahwa kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individual, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh sistem pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan secara terencana dan berkelanjutan di tingkat organisasi (Mebratie et al., 2025; Sahrodi & Karim, 2025). Urgensi tersebut menjadi semakin kompleks ketika ditempatkan dalam konteks lembaga pendidikan keagamaan yang tidak hanya mengejar capaian akademik, tetapi juga misi pembentukan karakter dan nilai spiritual.

Pada lembaga pendidikan berbasis keagamaan seperti madrasah, peran guru memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan sekolah umum. Guru tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian akademik peserta didik, tetapi juga berperan sebagai agen internalisasi nilai-nilai keislaman, pembentuk karakter, serta penjaga budaya religius Lembaga (Munif, 2025). Implikasi nyata dari peran tersebut antara lain tuntutan kompetensi keagamaan yang memadai, kemampuan menjadi teladan moral (uswah hasanah), serta kapasitas sebagai pembimbing spiritual bagi peserta didik dalam kehidupan sehari-hari (Ramedlon et al., 2023). Kompleksitas peran ini menuntut praktik MSDM yang tidak sekadar administratif, melainkan strategis dan kontekstual agar mampu mendukung penguatan profesionalisme sekaligus integritas religius guru.

Meskipun pentingnya MSDM dalam meningkatkan kinerja guru telah banyak diakui, pada sebagian madrasah praktik pengelolaan sumber daya manusia masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan sejumlah temuan dalam kajian dan laporan lapangan, proses rekrutmen dan penempatan guru belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan dan standar kompetensi yang terukur (Trujillo-Juárez et al., 2025). Program pengembangan profesional guru dalam beberapa kasus masih bersifat insidental dan berorientasi pada pemenuhan tuntutan administratif, sementara sistem penilaian kinerja lebih menekankan aspek formalitas dibandingkan fungsi pembinaan dan peningkatan mutu (G. S. S. Lin et al., 2024). Kondisi tersebut berpotensi membatasi optimalisasi potensi guru serta mempersempit peran strategis MSDM sebagai instrumen peningkatan kinerja.

Penelitian mengenai MSDM dan kinerja guru dalam konteks pendidikan pada umumnya didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang menitikberatkan pada pengukuran hubungan antarvariabel. Namun, masih terbatas kajian kualitatif yang mengeksplorasi secara mendalam praktik MSDM di madrasah dari perspektif para pelaku pendidikan dan dinamika kelembagaannya. Padahal, pemahaman kontekstual terhadap praktik MSDM sangat penting untuk menjelaskan bagaimana kebijakan diterjemahkan dalam realitas organisasi madrasah yang memiliki karakteristik religius, struktural, dan kultural yang khas.

Selain itu, sebagian besar model MSDM dalam penelitian pendidikan diadopsi dari konteks sekolah umum atau organisasi non-keagamaan, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan integrasi antara fungsi manajerial dan nilai-nilai keislaman yang melekat pada madrasah. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya eksplorasi empiris yang mampu menangkap dinamika praktik MSDM dalam konteks pendidikan Islam secara lebih komprehensif.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini tidak sekadar menguji hubungan antara MSDM dan kinerja guru, tetapi mengidentifikasi pola implementasi MSDM yang berkembang secara kontekstual dalam madrasah serta merumuskan karakteristik model pengelolaan yang berbasis kepemimpinan religius dan kebutuhan operasional lembaga. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya memformulasikan temuan empiris menjadi konstruksi konseptual mengenai pola MSDM madrasah, yang memperlihatkan bagaimana nilai keagamaan, budaya organisasi, dan figur kepemimpinan berinteraksi dalam membentuk sistem pengelolaan guru. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian MSDM dalam pendidikan Islam sekaligus kontribusi praktis bagi penguatan sistem pengelolaan guru di madrasah secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi-situs untuk memahami secara mendalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja guru madrasah. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan mengeksplorasi dinamika kebijakan dan implementasi MSDM berdasarkan pengalaman serta perspektif para pelaku pendidikan dalam konteks kelembagaan yang berbeda.

Lokasi penelitian berada di Provinsi Jawa Timur, Indonesia, tepatnya di Kabupaten Jember dan Kabupaten Bondowoso. Penelitian dilakukan pada lima Madrasah Aliyah (MA) yang dipilih secara purposive dengan mempertimbangkan variasi status kelembagaan dan karakteristik budaya organisasi. Dua madrasah berstatus negeri non-pesantren dan tiga madrasah berstatus swasta berbasis pesantren. Variasi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran komparatif mengenai praktik MSDM dalam konteks madrasah dengan karakteristik struktural dan kultural yang berbeda. Untuk menjaga etika penelitian, nama lembaga dan informan disamarkan menggunakan kode. Distribusi kode madrasah dan informan penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Kode Madrasah dan Informan Penelitian

