



BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan elemen kunci dalam sebuah organisasi atau lembaga, yang melibatkan individu atau kelompok orang yang bekerja di dalamnya. Mereka berkontribusi secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau lembaga tersebut.² Pendidikan merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi sepanjang hayat oleh setiap manusia. Pendidikan sangat penting karena tanpa pendidikan manusia akan kesulitan untuk berkembang. Oleh karena itu, pendidikan harus diarahkan untuk menghasilkan manusia yang berkualitas, memiliki kompetensi tinggi, dan mampu bersaing di era globalisasi.

Pendidikan tidak hanya penting di masa kecil tapi harus berlanjut hingga dewasa agar manusia dapat terus mengasah kemampuannya. Dengan pendidikan yang berkualitas, diharapkan dapat melahirkan sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif sehingga mampu bersaing dan berperan aktif di tingkat nasional maupun global.³ Dalam al-Qur'an diuraikan tujuan pendidikan nasional pada Surah *al-Mujadilah* (58:11):

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

² Zahera Mega Utama and M M SE, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dasar Dan Teori* (UNJ PRESS, 2020).

³ Didin Sirojudin and M Saat Ibnu Waqfin, "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMA 1 Darul Ulum," *Jurnal Education and Development* 8, no. 4 (2020): 275.

"Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu dikatakan kepadamu: 'Berikanlah kelapangan dalam majelis (mu),' maka berilah kelapangan, niscaya Allah akan memberi kelapangan kepada kamu. Dan apabila kamu dikatakan kepadamu: 'Berdirilah,' maka berdirilah. Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu derajat-derajat." (QS; al-Mujadilah; 11).⁴

Ayat ini menekankan pentingnya kualitas individu dalam masyarakat yang beriman dan berilmu. Mereka dihargai dan dihormati, yang merujuk pada pentingnya pendidikan, pengetahuan, dan karakter dalam pembentukan individu yang bermartabat.

Salah satu fokus dalam membentuk individu yang beradab melalui pendidikan adalah meningkatkan mutu pelaksanaan proses belajar-mengajar. Meningkatkan mutu pelaksanaan proses belajar-mengajar menjadi tugas penting bagi para pendidik dalam usaha mencapai peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Pendidikan memegang peran krusial dalam kehidupan bangsa dan negara dengan menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul. SDM memainkan peran yang sangat signifikan dalam sebuah organisasi, karena hanya manusia yang memiliki kemampuan berpikir, perasaan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kemampuan untuk menciptakan dan berkontribusi.⁵ Oleh karena itu, sistem pendidikan yang bertanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan manusia ini harus berfungsi secara efisien agar cita-cita kemajuan yang diharapkan dapat tercapai secara memadai. Sebaliknya, jika proses pendidikan tidak berjalan dengan baik, kemajuan yang telah ditentukan sebelumnya mungkin tidak akan tercapai.

Menurut pandangan Islam, pembinaan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari pemahaman yang utuh tentang hakikat manusia itu sendiri.⁶ Islam menawarkan konsep yang konkret,

⁴ Kementerian Urusan Agama Islam, *"Al-Qur'an Dan Terjemah,"* Jakarta: Asy-Syarif (1990).

⁵ Samsuni, "Peningkatan Mutu Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik Dan Kependidikan (Landasan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 8 Tahun 2005)," Syariah Darussalam: *Jurnal Ilmiah Kesyarahan dan Sosial Masyarakat* 6, no. 2 (2022).

⁶ H Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan & Pembaruan Pendidikan Islam Di*

menyeluruh, dan komprehensif dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia, termasuk melalui pendidikan. Dalam konteks ini, manajemen yang efektif menjadi krusial untuk menyediakan pendidikan yang berkualitas. Manajemen yang baik pada dasarnya berlandaskan pada fungsi-fungsi utama manajemen, yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakan), dan *Controlling* (pengawasan) yang dikenal dengan akronim POAC.⁷ Penerapan prinsip POAC secara konsisten memungkinkan institusi pendidikan untuk mengelola seluruh proses pendidikan dengan terstruktur, dimulai dari perencanaan kegiatan pembelajaran, pengorganisasian sumber daya dari tenaga pendidik, penggerakan seluruh elemen pendidikan untuk mencapai tujuan bersama, hingga pengawasan berkelanjutan terhadap pelaksanaan program.

