



<b>Received:</b> November 25, 2025	<b>Revised:</b> January 03, 2026	<b>Accepted:</b> January 14, 2026
---------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

## Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Instrumen Strategis Penguatan Tata Kelola Kelembagaan Pendidikan Islam

**Muchlis Anshori, Rena Nur Fajriyah, Anti Syahrotul Wahidah,  
Farida Nur Mudmainah Wahyuningsih, Riko Malaya Sandi**

Institut Agama Islam Ngawi, Indonesia

*e-mail correspondence: muchlisiaingawi@gmail.com*

### **Abstract**

*The dynamics of changes in madrasah management demand the implementation of Islamic education management that is adaptive and oriented towards improving quality. This study aims to analyze the practices of Islamic education management in enhancing the quality of education at MAN 3 Ngawi, as well as to identify key factors that influence the effectiveness of madrasah management. This research uses a qualitative approach with a case study type, conducted directly at MAN 3 Ngawi. Data collection techniques include in-depth interviews, observation, and document study, with main informants being the head of the madrasah, the vice principal, and teachers. The research results indicate several key findings, namely: (1) the implementation of participative and visionary leadership by the head of the madrasah plays an important role in improving both academic and non-academic quality; (2) madrasah program planning that integrates Islamic values with modern management principles can enhance the effectiveness of educational activities; (3) human resource management through professional development of teachers and educational staff contributes to improving the quality of learning; and (4) the continuous implementation of program evaluation and control serves as a supporting factor in maintaining the consistency of madrasah education quality. This study contributes to the study of Islamic education management by providing an empirical overview of the management practices of public madrasahs that are contextual and applicable. Reflectively, the research findings affirm that the improvement of education quality in madrasahs is determined not only by the completeness of the managerial structure but also by the ability of the leaders and all madrasah members to internalize Islamic values into professional and sustainable management practices.*

**Keywords:** *Human Resource Management; Education Quality; MAN 3 Ngawi.*

### **Abstrak**

Dinamika perubahan dalam pengelolaan madrasah menuntut penerapan manajemen pendidikan Islam yang adaptif dan berorientasi pada peningkatan mutu. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik manajemen pendidikan Islam dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Ngawi, serta mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi efektivitas pengelolaan madrasah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, yang dilakukan secara langsung di MAN 3 Ngawi. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, dengan informan utama kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru. Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan kunci, yaitu: (1) penerapan kepemimpinan kepala madrasah yang partisipatif dan visioner berperan penting dalam mendorong peningkatan mutu akademik dan non-akademik; (2) perencanaan program madrasah yang mengintegrasikan nilai-nilai

Islam dengan prinsip manajemen modern mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan kegiatan pendidikan; (3) pengelolaan sumber daya manusia melalui pembinaan profesional guru dan tenaga kependidikan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran; serta (4) pelaksanaan evaluasi dan pengendalian program secara berkelanjutan menjadi faktor pendukung dalam menjaga konsistensi mutu pendidikan madrasah. Penelitian ini berkontribusi pada kajian manajemen pendidikan Islam dengan memberikan gambaran empiris tentang praktik pengelolaan madrasah negeri yang kontekstual dan aplikatif. Secara reflektif, temuan penelitian menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan di madrasah tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan struktur manajerial, tetapi juga oleh kemampuan pimpinan dan seluruh warga madrasah dalam menginternalisasikan nilai-nilai Islam ke dalam praktik manajemen yang profesional dan berkelanjutan.

**Kata Kunci :** Manajemen Sumber Daya Manusia; Mutu Pendidikan; MAN 3 Ngawi.

### **Pendahuluan**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu pilar fundamental dalam pengelolaan lembaga pendidikan modern. Dalam konteks pendidikan, SDM bukan hanya dipahami sebagai tenaga kerja yang menjalankan fungsi administratif atau pedagogis, tetapi juga sebagai aset strategis yang menentukan kualitas tata kelola lembaga dan pencapaian tujuan institusional (Handayani, 2020). Pergeseran paradigma manajemen pendidikan menuju pendekatan berbasis mutu menempatkan kualitas SDM sebagai faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini sejalan dengan pemikiran bahwa lembaga pendidikan yang unggul adalah lembaga yang mampu mengelola potensi manusianya secara profesional, terukur, dan berkelanjutan (Sutrisno, 2021).