No	Kode Informan	Kategori Informan	Kode Madrasah	Status Madrasah	Basis Kelembagaan	Lokasi
1	KM-01	Kepala Madrasah	MA-01	Negeri	Non-Pesantren	Jember
2	KM-02	Kepala Madrasah	MA-02	Negeri	Non-Pesantren	Bondowoso
3	KM-03	Kepala Madrasah	MA-03	Swasta	Pesantren	Jember
4	KM-04	Kepala Madrasah	MA-04	Swasta	Pesantren	Bondowoso
5	KM-05	Kepala Madrasah	MA-05	Swasta	Pesantren	Jember
6	G-01	Guru	MA-01	Negeri	Non-Pesantren	Jember

7	G-02	Guru	MA-02	Negeri	Non-Pesantren	Bondowoso
8	G-03	Guru	MA-03	Swasta	Pesantren	Jember
9	G-04	Guru	MA-04	Swasta	Pesantren	Bondowoso
10	G-05	Guru	MA-05	Swasta	Pesantren	Jember
11	WK-01	Wakil Kepala	MA-01	Negeri	Non-Pesantren	Jember
12	WK-02	Wakil Kepala	MA-02	Negeri	Non-Pesantren	Bondowoso
13	WK-03	Wakil Kepala	MA-03	Swasta	Pesantren	Jember
14	PG-01	Pengawas	MA-04	Swasta	Pesantren	Bondowoso
15	KMt-01	Komite Madrasah	MA-05	Swasta	Pesantren	Jember

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam perumusan kebijakan dan implementasi MSDM. Informan terdiri atas kepala madrasah sebagai pengambil kebijakan, guru sebagai pelaksana kebijakan, wakil kepala madrasah sebagai koordinator akademik, pengawas sebagai evaluator eksternal, serta komite madrasah sebagai representasi pemangku kepentingan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan studi dokumentasi. Wawancara difokuskan pada praktik rekrutmen, penempatan guru, pengembangan profesional, supervisi, dan penilaian kinerja. Observasi dilakukan untuk memahami implementasi kebijakan dalam aktivitas keseharian madrasah. Dokumentasi mencakup telaah dokumen kepegawaian, program pengembangan guru, serta instrumen evaluasi kinerja.

Analisis data dilakukan secara simultan dengan proses pengumpulan data menggunakan teknik analisis tematik (Robert K. Yin, 2008). Data dikodekan, dikategorikan, dan disusun menjadi tema-tema utama yang merepresentasikan pola praktik MSDM serta implikasinya terhadap kinerja guru. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, member checking kepada informan kunci, serta penyusunan jejak audit (audit trail) untuk memastikan konsistensi dan transparansi proses analisis.

HASIL

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) di lima Madrasah Aliyah yang diteliti dijalankan melalui fungsi dasar manajemen, yaitu rekrutmen, penempatan, pengembangan profesional, supervisi, dan penilaian kinerja. Namun, implementasinya belum sepenuhnya berbasis sistem strategis yang terstruktur. Kepala madrasah MA-01 menjelaskan bahwa proses rekrutmen sering kali disesuaikan dengan kebutuhan aktual lembaga dan tidak selalu melalui prosedur seleksi formal yang lengkap (KM-01). Pernyataan ini diperkuat oleh kepala madrasah MA-04 yang menegaskan bahwa pada madrasah swasta, fleksibilitas diperlukan selama guru memiliki kompetensi dan komitmen terhadap lembaga (KM-04). Hal ini menunjukkan bahwa pola rekrutmen bersifat responsif terhadap kebutuhan operasional.

Dalam aspek penempatan, distribusi tugas guru dilakukan berdasarkan kebutuhan kurikulum dan ketersediaan tenaga pendidik. G-02 menyampaikan bahwa dalam kondisi tertentu ia mengajar lebih dari satu bidang studi karena kekurangan guru (G-02). Hal serupa ditegaskan oleh G-05 yang menyatakan bahwa penugasan lintas mata pelajaran dianggap sebagai bentuk tanggung jawab kolektif untuk menjaga keberlangsungan pembelajaran (G-05). Praktik ini mencerminkan pola penyesuaian operasional dalam pengelolaan SDM.

Pengembangan profesional guru sebagian besar dilakukan melalui partisipasi dalam program eksternal. WK-02 menjelaskan bahwa pelatihan biasanya mengikuti agenda MGMP atau program dari Kementerian Agama, dan belum seluruhnya dirancang dalam perencanaan internal tahunan (WK-02). Pada madrasah berbasis pesantren, pembinaan juga dilakukan melalui pengarahan rutin yang menekankan kedisiplinan dan komitmen religius sebagaimana dijelaskan oleh KM-03. Dengan demikian, pengembangan SDM memadukan pendekatan administratif dan pembinaan nilai.