Penerapan elemen manajemen seperti perencanaan POAC, kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara terencana, sistematis, dan konsisten.⁸ Sedangkan menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue adanya fungsi-fungsi dari manajemen diantaranya adalah perencanaan, pengorganisasian, penyediaan tenaga kerja, motivasi, pengendalian.⁹ Pendidikan yang berkualitas merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan negara dan bangsa melalui peningkatan mutu SDM.¹⁰ Organisasi yang unggul selalu didukung oleh penerapan manajemen sumber daya manusia yang proaktif dan sistematis, yang secara khusus berperan dalam mencapai berbagai kondisi unggulan.¹¹ Pemahaman

Indonesia (Kencana, 2018).

⁷ Rahman Tanjung, "Manajemen Mutu Dalam Penyelenggaraan Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Glasser* 6, no. 1 (2022).

⁸ Studi Deskriptif, Pesantren Al-ittifaq Rancabali, and Kab Bandung, "Manajemen Pondok Pesantren Dalam Membentuk Santri Yang Berjiwa Entrepreneur" 5, September (2020).

⁹ George R Terry, "Asas-Asas Manajemen Edisi Kedelapan," Terjemahan winardi. Bandung: pt alumni (2012).

¹⁰ Eric A Hanushek and Ludger Woessmann, *The Knowledge Capital of Nations: Education and the Economics of Growth* (MIT press, 2023).

¹¹ Michael Armstrong and Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Kogan Page Publishers, 2020).

ini menjadi dasar sebelum kita melanjutkan pembahasan tentang aspek-aspek lain yang turut berperan dalam kesuksesan organisasi terlebih pada bidang pendidikan.

Salah satu tujuan utama pendidikan adalah untuk terus meningkatkan produktivitas kerja tenaga pendidik dalam rangka mendukung peningkatan mutu pendidikan nasional. Ini mencakup perbaikan dalam proses pembelajaran, metode pengajaran, materi pelajaran, dan kualitas guru. Dengan meningkatnya mutu pendidikan, diharapkan bahwa siswa akan menerima pendidikan yang lebih baik dan lebih relevan.¹² Selain itu harus memastikan akses ke pendidikan yang berkualitas dengan tujuan ini juga menggarisbawahi pentingnya memastikan bahwa setiap individu tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi atau geografisnya yang memiliki akses yang sama dan adil ke pendidikan yang berkualitas.¹³ Pendidikan sebagai sarana untuk membentuk sumber daya manusia memerlukan peningkatan kualitas meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan. Peningkatan kualitas pendidikan harus dilakukan dengan langkah-langkah yang terstruktur, terencana, dan sistematis, dengan fokus yang jelas, serta melibatkan upaya yang intensif.

Seiring dengan berbagai upaya peningkatan kualitas pendidikan, realitas di lapangan menunjukkan bahwa capaian pendidikan di Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara Asia lainnya seperti Singapura, Jepang, dan Malaysia. Laporan-laporan internasional, seperti *Human Development Report* yang diterbitkan oleh UNDP, menunjukkan bahwa Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia, yang salah satu komponennya adalah pendidikan, mengalami stagnasi bahkan kecenderungan penurunan dalam beberapa tahun terakhir.¹⁴ Hal ini tergambar pada grafik dibawah ini:

¹² Moh. Arif, "Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam," *Epistemé: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman* 8, no. 2 (2013).

¹³ *Ibid.*, 435.