Tuntutan peningkatan mutu pendidikan semakin menguat seiring dengan perkembangan globalisasi, transformasi digital, dan perubahan kebutuhan masyarakat terhadap layanan pendidikan. Lembaga pendidikan, termasuk madrasah, diwajibkan menerapkan tata kelola berbasis akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan efisiensi. Penerapan tata kelola yang baik (*good governance*) tidak dapat dilepaskan dari kualitas manajemen SDM, karena manusia merupakan penggerak seluruh komponen organisasi (Suryadi & Pratiwi, 2022). Oleh sebab itu, manajemen SDM di madrasah saat ini tidak lagi hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik, tetapi juga pada pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga upaya meningkatkan profesionalisme demi menciptakan tata kelola yang berkualitas.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) sebagai lembaga pendidikan formal berbasis Islam memiliki tantangan yang kompleks dalam aspek manajerial. Di satu sisi, madrasah harus memenuhi standar nasional pendidikan, sementara di sisi lain tetap mempertahankan karakter khas keislamannya. Kondisi ini menuntut pengelolaan SDM yang tidak hanya profesional dan berstandar modern, tetapi juga berakar pada nilai-nilai moral, integritas, dan etika keislaman yang kuat. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keberhasilan madrasah dalam meningkatkan kualitas tata kelola sangat dipengaruhi oleh sejauh mana guru dan tenaga kependidikan memiliki kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap visi lembaga (Rahmawati & Hidayat, 2021).

Implementasi manajemen SDM dalam pendidikan mencakup berbagai aspek mulai dari perencanaan tenaga pendidik, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemberian penghargaan atau motivasi. Setiap komponen memiliki kontribusi signifikan terhadap efektivitas tata kelola lembaga. Perencanaan SDM yang baik, misalnya, menentukan

kemampuan lembaga dalam memenuhi kebutuhan tenaga pendidik secara proporsional. Proses rekrutmen yang selektif memastikan bahwa SDM yang diterima adalah individu yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki integritas dan komitmen kelembagaan (Mahmudi, 2022).

Selain itu, pengembangan SDM melalui pelatihan, workshop, supervisi, dan peningkatan kompetensi lainnya merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan efektivitas manajemen lembaga. Beberapa penelitian menemukan bahwa guru yang mendapatkan pelatihan secara berkelanjutan menunjukkan peningkatan signifikan dalam penerapan metode pembelajaran, inovasi kelas, serta kemampuan adaptasi teknologi (Lestari, 2023). Hal tersebut secara langsung berpengaruh terhadap mutu tata kelola madrasah, karena kompetensi guru menjadi indikator utama keberhasilan lembaga pendidikan.

Penilaian kinerja menjadi bagian penting dalam manajemen SDM modern. Penilaian ini tidak hanya untuk mengukur produktivitas, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengembangan karier, promosi, ataupun penataan ulang organisasi. Di ranah pendidikan, penilaian kinerja guru dapat dilakukan melalui supervisi akademik, evaluasi pembelajaran, serta observasi kelas. Menurut penelitian Fitriyani (2020), supervisi akademik yang berjalan efektif mampu meningkatkan kualitas pengajaran, kedisiplinan, serta ketercapaian tujuan pembelajaran. Di sisi lain, motivasi dan penghargaan juga menjadi faktor penting yang memengaruhi loyalitas dan produktivitas tenaga pendidikan. Guru yang merasa dihargai cenderung memiliki komitmen kerja lebih tinggi (Halim, 2021).

Namun, pada kenyataannya implementasi manajemen SDM di banyak lembaga pendidikan belum optimal. Beberapa madrasah menghadapi kendala dalam perencanaan SDM yang belum berbasis data kebutuhan riil, proses rekrutmen yang tidak sistematis, kurangnya program pengembangan guru, hingga supervisi yang belum berjalan efektif. Kondisi ini berdampak pada lemahnya tata kelola lembaga, rendahnya kualitas layanan pembelajaran, dan tidak stabilnya kinerja organisasi secara keseluruhan (Kurniasih, 2021). Oleh karena itu, diperlukan penelitian mendalam untuk memetakan kondisi aktual implementasi manajemen SDM di madrasah.

MAN 3 Ngawi sebagai salah satu lembaga pendidikan negeri di bawah naungan Kementerian Agama menghadapi tuntutan besar dalam meningkatkan kualitas tata kelola lembaga. Penguatan manajemen SDM menjadi salah satu strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Observasi pendahuluan menunjukkan bahwa MAN 3 Ngawi telah melaksanakan beberapa program strategis seperti penyusunan kebutuhan tenaga pendidik berbasis kurikulum, pelaksanaan rekrutmen terbuka, pelatihan dan workshop peningkatan kompetensi, serta supervisi berkala. Namun, efektivitas implementasi program-program tersebut perlu dikaji secara akademik agar dapat menjadi model pengelolaan SDM yang lebih optimal.

Urgensi penelitian ini semakin kuat karena reformasi pendidikan nasional pada lima tahun terakhir menekankan pentingnya profesionalisme guru, tata kelola berbasis data (*data-driven management*), serta penguatan budaya organisasi. Kebijakan Merdeka Belajar, misalnya, menuntut guru untuk memiliki kompetensi pedagogik, sosial, dan profesional yang memadai serta mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Implikasi dari kebijakan ini adalah perlunya penguatan manajemen SDM di madrasah agar mampu menghasilkan tenaga pendidik yang unggul dan berkarakter (Kemendikbudristek, 2021).