Dalam aspek supervisi dan penilaian kinerja, evaluasi dilakukan melalui observasi kelas dan pemeriksaan administrasi pembelajaran. Namun, PG-01 menilai bahwa penilaian kinerja masih lebih dominan pada aspek administratif dibandingkan pembinaan berbasis peningkatan kompetensi (PG-01). Komite madrasah juga menegaskan bahwa sistem pengelolaan guru masih sangat bergantung pada kebijakan kepala madrasah dan belum sepenuhnya terstandarisasi (KMt-01). Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi MSDM sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan lembaga. Ringkasan bentuk aplikasi MSDM di lima madrasah disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Bentuk Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah

Aspek MSDM	Bentuk Aplikasi di Lembaga	Karakteristik Implementasi
Perencanaan SDM	Identifikasi kebutuhan guru berdasarkan kekosongan jam dan distribusi mata pelajaran	Bersifat reaktif dan belum berbasis perencanaan jangka panjang
Rekrutmen Guru	Seleksi internal sesuai kebutuhan akademik; pada madrasah pesantren mempertimbangkan komitmen religius	Fleksibel dan kontekstual
Penempatan Guru	Distribusi tugas berdasarkan kebutuhan kurikulum; penugasan lintas mata pelajaran jika diperlukan	Berbasis penyesuaian operasional
Pengembangan Profesional	Keikutsertaan dalam MGMP, pelatihan Kemenag, workshop; pembinaan internal melalui rapat dan pengarahan	Bergantung program eksternal dan inisiatif pimpinan
Supervisi Akademik	Observasi kelas dan evaluasi perangkat pembelajaran	Dominan pada aspek administratif

Penilaian Kinerja	Evaluasi tahunan menggunakan instrumen formal	Belum terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja berkelanjutan
Sistem Pengelolaan	Pengambilan keputusan terpusat pada kepala madrasah	Leadership-centered management

Berdasarkan narasi dan tabel di atas, praktik MSDM di lima madrasah menunjukkan pola operational-driven and leadership-centered HRM, yaitu sistem pengelolaan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan operasional dan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Meskipun fungsi-fungsi dasar MSDM telah dijalankan, integrasi dalam sistem perencanaan dan manajemen kinerja jangka panjang masih perlu diperkuat agar mampu mendukung peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan.

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik Kelembagaan

Implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di lima Madrasah Aliyah menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan sangat dipengaruhi oleh peran kepala madrasah sebagai pengambil keputusan utama. KM-02 menyampaikan bahwa pembagian tugas, pembinaan, dan evaluasi guru berada dalam koordinasi langsung pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa struktur implementasi kebijakan bersifat terpusat (centralized leadership), di mana efektivitas pelaksanaan MSDM sangat bergantung pada kapasitas dan komitmen kepala madrasah.

Meskipun demikian, konsistensi implementasi belum sepenuhnya berjalan sistematis. KM-05 mengakui bahwa pembinaan rutin sering terkendala oleh beban administrasi dan agenda eksternal. Dari sisi guru, G-01 menyampaikan bahwa ketika pimpinan aktif melakukan supervisi, guru merasa lebih terarah dan termotivasi. Sebaliknya, G-04 menilai bahwa dalam beberapa kondisi kebijakan hanya bersifat administratif tanpa tindak lanjut pembinaan yang berkelanjutan. Variasi ini menunjukkan bahwa implementasi MSDM belum sepenuhnya terlembagakan sebagai sistem yang stabil.

Supervisi akademik sebagai bagian dari implementasi MSDM juga belum berjalan dalam jadwal yang terstruktur. WK-01 menjelaskan bahwa supervisi dilakukan, namun belum memiliki kalender tetap yang konsisten. PG-01 menegaskan bahwa keberhasilan implementasi sangat bergantung pada inisiatif masing-masing pimpinan. Pada madrasah berbasis pesantren, implementasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan pembinaan berbasis nilai religius sebagaimana dijelaskan oleh KM-03, yang menekankan pentingnya pengarahan moral dan kedisiplinan sebagai bagian dari pembinaan guru. Ringkasan bentuk implementasi MSDM dalam praktik kelembagaan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3. Implementasi MSDM dalam Praktik Kelembagaan

Aspek Implementasi	Bentuk Pelaksanaan di Lembaga	Karakteristik
Pengambilan Keputusan SDM	Terpusat pada kepala madrasah	Centralized leadership
Pembagian Tugas	Ditentukan langsung oleh pimpinan sesuai kebutuhan	Leadership-driven assignment
Pembinaan Guru	Dilakukan melalui rapat evaluasi dan pengarahan rutin	Bergantung pada intensitas pimpinan
Supervisi Akademik	Observasi kelas dan evaluasi administrasi	Belum terjadwal sistematis
Evaluasi Kinerja	Penilaian formal tahunan sesuai regulasi	Lebih administratif daripada pengembangan
Integrasi Nilai (Pesantren)	Pembinaan berbasis kedisiplinan dan nilai religius	Value-integrated management
Standarisasi Sistem	Belum terdapat SOP terpadu antar madrasah	Variatif dan kontekstual

Berdasarkan narasi dan tabel tersebut, implementasi MSDM di lima madrasah menunjukkan pola leadership-dependent implementation, di mana keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat ditentukan oleh peran kepala madrasah. Sistem belum sepenuhnya terinstitusionalisasi dalam bentuk standar operasional yang konsisten, sehingga keberlanjutan implementasi masih bergantung pada figur pimpinan dan budaya organisasi masing-masing lembaga.