¹⁴ Moazzem Hossain, "Benchmarking South Asia's Human Development in the Era

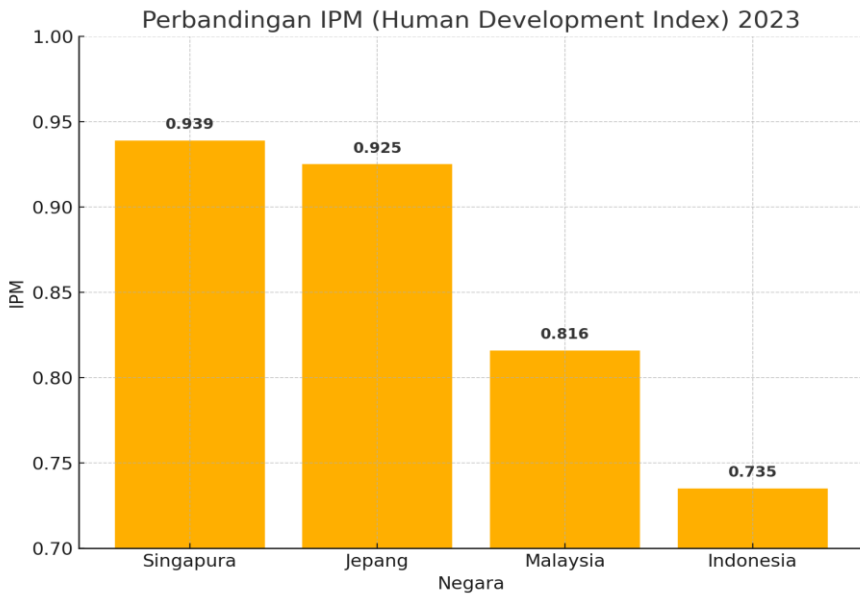


Table di atas mengindikasikan bahwa sektor pendidikan belum mampu berkembang secara optimal untuk mengejar ketertinggalan global. Pada era globalisasi, ketertinggalan ini menjadi ancaman serius. Globalisasi memperluas pasar tenaga kerja pada skala regional dan global.¹⁵ Jika Indonesia tidak segera membangun Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, peluang kerja strategis akan semakin didominasi tenaga kerja asing. Untuk mengimbangnya, sektor pendidikan Indonesia perlu transformasi besar-besaran, termasuk kurikulum, kualitas guru, sarana-prasarana, dan kolaborasi pendidikan dengan industri.¹⁶ Hal ini menjadi perhatian utama di sektor pendidikan, karena hanya dengan SDM yang unggul, Indonesia dapat bersaing dan berperan aktif dalam kompetisi global.

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh Human Capital Research Institute (HCRI), dari 42 negara yang diteliti, produktivitas sumber daya manusia Indonesia berada di peringkat ke-35. Lima

of Turbulence,” in *South Asian Economic Development in the Era of Global Turbulence* (Routledge, 2025), 35–40.

¹⁵ ASEAN Secretariat, “ASEAN Economic Community Blueprint,” (No Title) (2008).

¹⁶ Bernie Trilling and Charles Fadel, *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times* (John Wiley & Sons, 2009).

negara dengan produktivitas SDM tertinggi adalah Singapura, Swiss, Taiwan, Jepang, dan Korea Selatan. Di kawasan ASEAN, Filipina menempati peringkat ke-8, sementara Malaysia berada di peringkat ke-14.¹⁷ Hal ini menunjukkan produktivitas SDM Indonesia masih rendah dibandingkan negara tetangga di ASEAN apalagi dibandingkan negara maju. Peningkatan produktivitas SDM yang lambat ini menjadi masalah serius yang perlu segera ditangani.¹⁸ Jika tidak segera ditangani, hal ini dapat menghambat kemajuan organisasi dan daya saing bangsa di tengah persaingan global.

Dalam konteks memajukan organisasi agar menjadi produktivitasnya meningkatkan dalam hal ini MAUWH Jombang senantiasa menerapkan beberapa hal, seperti yang dinyatakan oleh Kepala Madrasah bahwa:

Untuk mempengaruhi produktivitas kerja mencakup terdapat beberapa faktor yang pengetahuan, keahlian, kemampuan, serta sikap dan perilaku. Faktor-faktornya diantaranya adalah budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan motivasi kerja menjadi variabel kunci yang menentukan upaya peningkatan produktivitas kerja guru.¹⁹

Pernyataan Kepala Madrasah MAUWH Jombang sejalan dengan yang telah dinyatakan oleh suryana bahwa sistem pendidikan akan terwujud secara berkualitas dan lebih maju apabila telah siap bersaing di tingkat regional, nasional, dan global.²⁰ Selain itu diperkuat dengan observasi bahwa:

Budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan spiritual terlihat dalam perilaku sehari-hari guru, di mana nilai-nilai organisasi diterapkan dalam interaksi dan pengambilan keputusan.²¹

¹⁷ Daniel Gallardo-Albarrán, "Capital, Productivity, and Human Welfare since 1870," *Handbook of Cliometrics* (2024): 2023–2048.

¹⁸ Candra Wijaya and Ojak Manurung, "Produktivitas Kerja: Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja, Dan Motivasi Kerja Untuk Hasil Kerja Optimal" (2021).

¹⁹ Wawancara., Ahmad Faizun, Kepala MAUWH Jombang, 19 Oktober 2023.

²⁰ S Suryana, "Permasalahan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan," *Edukasi 14*, no. 1 (2020).

²¹ Observasi., MAUWH Jombang, 18 Oktober 2023.

Budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan spiritual memainkan peran penting dalam membentuk perilaku guru sehari-hari. Penerapan budaya organisasi yang dibentuk di MAUWH Kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan serta para murid senantiasa memulai dalam pembelajaran dengan doa bersama.



Gambar 1. 1 Dokumentasi Doa bersama setiap hari.²²

Pendapat lain dikemukakan oleh Nadiyah Zahro Enha sebagai Kepala Madrasah Aliyah Nurul Iman Blitar yang menyatakan faktor utama yang dapat memengaruhi produktivitas atau kinerja individu pada MA Nurul Iman adalah motivasi, kemampuan, peran, persepsi, dan situasi.