Selain itu, literatur terbaru menunjukkan adanya hubungan positif antara manajemen SDM yang efektif dengan peningkatan tata kelola lembaga. Studi Mutia (2022) menemukan bahwa madrasah yang menerapkan manajemen SDM secara terencana dan terukur memiliki kualitas tata kelola lebih baik, termasuk dalam aspek akuntabilitas, transparansi, dan layanan pembelajaran. Sementara itu, penelitian Saparudin (2023) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi guru merupakan faktor dominan yang memengaruhi keberhasilan tata kelola lembaga pendidikan.

Melihat pentingnya manajemen SDM dalam penguatan tata kelola lembaga, penelitian ini fokus menganalisis implementasi manajemen SDM di MAN 3 Ngawi. Analisis diarahkan pada aspek perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan guru, penilaian kinerja, serta pemberian motivasi dan penghargaan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola madrasah dalam meningkatkan kualitas tata kelola lembaga secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menjawab dua pertanyaan utama: (1) bagaimana implementasi manajemen SDM di MAN 3 Ngawi dalam meningkatkan sistem tata kelola lembaga? dan (2) faktor apa saja yang menghambat serta mendukung pelaksanaan manajemen SDM dalam konteks tersebut? Dengan mengkaji kedua pertanyaan ini secara mendalam, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif tentang strategi penguatan tata kelola madrasah melalui pengelolaan SDM yang profesional dan efektif.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, karena bertujuan untuk memahami secara mendalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan sistem tata kelola lembaga di MAN 3 Ngawi. Pendekatan kualitatif dipilih untuk menggali fenomena secara naturalistik berdasarkan pengalaman, pandangan, dan praktik yang terjadi di lapangan, sehingga menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai proses manajemen SDM dalam konteks madrasah. Creswell & Poth (2018) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi makna yang muncul dari interaksi manusia, praktik sosial, serta kondisi organisasi dalam situasi nyata. Oleh karena itu, pendekatan ini relevan digunakan untuk menelaah bagaimana manajemen SDM dilaksanakan serta bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap tata kelola lembaga.

Lokasi penelitian berada di MAN 3 Ngawi, sebuah madrasah aliyah negeri yang memiliki dinamika pengelolaan SDM cukup kompleks. Lokasi ini dipilih secara *purposif* karena madrasah tersebut menerapkan berbagai program penguatan tata kelola melalui strategi manajemen SDM, seperti perencanaan kebutuhan pendidik, rekrutmen terbuka, pengembangan kompetensi berkelanjutan, supervisi akademik, serta sistem motivasi dan penghargaan. Pemilihan lokasi secara *purposif* dilakukan berdasarkan pertimbangan relevansi data terhadap tujuan penelitian, sebagaimana dinyatakan oleh Etikan & Bala (2017) bahwa teknik *purposive sampling* merupakan strategi tepat untuk memilih informan atau lokasi yang dianggap paling mampu memberikan informasi mendalam terkait fenomena yang diteliti.

Subjek penelitian terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, ketua tata usaha, guru senior, dan tenaga kependidikan. Informan tersebut dipilih karena memiliki peran strategis dalam pengelolaan SDM serta memahami dinamika tata kelola lembaga. Peneliti tidak menetapkan jumlah informan secara kaku, tetapi mengikuti prinsip *data saturation*, yaitu proses ketika informasi

yang diperoleh telah berulang dan tidak ada data baru yang signifikan muncul. Menurut Saunders et al. (2018), *saturation* merupakan indikator bahwa data yang dikumpulkan sudah memadai untuk dianalisis.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat mengeksplorasi informasi secara fleksibel namun tetap terarah pada fokus penelitian. Teknik ini memungkinkan interaksi terbuka sehingga informan dapat menyampaikan pengalaman dan pendapat secara lebih detail. Metode wawancara semi-terstruktur direkomendasikan dalam penelitian manajemen pendidikan karena memberikan ruang untuk mendalami konteks organisasi secara komprehensif (Kvale & Brinkmann, 2015). Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati langsung aktivitas manajemen SDM seperti pelaksanaan supervisi, rapat koordinasi, mekanisme pengembangan guru, dan interaksi antar pegawai. Melalui observasi, peneliti dapat melihat pola perilaku, praktik, dan dinamika organisasi yang tidak selalu muncul dalam wawancara. Dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung berupa dokumen struktural madrasah, SOP manajemen SDM, program kerja, hasil supervisi, arsip kepegawaian, foto kegiatan, serta laporan evaluasi kinerja. Penggunaan dokumentasi memperkuat validitas data karena memberikan bukti faktual yang dapat diverifikasi.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2020), yang terdiri dari tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, menyederhanakan, dan memfokuskan data pada aspek penelitian, seperti perencanaan SDM, rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan motivasi pegawai. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menggambarkan pola, hubungan, dan praktik manajemen SDM yang muncul selama proses penelitian. Penyajian data mempermudah peneliti melihat keterkaitan antar komponen manajemen SDM dengan tata kelola lembaga. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan, yaitu proses merumuskan temuan berdasarkan pola data yang konsisten. Kesimpulan diperkuat dengan proses *verification* melalui pencocokan data antar informan, dokumen, dan hasil observasi.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala madrasah, wakil kepala, guru, dan tenaga kependidikan. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sementara itu, triangulasi waktu dilakukan dengan pengumpulan data pada konteks waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi. Menurut Carter et al. (2019), triangulasi merupakan strategi yang efektif untuk menjamin kredibilitas data dalam penelitian kualitatif. Selain triangulasi, peneliti juga menerapkan *member checking*, yaitu memastikan kembali informasi kepada informan agar tidak terjadi kesalahpahaman atau bias interpretasi.