Implikasi MSDM terhadap Kinerja Guru Madrasah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik dan implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki implikasi langsung terhadap kinerja guru di lima Madrasah Aliyah yang diteliti. Kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individual, tetapi juga oleh kejelasan sistem pembinaan, supervisi, dan evaluasi yang diterapkan di lembaga.

Dalam aspek motivasi kerja, guru cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi ketika terdapat arahan dan pembinaan yang jelas dari pimpinan. G-03 menyampaikan bahwa adanya evaluasi dan umpan balik membuat guru lebih memahami aspek yang perlu diperbaiki dalam proses pembelajaran. Sebaliknya, G-05 mengungkapkan bahwa ketika pembinaan tidak dilakukan secara konsisten, pengembangan diri lebih bergantung pada inisiatif pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem MSDM yang terstruktur berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan tanggung jawab profesional.

Kesiapan mengajar juga dipengaruhi oleh intensitas supervisi dan pembinaan. KM-03 menyatakan bahwa guru yang memperoleh pembinaan rutin cenderung lebih siap dalam menyusun perangkat pembelajaran dan melaksanakan proses belajar mengajar. WK-02 menambahkan bahwa kejelasan sistem evaluasi membantu guru memahami standar kinerja yang diharapkan lembaga. Dengan demikian, praktik MSDM yang sistematis berimplikasi pada peningkatan kesiapan pedagogik.

Namun demikian, ketika penilaian kinerja lebih berorientasi administratif, dampaknya terhadap peningkatan kompetensi belum optimal. PG-01 menegaskan bahwa evaluasi yang hanya berfokus pada kelengkapan administrasi belum sepenuhnya mendorong pengembangan profesional guru secara substantif. Kondisi ini menunjukkan

bahwa efektivitas MSDM dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada orientasi sistem manajemen kinerja yang diterapkan. Ringkasan implikasi MSDM terhadap kinerja guru disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. Implikasi Praktik MSDM terhadap Kinerja Guru Madrasah

Aspek Kinerja Guru	Bentuk Pengaruh MSDM	Dampak terhadap Kinerja
Motivasi Kerja	Adanya pembinaan dan umpan balik rutin	Meningkatkan komitmen dan tanggung jawab profesional
Kesiapan Mengajar	Supervisi dan evaluasi perangkat pembelajaran	Meningkatkan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran
Profesionalisme	Kejelasan standar dan arahan pimpinan	Memperkuat disiplin dan kepatuhan terhadap standar kerja
Pengembangan Kompetensi	Partisipasi dalam pelatihan dan pembinaan	Meningkatkan kompetensi pedagogik dan administratif
Konsistensi Kinerja	Sistem evaluasi yang terstruktur	Mengurangi kesenjangan kualitas antar guru
Integritas dan Keteladanan (Pesantren)	Pembinaan berbasis nilai religius	Memperkuat peran moral dan spiritual guru

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa kualitas implementasi MSDM berbanding lurus dengan kualitas kinerja guru. Pola operational-driven HRM yang belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja berkelanjutan membatasi optimalisasi potensi guru. Sebaliknya, ketika MSDM dijalankan secara konsisten, terarah, dan terintegrasi dengan nilai kelembagaan, kinerja guru meningkat tidak hanya dalam aspek administratif, tetapi juga dalam kesiapan pedagogik dan profesionalisme. Dengan demikian, penguatan sistem MSDM yang lebih terstruktur, berorientasi pembinaan, dan berbasis nilai menjadi prasyarat penting dalam meningkatkan kinerja guru madrasah secara sistemik dan berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah

Implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di lima Madrasah Aliyah menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan kebijakan sangat dipengaruhi oleh peran kepala madrasah. Dalam perspektif teori Strategic HRM, pimpinan organisasi berfungsi sebagai strategic actor yang menerjemahkan kebijakan menjadi praktik kerja sehari-hari (Poon & Law, 2022). Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan terkait pembagian tugas, pembinaan, dan evaluasi guru masih bersifat terpusat. Pola ini menunjukkan karakter leadership-centered HRM, di mana keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kapasitas manajerial pimpinan (Hughes & Dundon, 2023).