Ada empat faktor utama yang bisa mempengaruhi produktivitas atau kinerja individu yang telah diterapkan di MA Nurul Iman Blitar yaitu: motivasi, kemampuan, peran, persepsi, dan situasi.²³

Pernyataan Kepala MA Nurul Iman Blitar diatas diperkuat dengan observasi ditemukan bahwa terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi produktivitas atau kinerja individu, yaitu:

1. Motivasi: Merupakan dorongan internal yang membuat individu bersemangat dan berusaha untuk mencapai tujuan tertentu.

²² Dokumentasi peneliti di MAUWH Jombang, 18 Oktober 2023.

²³ Wawancara, Nadiyah Zahro Enha, Kepala MA Nurul Iman Blitar, 21 Oktober 2023.

2. Kemampuan: Tingkat keahlian dan kompetensi yang dimiliki oleh individu dalam melakukan pekerjaan.
3. Peran: Jelaskan peran dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi.
4. Persepsi dan Situasi: Persepsi individu terhadap lingkungan kerja.²⁴

Hasil observasi tersebut semakin kuat dengan adanya dokumentasi resmi dari Madrasah yang menunjukkan bahwa setiap individu, baik tenaga pendidikan maupun staf lainnya, ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki. Hal ini mencerminkan upaya Madrasah untuk memastikan penempatan tenaga pendidikan yang tepat berdasarkan keahlian mereka, sehingga dapat mendukung proses pembelajaran secara optimal.

NO	NAMA GURU	MATA PELAJARAN & TUGAS TAMBAHAN	X- MIA 1	X- MIA 2	X- MIA 3	X- MIA 4	X- MIA 5	XI- MIA 1	XI- MIA 2	XI- MIA 3	XI- MIA 4	XI- MIA 5	XII- MIA 1	XII- MIA 2	XII- MIA 3	XII- MIA 4	XII- MIA 5	JML	TOTAL IP
1	NADIATUZ ZAMRO ENHA SAFI, S.Pd	KEPALA MADRASAH MA AQIDAH AKHLAK PENDAHULUAN MA	2	2	2	2	2						2	2	2	2	2	18	18
2	ELOK ARIFATU ROHMAN, S.E	EKONOMI WALI KELAS XI-2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	28
3	AZA TUNAIROH, S.I	BIOLOGI WALI KELAS XI-1	4	4	4	4							4	4	4	4	4	32	32
4	DEWI LUTFIYAH, S.I	KIMIA WALI KELAS X-1	2	2	2	2	2											10	10
5	LUTFYANA, S.Pd	OPERATOR MA MATEMATIKA WAJIB	4	4	4			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	30
6	SITI FATMAH, S.Pd	WAKA KORSULUNG MA B. INGGRIS WALI KELAS X-2	4	4	4	4	4					4	4					28	28
7	ARIF MAWARDI, S.Pd	TIK WALI KELAS X-2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						20	20
8	ARJONO, M.Pd	FIQH																0	0
9	JOSE, S.Pd	B. INDONESIA WAKA SARPRAS MA/INDUK MATEMATIKA MINAT MATEMATIKA WAJIB						4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	36
10	INBRIGATUS SINGULIHAN, S.Pd	FISIKA WALI KELAS X-4	2	2	2	2	2											10	10
11	TULIAN PURNANARATI, S.Pd	B. INGGRIS WALI KELAS XI-4	2	2	2	2	2	4	4	4			4	4	4	4	4	28	28
12	MOM. NASTRIELLOH YUSUF MURTI FAJAR	PSIK WALI KELAS XI-2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	28
13	UNAHATIKA BRILIANA GUNTAMA, S.Pd	SEJARAH INDONESIA GEOGRAFI WALI KELAS XI-1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	28
14	FIFI LUTFIANA, S.Ag	SPR BOS WAKA KESISWAAN PSTRI																0	0
15	AITYAH FARDILA	TU MA PIKET																0	0
16	M. AFRIYUDIN	ALQUR'AN HADIST SD	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	28
17	ELISA NUR HIDAYAH	BARAB SD WALI KELAS XI-3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	28
18	RENITA MEILA SAFITRI	PKS BENDONESIA WALI KELAS X-3	4	4	4	4	4											20	20
19	ANA MUSTARDIATU LAHLI	KIMIA WALI KELAS XI-4						4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	36
20	HALIMATUS SA'DIYAH	FISIKA WALI KELAS XI-5						4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	36
21	SUCI INDAH SAPUTRI	BIOLOGI PENVU WALI KELAS XI-4						4	4	4	4	4		2	2	2	2	24	24
22	ALI MA'UD	PSIKH SD WALI KELAS XI-4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	28
23	TIA SEKSAITI RAHAYU	PKN SOSOLOG WALI KELAS X-5	2	2	2	2	2						2	2	2	2	2	10	10
24	MORHAMAD ULFAN ZAKARIA, S.Pd	AQIDAH AKHLAK						2	2	2	2	2						10	10
Jumlah JTM SEPERAN			44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	606	

Gambar 1. 2 Dokumentasi Kompetensi di MA Nurul Iman Blitar²⁵

²⁴ Observasi MA Nurul Iman Blitar, 21 Oktober 2023.