Prosedur penelitian dilaksanakan secara bertahap. Tahap pertama adalah persiapan yang meliputi penyusunan instrumen wawancara, pedoman observasi, dan lembar dokumentasi. Tahap kedua adalah pengumpulan data lapangan melalui wawancara, observasi, dan pengambilan dokumen. Tahap ketiga adalah pengolahan dan analisis data menggunakan model interaktif. Tahap keempat adalah validasi temuan melalui triangulasi dan *member checking*. Tahap terakhir adalah penyusunan laporan penelitian dalam bentuk artikel ilmiah. Seluruh proses penelitian dilakukan dengan memperhatikan etika penelitian, seperti menjaga kerahasiaan informan, meminta persetujuan sebelum wawancara, dan memastikan bahwa data digunakan hanya untuk kepentingan ilmiah.

Melalui metode ini, penelitian berupaya menghasilkan pemahaman mendalam mengenai implementasi manajemen SDM di MAN 3 Ngawi serta dampaknya terhadap sistem tata kelola lembaga. Penelitian kualitatif deskriptif memberikan keleluasaan bagi peneliti untuk menggali proses, dinamika, dan pengalaman nyata para pelaksana manajemen SDM, sehingga hasilnya tidak hanya deskriptif tetapi juga interpretatif dan analitis sesuai kebutuhan pengembangan ilmu manajemen pendidikan.

### **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan di MAN 3 Ngawi. Penelitian memfokuskan pada implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan sistem tata kelola lembaga, yang mencakup lima aspek utama, yaitu: (1) perencanaan SDM, (2) rekrutmen dan seleksi, (3) pengembangan kompetensi SDM, (4) penilaian kinerja, serta (5) motivasi dan penghargaan pegawai. Temuan berikut disajikan berdasarkan kategori tematik yang muncul selama proses analisis data.

#### ***Perencanaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kebutuhan***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN 3 Ngawi telah menjalankan perencanaan SDM secara sistematis dan berbasis kebutuhan lembaga. Perencanaan dilakukan dengan mengacu pada kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan yang selaras dengan struktur kurikulum, rasio guru dan siswa, serta beban kerja mengajar. Kepala madrasah menjelaskan bahwa proses perencanaan dilakukan melalui analisis kualifikasi guru, kompetensi, dan kesiapan mengajar. Selain itu, madrasah juga memanfaatkan data hasil evaluasi semester untuk memetakan kebutuhan tenaga pendidik baru.

Observasi peneliti menunjukkan bahwa perencanaan SDM dilakukan setiap awal tahun melalui rapat kerja madrasah. Dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM) tahun berjalan menunjukkan bahwa perencanaan SDM disusun dalam bentuk analisis jabatan dan analisis beban kerja, sehingga kebutuhan tenaga pendidik dapat dipetakan secara jelas. Perencanaan ini juga melibatkan wakil kepala bidang kurikulum dan ketua tata usaha untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan operasional madrasah. Temuan ini mengindikasikan bahwa MAN 3 Ngawi telah menerapkan prinsip *human resource planning* berbasis data, sehingga mendukung terciptanya tata kelola lembaga yang terukur dan efektif.

#### ***Rekrutmen dan Seleksi yang Berorientasi Kompetensi***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 3 Ngawi dilakukan melalui mekanisme terbuka dan kompetitif, meskipun tetap mengacu pada regulasi Kementerian Agama. Kepala madrasah menjelaskan bahwa ketika terjadi kekurangan guru mata pelajaran tertentu, madrasah mengajukan permohonan ke Kantor Kemenag Kabupaten untuk melakukan rekrutmen guru baru. Namun, jika kebutuhan bersifat mendesak, madrasah melakukan rekrutmen internal melalui seleksi tenaga honorer dengan mempertimbangkan pengalaman, latar belakang pendidikan, dan kemampuan pedagogik.