Ketergantungan pada figur kepala madrasah menunjukkan bahwa sistem MSDM belum sepenuhnya terinstitusionalisasi dalam bentuk prosedur operasional standar

(SOP) yang stabil. Dalam teori institusionalisasi organisasi, kebijakan dikatakan matang apabila mampu berjalan konsisten meskipun terjadi pergantian pimpinan (Baluch et al., 2025). Namun, pada sebagian madrasah, implementasi pembinaan dan supervisi sangat bergantung pada intensitas dan komitmen kepala madrasah. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem belum sepenuhnya berbasis mekanisme struktural, melainkan masih berbasis figur.

Supervisi akademik sebagai bagian dari implementasi MSDM juga menunjukkan karakter administratif. Dalam teori manajemen kinerja (*performance management*), supervisi seharusnya menjadi bagian dari siklus berkelanjutan yang meliputi perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut pengembangan (Semathong, 2023). Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa supervisi lebih difokuskan pada kepatuhan administrasi dibandingkan pembinaan berbasis peningkatan kompetensi pedagogik. Hal ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara konsep manajemen kinerja modern dan praktik kelembagaan yang berjalan.

Meskipun demikian, pada madrasah berbasis pesantren ditemukan integrasi nilai religius dalam implementasi MSDM (Aguinis & Burgi-Tian, 2023). Pembinaan guru tidak hanya dilakukan melalui mekanisme formal, tetapi juga melalui pendekatan kultural dan moral. Dalam perspektif value-based leadership, pendekatan ini dapat memperkuat komitmen dan loyalitas guru karena hubungan organisasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga ideologis dan spiritual (Budur, 2024). Integrasi nilai ini menjadi temuan kontekstual yang membedakan implementasi MSDM di madrasah dengan sekolah umum.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi MSDM di madrasah berada pada persimpangan antara pendekatan administratif dan pendekatan berbasis nilai. Di satu sisi, terdapat upaya menjalankan fungsi formal sesuai regulasi; di sisi lain, terdapat praktik pembinaan berbasis budaya organisasi. Kombinasi ini melahirkan model implementasi yang tidak sepenuhnya sesuai dengan model HRM korporatif, tetapi juga tidak sepenuhnya tradisional. Di sinilah letak kekhasan praktik kelembagaan madrasah.

Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kontribusi konseptual berupa identifikasi pola leadership-dependent and value-integrated HRM implementation, yaitu implementasi MSDM yang sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah serta diwarnai oleh integrasi nilai religius. Model ini memperkaya literatur MSDM pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan SDM di madrasah tidak hanya ditentukan oleh sistem formal, tetapi juga oleh dinamika kepemimpinan dan budaya kelembagaan.

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik Kelembagaan

Implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di madrasah menunjukkan bahwa keberadaan kebijakan formal tidak selalu berbanding lurus dengan konsistensi pelaksanaan di tingkat praktik. Secara normatif, fungsi MSDM seperti pembagian tugas, supervisi, dan evaluasi telah tersedia (Amin, 2024). Namun dalam praktik kelembagaan, pelaksanaannya dipengaruhi oleh dinamika internal organisasi, terutama pola koordinasi, komunikasi, dan distribusi kewenangan (Boufounou et al., 2024). Hal ini

menunjukkan bahwa implementasi MSDM tidak hanya persoalan regulasi, tetapi juga persoalan tata kelola internal (Koeswayo et al., 2024).

Struktur organisasi madrasah memperlihatkan bahwa koordinasi pengelolaan guru lebih bersifat vertikal daripada kolegial. Pembagian tugas dan pembinaan umumnya bergerak dari kepala madrasah kepada guru melalui mekanisme instruktif. Dalam perspektif teori governance organisasi pendidikan, pola ini mencerminkan model hierarkis yang efektif dalam menjaga kontrol, namun berpotensi membatasi partisipasi dan inisiatif kolektif dalam pengembangan SDM (Dong et al., 2024).

Dalam praktik supervisi, implementasi MSDM cenderung menempatkan evaluasi sebagai instrumen kontrol mutu administrative (Maurer et al., 2023). Padahal dalam teori manajemen kinerja, supervisi seharusnya berfungsi sebagai sarana refleksi profesional dan peningkatan kapasitas (Li & Cheng, 2025). Kecenderungan administratif ini menunjukkan bahwa orientasi implementasi masih berada pada kepatuhan terhadap regulasi, belum sepenuhnya bergerak menuju penguatan kapasitas guru secara berkelanjutan.

Menariknya, pada madrasah berbasis pesantren, implementasi MSDM tidak hanya berjalan melalui jalur struktural, tetapi juga melalui jalur kultural (Cheng et al., 2024). Interaksi informal, pengarahan berbasis nilai, serta pembinaan spiritual menjadi bagian dari mekanisme implementasi yang tidak tertulis (Wuersch et al., 2024). Dalam perspektif budaya organisasi, mekanisme ini berfungsi sebagai kontrol sosial yang memperkuat kepatuhan dan loyalitas tanpa harus selalu menggunakan instrumen formal.