²⁵ Dokumentasi Waka Kurikulum, 21 Oktober 2023.

Dari pernyataan kedua Kepala Madrasah, maka penelitian yang akan dilaksanakan peneliti terletak pada MAUWH Jombang dan Juga MA Nurul Iman Blitar. Penelitian pertama yang akan dilakukan pada MAUWH Jombang memiliki visi "Terciptanya Generasi Unggul, yang Pintar, Benar, Profesional, Peduli Lingkungan, dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa".²⁶ Visi ini mendorong untuk menciptakan individu yang tidak hanya sukses secara pribadi, tetapi juga berkontribusi pada kebaikan masyarakat dan alam semesta, serta menjalani kehidupan yang seimbang antara dunia dan akhirat. Madrasah sendiri secara otomatis memiliki program unggulan yang bertujuan untuk menghasilkan peserta didik yang memiliki beragam keterampilan.²⁷ Untuk mencapai visi Madrasah kepala MAUWH memaparkan bahwa:

Untuk mencapai visi yang "Terciptanya Generasi Unggul, yang Pintar, Benar, Profesional, Peduli Lingkungan, dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa," yang mencerminkan komitmen untuk membentuk generasi yang memiliki karakteristik khusus, yang bisa diambil dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Unggulan KH. A. Wahab Hasbullah (MAUWH) Jombang.²⁸

Sedangkan MA Nurul Iman Blitar yang merupakan tempat penelitian yang kedua memiliki Visi "Mewujudkan Generasi Ulama yang Ilmuwan dan Ilmuwan yang Ulama" mencerminkan komitmen untuk membentuk generasi yang memiliki karakteristik khusus, yaitu memiliki pengetahuan agama yang mendalam sekaligus keahlian dalam ilmu pengetahuan dan teknologi.²⁹ Untuk mencapai visi "Mewujudkan Generasi Ulama yang Ilmuwan dan Ilmuwan yang Ulama," yang mencerminkan komitmen untuk membentuk generasi yang memiliki karakteristik khusus, yaitu memiliki pengetahuan agama yang mendalam sekaligus keahlian dalam ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat diambil melalui langkah-langkah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM).

²⁶ Dokumentasi, <https://mauwh.sch.id/p/profil-madrasah>, 19 Oktober 2023.

²⁷ Dokumentasi MA Unggulan K.H. Abd. Wahab Hasbulloh, 24 Oktober 2023.

²⁸ Wawancara Kepala Madrasah, tanggal 22 Oktober 2023 di Kantor Kepala MAUWH Jombang.

²⁹ Dokumentasi MA Nurul Iman Blitar, <http://41.216.186.36/Ppni/halaman/Visis-misi> pada 25 Oktober 2023.

Dalam dinamika pengelolaan lembaga pendidikan, manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan produktivitas kerja. Keberhasilan pengelolaan SDM di lingkungan madrasah sangat dipengaruhi oleh efektivitas proses rekrutmen, penempatan, pelatihan, serta evaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Namun demikian, dalam implementasinya, berbagai tantangan dan kelemahan masih ditemukan, yang menghambat tercapainya hasil yang optimal sesuai dengan visi dan misi pada kedua lembaga.

Pada Madrasah Aliyah Unggulan KH. Abd. Wahab Hasbullah (MAUWH) Jombang, meskipun telah menerapkan sistem rekrutmen yang ketat dan pemanfaatan teknologi informasi melalui platform *Learning Management System* (LMS), lembaga ini menghadapi permasalahan berupa tingginya tingkat *turnover* tenaga pendidik. Pergantian guru secara berkala ini menuntut lembaga untuk terus melakukan proses adaptasi, yang berpotensi mempengaruhi kesinambungan mutu pendidikan. Selain itu, ketergantungan terhadap teknologi informasi yang tinggi menjadi potensi kerentanan tersendiri, terutama apabila terjadi gangguan pada infrastruktur yang tersedia.