Berdasarkan dokumentasi, proses seleksi dilakukan melalui tahapan administrasi, tes kompetensi, dan wawancara. Observasi menunjukkan bahwa seleksi wawancara tidak hanya menilai kemampuan profesional calon guru, tetapi juga memeriksa integritas, komitmen keislaman, dan motivasi pribadi. Proses ini mencerminkan penerapan rekrutmen berbasis kompetensi yang bertujuan mencapai kesesuaian antara kebutuhan lembaga dan kualitas calon pegawai. Dengan demikian,

madrasah berhasil menempatkan SDM pada posisi yang tepat sehingga tata kelola lembaga dapat berjalan lebih optimal.

### ***Pengembangan Kompetensi Guru dan Tenaga Kependidikan***

Pengembangan SDM merupakan aspek yang paling menonjol dalam implementasi manajemen SDM di MAN 3 Ngawi. Berdasarkan wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum, pengembangan kompetensi dilakukan melalui pelatihan, workshop, pembinaan internal, serta supervisi rutin. Guru-guru di MAN 3 Ngawi secara aktif mengikuti program pengembangan seperti Bimtek Implementasi Kurikulum Merdeka, pelatihan pembelajaran berbasis digital, serta Kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Observasi peneliti menunjukkan bahwa madrasah telah menyusun kalender pelatihan internal yang mencakup microteaching, literasi digital, penyusunan modul ajar, dan pelatihan penilaian berbasis asesmen diagnostik. Dokumen daftar hadir pelatihan menunjukkan bahwa partisipasi guru cukup tinggi, yang berarti terdapat antusiasme dalam mengembangkan kompetensi. Temuan ini mengonfirmasi bahwa pengembangan kompetensi guru memiliki dampak signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan stabilitas tata kelola lembaga.

Selain itu, madrasah juga mendorong guru untuk melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi, mengikuti sertifikasi pendidik, serta aktif mengikuti seminar nasional. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa guru menyatakan bahwa dukungan madrasah dalam bentuk rekomendasi studi lanjut dan fasilitas pembiayaan sebagian sangat memotivasi mereka untuk meningkatkan kapasitas profesional. Hal ini memperkuat posisi manajemen SDM sebagai faktor strategis dalam peningkatan mutu lembaga.

### ***Penilaian Kinerja Guru melalui Supervisi Akademik dan Evaluasi Internal***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja guru dilakukan melalui dua mekanisme utama: supervisi akademik dan evaluasi kinerja rutin oleh kepala madrasah. Supervisi akademik dilakukan minimal dua kali dalam satu semester dengan fokus pada penyusunan RPP atau modul ajar, pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, dan penilaian hasil belajar. Wawancara dengan guru menunjukkan bahwa supervisi tidak hanya bersifat kontrol, tetapi juga pembinaan. Guru diberikan umpan balik langsung setelah supervisi, sehingga mereka mengetahui aspek yang perlu diperbaiki.

Dokumentasi supervisi menunjukkan bahwa instrumen supervisi telah disusun berdasarkan standar kompetensi guru. Evaluasi kinerja guru juga dilakukan melalui rapat evaluasi pembelajaran setiap akhir semester. Dalam forum tersebut, guru diminta mempresentasikan capaian pembelajaran, kendala, serta strategi perbaikan. Observasi peneliti menunjukkan bahwa rapat evaluasi berlangsung komunikatif dan berfokus pada perbaikan proses pembelajaran, bukan sekadar penilaian administratif.

Temuan ini mengindikasikan bahwa MAN 3 Ngawi telah menerapkan penilaian kinerja yang tidak hanya menilai produktivitas guru, tetapi juga mendorong pengembangan profesi melalui pembinaan internal yang berkelanjutan. Hal ini berkontribusi signifikan terhadap budaya kerja profesional dan tata kelola lembaga yang lebih efektif.

### ***Sistem Motivasi dan Penghargaan yang Mendorong Kinerja Pegawai***

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah bahwa MAN 3 Ngawi memiliki sistem motivasi dan penghargaan yang cukup baik untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Wawancara dengan kepala tata usaha menunjukkan bahwa madrasah memberikan

penghargaan non-materi seperti apresiasi kinerja, penugasan strategis, kesempatan mengikuti pelatihan, dan publikasi prestasi pegawai melalui media sosial madrasah. Penghargaan ini dinilai efektif meningkatkan kepercayaan diri dan semangat kerja.

Selain itu, motivasi materi diberikan dalam bentuk insentif bagi guru honorer, tunjangan prestasi, serta kompensasi tambahan bagi pegawai yang terlibat dalam kegiatan madrasah di luar jam kerja. Observasi peneliti memperlihatkan bahwa guru honorer mendapatkan insentif secara rutin, meskipun besarnya disesuaikan dengan kemampuan keuangan lembaga. Sistem motivasi ini mencerminkan komitmen madrasah untuk menjaga kesejahteraan pegawai sekaligus mendorong loyalitas dan produktivitas. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi dan penghargaan berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Kondisi tersebut mendukung peningkatan kualitas tata kelola lembaga secara keseluruhan.