Kombinasi antara mekanisme struktural dan kultural tersebut menghasilkan model implementasi yang bersifat kontekstual (Roy et al., 2025). Artinya, keberhasilan implementasi MSDM tidak semata-mata ditentukan oleh kelengkapan dokumen kebijakan, tetapi oleh kemampuan lembaga menyelaraskan struktur formal dengan budaya internal. Di sinilah terlihat bahwa madrasah memiliki pola implementasi yang berbeda dibandingkan lembaga pendidikan umum yang lebih birokratis.

Dengan demikian, implementasi MSDM di madrasah dapat dipahami sebagai proses yang berlangsung dalam dua dimensi sekaligus: dimensi struktural (regulasi, supervisi, evaluasi) dan dimensi kultural (nilai, kedisiplinan, komitmen religius). Temuan ini memperkaya literatur MSDM pendidikan dengan menunjukkan bahwa efektivitas implementasi di lembaga pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh sistem formal, tetapi juga oleh kekuatan budaya organisasi yang menopangnya.

Implikasi MSDM terhadap Kinerja Guru Madrasah

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kualitas implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki keterkaitan langsung dengan tingkat kinerja guru madrasah (Afihilmi et al., 2026). Dalam perspektif teori kinerja individu, performa guru dipengaruhi oleh interaksi antara kompetensi, motivasi, dan dukungan organisasi (Sikana et al., 2025). MSDM berperan sebagai mekanisme institusional yang menyediakan struktur dukungan tersebut melalui rekrutmen yang tepat, pembinaan, supervisi, dan evaluasi (Zawawi et al., 2024). Ketika sistem pengelolaan berjalan jelas dan

konsisten, guru menunjukkan tingkat kesiapan dan tanggung jawab profesional yang lebih tinggi.

Implikasi pertama terlihat pada aspek motivasi kerja. Praktik pembinaan dan umpan balik yang terarah berkontribusi terhadap meningkatnya komitmen guru terhadap tugas pembelajaran (Jannah et al., 2025). Dalam teori motivasi organisasi, kejelasan ekspektasi dan adanya pengakuan institusional memperkuat dorongan intrinsik maupun ekstrinsik individu (Aljumah, 2023). Sebaliknya, ketika sistem evaluasi tidak berjalan konsisten, pengembangan diri guru cenderung bergantung pada inisiatif personal, sehingga terjadi variasi kualitas kinerja antar individu (Jeong & Han, 2025).

Implikasi kedua berkaitan dengan kesiapan pedagogik. Supervisi yang disertai arahan konkret berdampak pada peningkatan kualitas perencanaan pembelajaran dan pengelolaan kelas (Iqbal et al., 2023). Dalam kerangka manajemen kinerja modern, umpan balik berkelanjutan merupakan komponen penting untuk memperbaiki praktik profesional (Smith & Wyness, 2024). Namun, ketika supervisi lebih berorientasi administratif, dampaknya terhadap peningkatan kompetensi substantif menjadi terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi sistem MSDM sangat menentukan kualitas output pedagogik guru.

Implikasi ketiga terlihat pada profesionalisme dan disiplin kerja (Zhang et al., 2024). Kejelasan standar, pembagian tugas yang terstruktur, serta monitoring rutin membantu membangun budaya kerja yang lebih sistematis. Dalam perspektif budaya organisasi, konsistensi sistem akan membentuk kebiasaan kolektif yang memperkuat profesionalisme. Pada madrasah berbasis pesantren, integrasi nilai religius dalam pembinaan juga memperkuat dimensi moral dan keteladanan guru, yang menjadi bagian dari indikator kinerja dalam konteks pendidikan Islam.

Namun demikian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketika MSDM belum terintegrasi dalam sistem yang berkelanjutan, dampaknya terhadap peningkatan mutu belum optimal. Pola pengelolaan yang masih bersifat operasional dan administratif berpotensi membatasi transformasi kinerja jangka panjang. Dalam perspektif Strategic HRM, kinerja organisasi akan meningkat secara signifikan apabila pengelolaan SDM diarahkan sebagai investasi strategis, bukan sekadar fungsi administrative (H. L. Lin et al., 2025).

Dengan demikian, implikasi MSDM terhadap kinerja guru madrasah tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga struktural dan kultural. Penguatan sistem MSDM yang terencana, berbasis pembinaan, dan terintegrasi dengan nilai kelembagaan menjadi prasyarat penting untuk mendorong peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan. Temuan ini mempertegas bahwa kualitas pengelolaan SDM merupakan faktor determinan dalam membangun mutu pendidikan madrasah secara sistemik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) di Madrasah Aliyah negeri dan swasta berbasis pesantren di Kabupaten Jember dan Bondowoso masih berkembang dalam pola yang berorientasi pada kebutuhan operasional lembaga. Fungsi-fungsi dasar MSDM seperti rekrutmen, penempatan,

pengembangan profesional, supervisi, dan penilaian kinerja telah dijalankan, namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam kerangka manajemen strategis berbasis perencanaan jangka panjang. Pengelolaan SDM masih bersifat responsif terhadap kondisi aktual lembaga dan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah.