Sementara itu, di Madrasah Aliyah Nurul Iman Blitar, manajemen sumber daya manusia masih banyak dipengaruhi oleh pendekatan tradisional berbasis hubungan kekeluargaan. Hal ini berdampak pada belum optimalnya sistem evaluasi kinerja yang objektif dan terstruktur. Evaluasi tenaga pendidik lebih banyak bersifat observasional dan kurang didukung oleh instrumen evaluasi yang sistematis. Selain itu, keterbatasan sumber daya finansial dan teknologi juga menjadi kendala utama dalam penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Berangkat dari konteks penelitian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kedua madrasah tersebut mengelola sumber daya manusianya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Fokus penelitian mencakup analisis terhadap strategi rekrutmen, penempatan, pelatihan, serta evaluasi kinerja, dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik manajemen SDM yang efektif dan tantangan yang dihadapi dalam implementasinya.

Menilik topik di atas, kajian yang signifikan dalam penelitian ini, akan memfokuskan pada produktivitas kerja pada Madrasah Aliyah. Oleh karena itu, peran semua unsur dari Madrasah sangatlah penting dan harus memiliki strategi yang tepat untuk Mengatur Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja yang baik kepada seluruh civitas lembaga. Dalam konteks penelitian ini, penulis ingin mengetahui lebih lanjut, mengenai konsep Manajemen Sumberdaya Manusia yang dilaksanakan oleh kedua madrasah tersebut terhadap Produktivitas Kerja berbasis Mutu Pendidikan. Sehingga judul penelitian ini adalah: “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja (Studi Multisitus di MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar).

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjelasan konteks penelitian di atas, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam penelitian ini fokus pada rekrutmen, penempatan, pelatihan dan evaluasi untuk meningkatkan produktivitas kerja di MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar.

Pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana Rekrutmen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar?
2. Bagaimana Penempatan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar?
3. Bagaimana Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar?
4. Bagaimana Evaluasi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar?

C. Tujuan Penelitian.

Sesuai dengan pertanyaan penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis proses rekrutmen sumber daya manusia di MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar dapat meningkatkan produktivitas.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis penempatan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja di MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar.
3. Untuk menganalisis pelatihan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja di MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar.
4. Untuk menganalisis evaluasi sumber daya manusia berbasis kinerja dalam meningkatkan produktivitas kerja di MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar.

D. Kegunaan Penelitian.

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagaimana berikut.

1. Manfaat Penelitian secara teoritis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam kajian dan pengembangan teori (sebagai sumbangan pemikiran) bagi para praktisi pendidikan di lembaga pendidikan Islam, serta memperkaya wawasan keilmuan di bidang manajemen lembaga pendidikan Islam, terutama dalam produktivitas kerja.

2. Manfaat penelitian ini secara praktis.

Memberikan sumbangan positif pada :

- a. Kepala Sekolah: Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar dalam mengembangkan sumber daya manusia di bidang peningkatan produktivitas kerja pada pendidikan.
- b. Wakil Kepala Madrasah (Waka Madrasah): Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar pertimbangan dalam pengelolaan bidang-bidang teknis madrasah seperti kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan hubungan masyarakat, sehingga dapat mendukung

efektivitas manajemen sumber daya manusia secara lebih terintegrasi dan meningkatkan produktivitas kerja madrasah secara keseluruhan.

- c. Guru: Penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai masukan dan referensi bagi guru-guru madrasah dalam upaya menemukan format yang tepat untuk meningkatkan Produktivitas kerja di lembaga.
- d. Peneliti yang Akan Datang: Penelitian ini diharapkan dapat menjadi inspirasi dan acuan awal bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih mendalam pada topik yang serupa.

E. Penegasan Istilah.

1. Konseptual.

Untuk menghindari persepsi yang salah dalam memahami judul disertasi “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja”, yang berimplikasi pada pemahaman terhadap isi disertasi ini, perlu kiranya peneliti memberikan beberapa penegasan istilah sebagai berikut.

a. Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pendekatan strategis untuk mengelola individu dalam organisasi secara sistematis dan terstruktur. MSDM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi dengan cara memanfaatkan keterampilan, bakat, dan kompetensi karyawan secara optimal. Proses ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pemilihan, pelatihan, pengembangan, evaluasi, dan kompensasi karyawan yang dikelola agar sesuai dengan tujuan strategis perusahaan.³⁰

Penerapan manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan merupakan implementasi fungsi-fungsi seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja, kompensasi, hingga pengembangan karir. Seluruh fungsi ini tidak hanya bertujuan mengelola SDM

³⁰ Michael Armstrong and Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (Kogan Page Publishers, 2023).

secara administratif, tetapi diarahkan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru dan tenaga kependidikan secara sistematis dan berkelanjutan. Dengan manajemen SDM yang efektif, lembaga pendidikan dapat mengoptimalkan potensi individu.³¹ Manajemen sumber daya manusia, yang meliputi fungsi-fungsi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi, merupakan instrumen strategis dalam optimalisasi SDM di lembaga pendidikan Islam, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan akademik dan profesionalitas madrasah.³²