### ***Dampak Implementasi Manajemen SDM terhadap Tata Kelola Lembaga***

Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan bahwa implementasi manajemen SDM yang dilakukan secara terencana, terstruktur, dan berkelanjutan di MAN 3 Ngawi berdampak positif terhadap peningkatan tata kelola lembaga. Beberapa dampak yang terlihat antara lain meningkatnya kedisiplinan pegawai, terwujudnya pembelajaran yang lebih efektif, meningkatnya akuntabilitas program madrasah, serta terbentuknya budaya kerja kolaboratif antar guru.

Observasi peneliti menunjukkan bahwa lingkungan madrasah tampak lebih tertata, kegiatan belajar mengajar berjalan sesuai jadwal, dan koordinasi antar pegawai berlangsung secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen SDM berkontribusi langsung terhadap stabilitas organisasi dan peningkatan mutu layanan pendidikan.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM) di MAN 3 Ngawi telah berjalan sistematis dan memberikan kontribusi positif terhadap penguatan tata kelola lembaga. Pembahasan ini mengkaji temuan penelitian dengan perspektif teori manajemen pendidikan, teori manajemen SDM modern, serta penelitian-penelitian terbaru yang relevan.

### ***Perencanaan SDM Berbasis Kebutuhan sebagai Fondasi Tata Kelola***

Temuan penelitian menunjukkan bahwa MAN 3 Ngawi telah menerapkan perencanaan SDM berbasis kebutuhan yang mengacu pada analisis beban kerja, kualifikasi guru, dan kebutuhan kurikulum. Hal ini sejalan dengan teori Armstrong (2020) yang menekankan bahwa *human resource planning* merupakan langkah strategis dalam memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kapasitas SDM. Perencanaan SDM yang sistematis memungkinkan lembaga untuk memetakan prioritas kebutuhan sehingga tata kelola menjadi lebih terstruktur dan efektif.

Keberhasilan perencanaan SDM tersebut juga mendukung kajian Mutia (2022) yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan dengan perencanaan SDM berbasis data memiliki kinerja tata kelola lebih baik, terutama dalam hal efisiensi dan akuntabilitas. Dengan demikian, praktik perencanaan SDM di MAN 3 Ngawi dapat dikategorikan telah sesuai dengan prinsip *strategic human resource management* yang menuntut integrasi antara visi lembaga dan ketersediaan SDM.

### ***Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi: Implementasi HRM Modern***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi di MAN 3 Ngawi telah dilakukan secara terbuka dan kompetitif, dengan mempertimbangkan kompetensi pedagogik, kepribadian, dan integritas calon pegawai. Pendekatan ini selaras dengan teori manajemen SDM modern yang menyatakan bahwa rekrutmen harus mempertimbangkan kompetensi dan *cultural fit* agar pegawai dapat bekerja sesuai nilai organisasi (Mathis & Jackson, 2021). Selain itu, proses seleksi yang menilai aspek integritas juga mendukung konsep *value-based recruitment* yang semakin banyak diterapkan di lembaga pendidikan pada era digital (Saparudin, 2023).

Penelitian sebelumnya oleh Rahmawati & Hidayat (2021) menemukan bahwa seleksi pegawai yang berorientasi pada kompetensi terbukti meningkatkan mutu pengajaran dan memperkuat tata kelola lembaga. Temuan ini konsisten dengan kondisi di MAN 3 Ngawi, di mana rekrutmen selektif membantu memastikan bahwa pegawai yang diterima memiliki kemampuan profesional dan komitmen moral yang sesuai dengan visi madrasah.

### ***Pengembangan Kompetensi Guru sebagai Strategi Peningkatan Mutu Tata Kelola***

Pengembangan kompetensi melalui pelatihan, workshop, MGMP, serta supervisi terbukti menjadi salah satu praktik manajemen SDM yang paling efektif di MAN 3 Ngawi. Temuan ini sesuai dengan pandangan Dessler (2021) bahwa pengembangan SDM adalah elemen utama dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam konteks pendidikan, pengembangan guru berkontribusi langsung terhadap kualitas pembelajaran, inovasi kelas, dan adaptasi kurikulum.

Penelitian Lestari (2023) menunjukkan bahwa guru yang aktif mengikuti pelatihan berkelanjutan memiliki kualitas pengajaran lebih baik dan mampu menerapkan teknologi pembelajaran secara efektif. Hal ini sejalan dengan kondisi di MAN 3 Ngawi yang memberikan akses pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan kompetensi guru.