Implementasi MSDM dalam praktik kelembagaan menunjukkan karakter leadership-dependent dan kontekstual. Efektivitas pelaksanaan kebijakan sangat bergantung pada kapasitas dan komitmen pimpinan, serta pada dinamika budaya organisasi masing-masing madrasah. Pada madrasah berbasis pesantren, implementasi MSDM juga terintegrasi dengan nilai religius dan pembinaan moral-spiritual, sehingga menghasilkan pola pengelolaan yang tidak hanya administratif tetapi juga kultural.

Implikasi MSDM terhadap kinerja guru terlihat pada aspek motivasi kerja, kesiapan pedagogik, profesionalisme, dan komitmen institusional. Sistem pembinaan dan supervisi yang terstruktur berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja guru, sedangkan orientasi yang terlalu administratif membatasi dampak pengembangan kompetensi secara substantif. Dengan demikian, kualitas pengelolaan SDM menjadi faktor penting dalam membangun mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

Secara konseptual, penelitian ini mengidentifikasi pola operational-driven and value-integrated HRM, yaitu pengelolaan SDM yang berorientasi pada kebutuhan operasional sekaligus dipengaruhi oleh nilai dan budaya keagamaan lembaga. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian MSDM dalam konteks pendidikan Islam, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi madrasah untuk memperkuat sistem perencanaan, pembinaan, dan manajemen kinerja guru agar lebih terstruktur, berkelanjutan, dan kontekstual.

REFERENCES

- Afihilmi, S., Fauzi, I., Zawawi, M. I., Kiai, U., Achmad, H., & Jember, S. (2026). Teacher Professional Ethics in Addressing Moral Challenges in the Era of the Industrial Revolution 4.0. *Metodik Didaktik*, 21(2), 61–70. <https://doi.org/10.17509/MD.V21I2.92715>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(2), 159–170. <https://doi.org/10.1108/irjms-09-2022-0091>
- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Amin, H. (2024). Value-based frameworks and peace education in faith-neutral, faith-based and faith-inspired schools in Islamabad: a comparative analysis. *Journal of Peace Education*, 21(1), 54–81. <https://doi.org/10.1080/17400201.2023.2289655>
- Baluch, A., Scholarios, D., Cunningham, I., James, P., Jendro, E., & Johnstone, S. (2025). Addressing Contextual Pressures and Challenges in Social Care: The Prospects of

- Multi-Actor Engagement With Strategic HRM. *Human Resource Management*, 64(6), 1747–1765. <https://doi.org/10.1002/hrm.70000>
- Boufounou, P., Eriotis, N., Kounadeas, T., Argyropoulos, P., & Pouloupoulos, J. (2024). Enhancing Internal Control Mechanisms in Local Government Organizations: A Crucial Step towards Mitigating Corruption and Ensuring Economic Development. *Economies* 2024, Vol. 12, 12(4). <https://doi.org/10.3390/economies12040078>
- Budur, T. (2024). Virtue-based leadership and organizational commitment: a study from Al-Ghazali's perspective. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2024-0081>
- Cheng, Z. M., Bonetti, F., de Regt, A., Ribeiro, J. Lo, & Plangger, K. (2024). Principles of responsible digital implementation: Developing operational business resilience to reduce resistance to digital innovations. *Organizational Dynamics*, 53(2), 101043. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101043>
- Dong, J. J., Yan, S. M., & Yang, X. W. (2024). Influencing Factors and Mechanisms of Value Co-Creation in Artificial Intelligence-Driven Human Resource Management: A System Dynamics Simulation. *Systems* 2024, Vol. 12, 12(9). <https://doi.org/10.3390/systems12090352>
- Goel, P., Mehta, S., Kumar, R., & Castaño, F. (2022). Sustainable Green Human Resource Management Practices in Educational Institutions: An Interpretive Structural Modelling and Analytic Hierarchy Process Approach. *Sustainability* 2022, Vol. 14, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141912853>
- Hughes, E., & Dundon, T. (2023). Addressing Big Societal Challenges in HRM Research: A Society–Actors–Processes–Policy Framework. *https://Doi.Org/10.5465/Amp.2021.0123*, 37(2), 91–116. <https://doi.org/10.5465/amp.2021.0123>
- Iqbal, S., Razalli, M. R., & Taib, C. A. Bin. (2023). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on higher education performance: mediating effect of quality culture. *Frontiers in Education*, 8, 1099415. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1099415>
- Jannah, A. H., Fauzi, I., & Zawawi, M. I. (2025). Peran Shadow Teacher dalam Pembelajaran Keagamaan Bagi Siswa Berkebutuhan Khusus di SD Al-Irsyad Al-Islamiyah Jember: *Literasi: Jurnal Pendidikan Guru Indonesia*, 4(4), 290–301. <https://doi.org/10.58218/literasi.v4i4.2063>
- Jeong, J., & Han, S. (2025). Are intrinsic motivation, extrinsic motivation and organisational identity always beneficial to the organisation? The different effects of black and grey corruption. *Psychology, Crime and Law*, 31(4), 484–509. <https://doi.org/10.1080/1068316X.2023.2292512>