Fungsi-fungsi ini diterapkan untuk mengelola guru dan tenaga kependidikan di sekolah. Tujuan penerapan manajemen SDM adalah agar guru dan tenaga kependidikan di sekolah dapat bekerja secara optimal sehingga menghasilkan kinerja yang baik.³³ Kinerja guru dan tenaga kependidikan yang optimal sangat penting untuk menunjang proses belajar mengajar dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, dengan menerapkan manajemen SDM yang efektif, sekolah dapat memastikan bahwa mereka memiliki guru dan tenaga kependidikan yang berkualitas dan berkinerja baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

b. Produktivitas Kerja.

Produktivitas secara umum diartikan sebagai perbandingan antara hasil berupa barang atau jasa dengan masukan yang digunakan. Produktivitas juga berkaitan dengan sikap mental yang produktif seperti motivasi, disiplin, kreativitas, inovasi, semangat, dan profesionalisme. Dengan kata lain, produktivitas merupakan ukuran efisiensi penggunaan sumber daya

³¹ Rahmah Utamy, Syarwani Ahmad, and Syaiful Eddy, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia," *Journal of Education Research* 1, no. 3 (2020): 225–236.

³² Prim Masrokan Mutohar, "Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam) Jogjakarta: Ar-Ruzz Media" (2014).

³³ Miftahul Jannah, "Manajemen Sumber Daya Manusia" (2021).

untuk mencapai hasil. Produktivitas tinggi dicapai melalui pemanfaatan sumber daya yang optimal disertai dengan sikap mental yang positif dan profesional dalam bekerja. Menurut Robbins dan De Cenzo, produktivitas didefinisikan sebagai total output berupa barang dan jasa yang dihasilkan dibagi dengan total input yang dibutuhkan untuk menghasilkan output tersebut. Dengan kata lain, produktivitas merupakan rasio antara output dan input. Produktivitas merupakan hasil kerja sama antara sumber daya manusia dengan faktor-faktor operasional. Produktivitas meningkat jika output meningkat.³⁴

Konsep yang mengukur efisiensi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Produktivitas kerja diartikan sebagai hubungan antara output (hasil kerja) yang dihasilkan oleh karyawan dengan input (tenaga kerja, waktu, keterampilan, dan sumber daya) yang digunakan. Produktivitas kerja yang tinggi dihasilkan ketika karyawan mampu bekerja dengan efektif, efisien, dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.³⁵

Selain itu, Menurut Siagian menjelaskan bahwa produktivitas adalah kemampuan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, bahkan maksimal jika memungkinkan. Dengan kata lain, produktivitas merupakan pemanfaatan sumber daya secara efisien untuk mencapai hasil yang maksimal. Semakin besar manfaat yang diperoleh dari sumber daya yang ada, maka semakin tinggi produktivitasnya. Produktivitas tinggi dicapai melalui optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana untuk menghasilkan output yang maksimal.³⁶

³⁴ Jeffrey H Dyer et al., *Strategic Management: Concepts and Cases* (John Wiley & Sons, 2021).

³⁵ Robert L Mathis and John H Jackson, "Human Resource Management, South-Western Cengage Learning," Search in (2010).

³⁶ Anjas Helmi Hammam, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV Nusantara)" (UPN Veteran

Secara sederhana, produktivitas dimaknai sebagai perbandingan antara kualitas hasil yang dicapai dengan jumlah kerja yang dibutuhkan untuk menghasilkannya. Semakin tinggi kualitas hasil dengan jumlah kerja yang sama atau lebih sedikit, maka produktivitas akan meningkat. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, produktivitas kerja dipengaruhi oleh serangkaian fungsi utama, yaitu rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas, penempatan yang sesuai agar individu dapat berkontribusi optimal, pelatihan yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan, serta evaluasi kinerja yang sistematis untuk memastikan pencapaian hasil kerja yang efektif dan efisien.

c. Rekrutmen.

Konsep rekrutmen dalam MSDM adalah proses pencarian dan penarikan kandidat yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Secara konseptual, rekrutmen adalah tahap awal untuk memastikan bahwa organisasi memiliki talenta terbaik yang dapat meningkatkan produktivitas. Proses ini tidak hanya tentang menarik karyawan baru tetapi juga tentang memastikan bahwa mereka cocok dengan budaya dan visi perusahaan, yang nantinya akan berkontribusi pada kinerja yang optimal.³⁷

Rekrutmen sendiri merupakan tahap menemukan melibatkan identifikasi kandidat yang paling sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan organisasi, baik dari segi keterampilan maupun kesesuaian dengan budaya kerja.³⁸ Proses rekrutmen ini sangat penting dalam memastikan bahwa organisasi mendapatkan individu yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan serta meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Yogyakarta, 2022).