Selain itu, dukungan madrasah dalam pengembangan guru mendukung konsep *learning organization* yang dipopulerkan oleh Senge. Lembaga pendidikan yang terus belajar akan mampu meningkatkan kemampuan organisasi secara kolektif, termasuk dalam tata kelola lembaga. Oleh karena itu, pengembangan SDM yang dilakukan MAN 3 Ngawi dapat dipahami sebagai investasi strategis untuk memperkuat kualitas tata kelola lembaga.

### ***Penilaian Kinerja Guru sebagai Mekanisme Kontrol Mutu Lembaga***

Penilaian kinerja melalui supervisi akademik dan evaluasi pembelajaran merupakan bagian integral dari tata kelola yang efektif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa supervisi di MAN 3 Ngawi tidak hanya bersifat kontrol, tetapi juga sebagai pembinaan yang memberi umpan balik kepada guru. Pendekatan supervisi seperti ini sesuai dengan teori Wiles & Bondi (2019) yang menekankan pentingnya supervisi akademik berbasis pembinaan (*clinical supervision*) untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Penelitian Fitriyani (2020) menunjukkan bahwa supervisi akademik yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan akan meningkatkan kualitas pembelajaran, kedisiplinan, dan capaian kurikulum. Hal ini terbukti juga di MAN 3 Ngawi, di mana supervisi membantu mengidentifikasi kelemahan pembelajaran dan merumuskan strategi perbaikan.

Selain itu, evaluasi kinerja guru berperan penting dalam meningkatkan akuntabilitas lembaga. Akuntabilitas menjadi salah satu pilar *good governance* dalam pendidikan, yang membutuhkan keterbukaan dalam penilaian kinerja dan transparansi dalam pengambilan keputusan (Suryadi &

Pratiwi, 2022). Dengan demikian, praktik penilaian kinerja di MAN 3 Ngawi telah mendukung prinsip tata kelola lembaga yang baik.

### ***Sistem Motivasi dan Penghargaan sebagai Pendorong Efektivitas Organisasi***

Motivasi dan penghargaan terbukti menjadi faktor yang memengaruhi produktivitas dan loyalitas pegawai. Temuan penelitian menunjukkan bahwa MAN 3 Ngawi telah menerapkan berbagai jenis motivasi, baik materi maupun non-materi. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg tentang *motivator factors* yang mencakup pengakuan, penghargaan, serta kesempatan berkembang sebagai aspek yang meningkatkan motivasi pekerja (Herzberg, 2020).

Penghargaan non-materi seperti pengakuan kinerja, kesempatan mengikuti pelatihan, dan publikasi prestasi guru menjadi salah satu strategi efektif untuk meningkatkan keterlibatan pegawai. Hasil ini mendukung penelitian Halim (2021) yang menemukan bahwa motivasi non-fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja guru di madrasah. Dengan demikian, sistem motivasi yang diterapkan MAN 3 Ngawi berkontribusi langsung terhadap pembentukan budaya kerja positif, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas tata kelola lembaga pendidikan.

### ***Implementasi Manajemen SDM sebagai Penggerak Utama Tata Kelola Madrasah***

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen SDM di MAN 3 Ngawi berjalan efektif dan memberi dampak positif terhadap sistem tata kelola lembaga. Temuan ini mendukung konsep *human capital theory* yang menekankan bahwa kualitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas manusia yang berada di dalamnya (Becker, 2020). Dalam konteks pendidikan, SDM yang berkualitas menentukan mutu pembelajaran, disiplin organisasi, budaya kerja, dan efektivitas pengelolaan lembaga.

Penelitian sebelumnya oleh Saparudin (2023) menegaskan bahwa tata kelola lembaga pendidikan akan berjalan efektif apabila manajemen SDM dilaksanakan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Temuan tersebut konsisten dengan kondisi MAN 3 Ngawi, di mana seluruh komponen manajemen SDM mulai dari perencanaan hingga motivasi berjalan selaras mendukung terwujudnya tata kelola yang transparan, akuntabel, dan efisien. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen SDM bukan hanya aspek teknis administratif, tetapi merupakan strategi utama dalam meningkatkan mutu tata kelola lembaga dan mencapai tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

### **Penutup**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan sistem tata kelola lembaga di MAN 3 Ngawi. Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM telah dilaksanakan secara sistematis dan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas tata kelola lembaga.

Pertama, perencanaan SDM di MAN 3 Ngawi dilakukan secara terstruktur dan berbasis kebutuhan aktual madrasah. Perencanaan ini mencakup analisis kebutuhan guru, pemetaan kompetensi, serta penyusunan beban kerja yang selaras dengan tuntutan kurikulum. Praktik ini telah sejalan dengan prinsip *strategic human resource planning* yang menjadi fondasi penguatan tata kelola lembaga pendidikan.