- Koeswayo, P. S., Haryanto, H., & Handoyo, S. (2024). The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: a moderating role of leadership style. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296698>
- Li, B., & Cheng, Y. (2025). ChatGPT in human resource management: A systematic review of influential factors, processes, and outcomes. *Heliyon*, 11(15). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e44048>
- Lin, G. S. S., Foong, C. C., & Kumaresan, R. (2024). From outdated to outstanding: an institution's journey in reforming the dental materials science curriculum and lessons learned. *BMC Medical Education* 2024 24:1, 24(1), 1189-. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06223-2>
- Lin, H. L., Li, X., & Zhang, J. M. (2025). Construction of indicator system of tourism professional skills evaluation system in the application-oriented Universities - A case study in Fujian, China. *PLOS ONE*, 20(9), e0327785. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0327785>
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design* 2023 12:3, 12(3), 83–98. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00143-z>
- Mebratie, E., Shanbel, B., Awoke, A., & Dessalegne, B. (2025). Knowledge-based human resource management practices and organizational performance in selected universities of Amhara regional state, Ethiopia: the moderating effect of intellectual capital. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2491688>
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2022, Vol. 19, 19(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph19020928>
- Munif, M. (2025). Internalization of Qur'anic Values in Shaping Students' Character. *International Journal of Islamic Pedagogical Research*, 1(1), 52–71. <https://doi.org/10.65789/ijipr.v1i1.40>
- Poon, T. S. C., & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100818. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100818>
- Ramedlon, R., M, S., Adisel, A., Nurhidayat, N., & Hakim, M. A. R. (2023). Internalization of Religion-Based Character Values Through School Culture at Madrasah Aliyah Negeri

- of South Bengkulu. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 15(4), 6182–6194. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i4.4461>
- Robert K. Yin. (2008). *Case Study h Research*. 240. https://books.google.com/books/about/Case_Study_Research.html?hl=id&id=Fza wIAdilHkC
- Roy, S. K., Dey, B. L., Brown, D. M., Abid, A., Apostolidis, C., Christofi, M., & Tarba, S. (2025). Business Model Innovation through AI Adaptation: The Role of Strategic Human Resources Management. *British Journal of Management*, 36(2), 546–559. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12894>
- Sahrodi, J., & Karim, A. (2025). Leader power of Islamic higher education institutions in improving the performance of human resources management. *Cogent Arts and Humanities*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2442818>
- Semathong, S. (2023). Participatory Action Research to Develop the Teachers on Classroom Action Research. *Shanlax International Journal of Education*, 11(3), 29–36. <https://doi.org/10.34293/education.v11i3.6118>
- Sikana, A. M., Fauzi, I., Zawawi, M. I., Prodi,), Guru, P., Ibtidaiyah, M., Tarbiyah, F., Keguruan, I., Haji, K., & Siddiq, A. (2025). Integrasi Keterampilan 4C dan Nilai-Nilai Islam dalam Pembelajaran Abad ke-21 di Madrasah Ibtidaiyah. *Auladuna: Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 7(02), 170–180. <https://doi.org/10.62097/ad.v7i02.2535>
- Smith, B., & Wyness, L. (2024). What makes professional teacher development in universities effective? Lessons from an international systematised review. *Professional Development in Education*. <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2386666>
- Trujillo-Juárez, S. I., Chaparro-Sánchez, R., Morita-Alexander, A., Escudero-Nahón, A., & Delgado-González, A. (2025). Strengthening teacher digital competence in higher education through micro-courses: a systematic literature review. *Discover Education 2025 4:1*, 4(1), 247-. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00687-0>
- Wuersch, L., Neher, A., Maley, J. F., & Peter, M. K. (2024). Using a Digital Internal Communication Strategy for Digital Capability Development. *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), 167–188. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2330405>
- Zawawi, M. I., Zaini, Z. A. H., & Fauzi, I. (2024). Principal Leadership Transformation: Improving Teacher Readiness For Inclusive Education In Societi 5.0 Era. *LINGUA: Jurnal Bahasa, Sastra, Dan Pengajarannya*, 21(1), 65–74. <https://doi.org/10.30957/LINGUA.V21I1.926>

Zhang, H., Lyu, X., & Qiu, Y. (2024). Effective Teacher Professional Development and Its Influencing Factors: A Cross-National Comparison of the United States, China, Finland, and Singapore. *Journal of Teacher Education*, 75(5), 502–515. <https://doi.org/10.1177/00224871241254779>