³⁷ Gary Dessler and Biju Varrkey, *Human Resource Management, 15e* (Pearson Education India, 2005).

³⁸ S E Syafruddin et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (CV Rey Media Grafika, 2022).

d. Penempatan.

Proses menempatkan individu dalam posisi yang sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka. Penempatan yang tepat memastikan bahwa setiap karyawan dapat berkontribusi secara maksimal di posisi yang mereka tempati, sehingga organisasi bisa mendapatkan hasil yang optimal dari potensi karyawannya.³⁹ Konsep ini menekankan pada pentingnya pemahaman yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan karyawan dalam kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Menurut Mathis, "Tujuan utama dari seleksi adalah penempatan, atau menempatkan seseorang pada pekerjaan yang tepat."⁴⁰ Penempatan karyawan dapat dipandang sebagai proses pencocokan, di mana kesesuaian antara individu dan posisi pekerjaan sangat menentukan. Seberapa baik seorang karyawan sesuai dengan pekerjaannya dapat mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil kerja mereka. Selain itu, penempatan yang tepat juga dapat mengurangi biaya pelatihan dan operasional yang dibutuhkan untuk mempersiapkan karyawan agar dapat menjalankan tugas mereka dengan baik. Penempatan yang efektif memastikan bahwa karyawan berada dalam peran yang paling cocok dengan keterampilan dan potensi mereka, sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

e. Pelatihan.

Proses yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam bidang tertentu sehingga mereka dapat berkontribusi lebih baik dalam pekerjaan mereka.⁴¹ Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan spesifik yang diperlukan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan berorientasi pada

³⁹ Raymond A Noe et al., *Fundamentals of Human Resource Management* (McGraw-Hill, 2020).

⁴⁰ Robert L Mathis et al., *Human Resource Management* (Cengage learning, 2017).

⁴¹ Jon M Werner et al., *"Human Resource Development"* (2006).

pengembangan jangka panjang yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh dalam karier mereka dan mengambil peran yang lebih besar dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan yang efektif meningkatkan produktivitas karena karyawan menjadi lebih terampil dan mampu bekerja lebih efisien.

f. Evaluasi Kinerja.

Proses formal yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi hasil kerja karyawan dalam periode waktu tertentu.⁴² Secara konseptual, evaluasi kinerja bukan hanya alat untuk menilai karyawan, tetapi juga sebagai sarana untuk memberikan umpan balik, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan menentukan bagaimana karyawan bisa lebih produktif di masa depan. Evaluasi ini dapat memotivasi karyawan dan memberikan panduan yang jelas untuk peningkatan kinerja.

2. Operasional.

a. Manajemen Sumber Daya Manusia.

Setiap elemen utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan sebagai bagian integral dari strategi organisasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas baik di level individu maupun organisasi secara keseluruhan. Setiap fungsi, seperti rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan evaluasi kinerja, memiliki peran spesifik yang berkontribusi pada terciptanya sistem yang efektif dan efisien. Namun, yang lebih penting, semua fungsi ini tidak berdiri sendiri. Mereka saling mendukung dan bekerja secara harmonis untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, motivasi, dan kinerja tinggi.

Rekrutmen memastikan bahwa organisasi mendapatkan talenta terbaik dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penempatan yang

⁴² Andrée Marie López-Fernández and Andrée Marie López-Fernández, "Performance Management," *Business Leadership and Market Competitiveness: New Paradigms for Design, Governance, and Performance* (2019): 49–69.

tepat memastikan bahwa talenta ini ditempatkan di posisi yang paling sesuai dengan keterampilan dan potensi mereka, sehingga memaksimalkan kontribusi mereka. Pelatihan dan pengembangan memberikan karyawan keterampilan tambahan dan peningkatan kompetensi yang dibutuhkan agar mereka terus berkembang dan produktif. Evaluasi kinerja berfungsi untuk memberikan umpan balik konstruktif, membantu karyawan memperbaiki kelemahan dan merayakan pencapaian yang semuanya berperan dalam mendorong kinerja optimal.

b. Produktivitas Kerja.

Produktivitas kerja mencerminkan seberapa efektif seorang tenaga pendidik mampu menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh suatu madrasah. Produktivitas kerja terdapat pada kedua lembaga, MAUWH Jombang dan MA Nurul Iman Blitar. Produktivitas Kerja pada penelitian ini meliputi rekrutmen, penempatan, pelatihan dan evaluasi.