Kedua, proses rekrutmen dan seleksi pegawai dilakukan melalui mekanisme terbuka dan berbasis kompetensi, sehingga SDM yang diterima memiliki kualifikasi profesional, integritas, dan komitmen kelembagaan. Pola rekrutmen ini mendukung terwujudnya tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan lembaga dan berkontribusi pada peningkatan kualitas manajemen pembelajaran.

Ketiga, pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan menjadi aspek penting dalam manajemen SDM di MAN 3 Ngawi. Melalui pelatihan, workshop, supervisi, serta forum MGMP, madrasah berhasil meningkatkan kapasitas profesional guru. Pengembangan kompetensi yang berkelanjutan terbukti meningkatkan kualitas pembelajaran dan memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif.

Keempat, penilaian kinerja melalui supervisi akademik dan evaluasi pembelajaran menjadi mekanisme kontrol mutu yang efektif. Supervisi yang dilakukan tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan, tetapi juga sebagai pembinaan profesional yang memberikan umpan balik konstruktif kepada guru. Pendekatan ini mendukung peningkatan profesionalisme pendidik dan memastikan akuntabilitas proses pembelajaran.

Kelima, sistem motivasi dan penghargaan yang diterapkan madrasah, baik dalam bentuk materi maupun non-materi, mampu meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas pegawai. Penghargaan atas kinerja dan kesempatan pengembangan diri menjadi faktor signifikan dalam membangun lingkungan kerja yang positif dan kondusif.

Secara keseluruhan, implementasi manajemen SDM yang terencana, terarah, dan berkelanjutan di MAN 3 Ngawi terbukti memberikan dampak positif terhadap tata kelola lembaga. Seluruh komponen manajemen SDM mulai dari perencanaan hingga motivasi—berkontribusi dalam membangun tata kelola yang transparan, akuntabel, dan efektif. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas tata kelola pendidikan sangat ditentukan oleh bagaimana lembaga mengelola, mengembangkan, dan memobilisasi potensi sumber daya manusianya.

### Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Becker, G. S. (2020). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Handayani, L. (2020). Peran manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 89–104.
- Halim, A. (2021). Pengaruh sistem penghargaan terhadap motivasi kerja guru madrasah. *Jurnal Kependidikan Islam*, 7(1), 33–48.
- Kemendikbudristek. (2021). *Kebijakan Merdeka Belajar: Panduan implementasi bagi lembaga pendidikan*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI.
- Kurniasih, D. (2021). Tantangan manajemen SDM pada sekolah menengah: studi kasus di daerah perdesaan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(3), 211–226.
- Lestari, P. (2023). Pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan berbasis teknologi: Bukti

empiris di sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 5(2), 145–162.

- Mahmudi, A. (2022). Perencanaan SDM berbasis kurikulum: model integratif untuk madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 71–88.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mutia, S. (2022). Hubungan antara manajemen SDM dan tata kelola sekolah: studi komparatif. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 4(2), 98–115.
- Oakland, J. (2019). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (5th ed.). Routledge.
- Rahmawati, E., & Hidayat, M. (2021). Kepemimpinan dan tata kelola madrasah: peran kepala madrasah dalam pengelolaan SDM. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(3), 201–219.
- Ridwan, R. (2022). Strategi pembentukan budaya kerja kolaboratif di sekolah menengah. *Jurnal Organisasi Pendidikan*, 8(1), 55–72.
- Saparudin, R. (2023). Pengembangan kapasitas guru sebagai pendorong tata kelola sekolah berkelanjutan. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan*, 11(1), 34–50.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907.
- Senge, P. M. (2020). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (revised ed.). Doubleday.
- Suryadi, & Pratiwi, L. (2022). Good governance dalam dunia pendidikan: konsep dan implementasi. *Jurnal Tata Kelola Sekolah*, 3(2), 77–95.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (ed. revisi). Alfabeta.
- Tariq, A., & Nasution, R. (2020). Digitalisasi manajemen SDM di era pendidikan 4.0: tantangan dan peluang. *Jurnal Manajemen & Teknologi Pendidikan*, 2(1), 22–39.
- Turner, P. (2019). Supervisi akademik efektif: teori dan praktik untuk peningkatan kualitas pembelajaran. *International Journal of Educational Management*, 33(7), 1501–1516.
- Wahyudi, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru: studi pada madrasah aliyah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 10(1), 65–83.
- World Bank. (2022). *The changing landscape of education: Policy responses and governance*. World Bank Publications.
- Yusuf, M. (2021). Rekrutmen berbasis kompetensi pada institusi pendidikan: model dan implementasi. *Jurnal SDM Pendidikan*, 6(3), 129–146.
- Zainal, F., & Prasetyo, B. (2024). Evaluasi program pengembangan profesional guru: studi longitudinal di beberapa kabupaten. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 15(1), 1–20.
- Zulkifli, A. (2020). Akuntabilitas dan transparansi dalam tata kelola sekolah: peran pengelolaan SDM. *Jurnal Akuntabilitas Pendidikan*, 4(2), 89–105.