

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Manajemen sumber daya manusia yang berkualitas sangat bergantung pada kemampuan kepala madrasah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memikul tanggung jawab besar, tidak hanya dalam menjalankan tugas-tugas rutin, tetapi juga diharapkan mampu melakukan inovasi untuk mendorong perkembangan lembaga menjadi lebih dinamis.

Seorang kepala madrasah harus memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tugas dan perannya, termasuk profesionalisme dalam bekerja. Upaya peningkatan kemampuan manajerial di lingkungan sekolah harus disertai dengan profesionalisasi dalam bidang administrasi, di mana para pejabatnya berperan sebagai administrator profesional. Dengan demikian, perbaikan manajemen madrasah sangat membutuhkan sistem kepemimpinan yang sehat dan efektif.³

Kepala madrasah, dalam posisinya sebagai pemimpin, tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, melainkan juga bertanggung jawab penuh secara profesional terhadap manajemen madrasah. Peran kepala madrasah sangat penting, strategis, dan berpengaruh dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.⁴ Berdasarkan uraian mengenai peran kepala sekolah sebagai pemimpin, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah berperan layaknya seorang nahkoda yang mampu mengarahkan seluruh anggota tim untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik, baik dari sisi fungsional maupun emosional, sebab kepemimpinan harus dipahami secara menyeluruh dan disesuaikan dengan kebutuhan yang ada.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam hal perilaku tugas dan perilaku

³ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3.

⁴ Chomsin S. Widodo dan Jasmadi, *Panduan Menyusun Bahan Ajar Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008), hal. 14.

hubungan mencakup upaya seorang kepala dalam mengatur serta merumuskan peran-peran anggota, kelompok, atau pengikutnya, sekaligus menjelaskan kegiatan yang harus dilakukan oleh masing-masing individu. Selain itu, kepemimpinan ini juga mencakup perilaku kepala madrasah dalam membina hubungan interpersonal dengan anggotanya, antara lain dengan membuka jalur komunikasi yang luas, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi mereka. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kepala madrasah perlu memperhatikan kedua aspek ini perilaku tugas dan perilaku hubungan sehingga dapat dikategorikan sebagai pemimpin bertipe *selling*, yaitu pemimpin yang memiliki karakteristik tingkat tugas dan hubungan yang sama-sama tinggi.⁵

Sebagai pihak yang diberikan wewenang dan tanggung jawab, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan berinovasi lebih, guna menjadikan lembaga pendidikan sebagai sarana dalam membentuk generasi bangsa yang berpengetahuan luas, mandiri, dan mampu menghadapi tantangan zaman. Penyelenggaraan lembaga pendidikan tidak hanya sebatas menjalankan prosedur yang ada, melainkan juga menuntut adanya dinamika dalam pola pendidikan yang relevan dan didasarkan pada keputusan yang matang. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi faktor kunci bagi keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencetak generasi bangsa yang berkualitas.

Setiap sekolah atau lembaga pendidikan diharapkan menghasilkan lulusan yang mampu memasuki dunia kerja sesuai dengan keterampilan dan kemampuan hidup yang dimiliki, sehingga dapat mengurangi angka pengangguran. Peserta didik dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan hidup agar mampu berkreasi menggunakan keahlian dan ilmu yang mereka miliki, berkomunikasi secara efektif dengan orang lain, bekerja sama dalam

⁵ Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik* (Jakarta: Grasindo, 2005), hal. 240.

tim, serta beradaptasi dengan lingkungan sekitar, sejalan dengan konsep pendidikan berkualitas yang dikemukakan oleh UNESCO.⁶

Selain itu, sumber daya manusia di lingkungan madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai ujung tombak dalam proses belajar mengajar dan operasional kelembagaan, SDM dituntut untuk memiliki semangat kerja yang tinggi serta kemampuan profesional yang mumpuni. Mereka juga memainkan peran penting dalam mendukung kepala madrasah dalam mengelola organisasi madrasah. Oleh karena itu, manajemen pemberdayaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting, mengingat kinerja SDM dalam organisasi pendidikan perlu mendapatkan perhatian serius serta dukungan dari seluruh komponen pendidikan.

Berbagai persoalan yang menumpuk terkait Sumber Daya Manusia di lingkungan madrasah berdampak signifikan pada menurunnya kinerja guru dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Beberapa di antaranya adalah guru yang melaksanakan tugas hanya sebagai rutinitas tanpa kreativitas dan inovasi, penugasan serta pemberian wewenang yang tidak sesuai dengan kompetensi, serta masih adanya tenaga pendidik yang menerima upah di bawah standar upah minimum.

Sumber daya manusia di lembaga pendidikan perlu didorong untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menemukan berbagai metode serta pendekatan baru yang paling tepat untuk proses pembelajaran. Selain itu, sumber daya manusia juga harus didorong untuk aktif dalam menjalankan tugas-tugas organisasi madrasah dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Sejalan dengan upaya tersebut, pemberdayaan sumber daya manusia, baik dari aspek kinerja maupun kesejahteraannya, perlu mendapat perhatian serius. Dengan demikian, diharapkan akan lahir sumber daya manusia yang berkualitas, yang nantinya mampu menjadi pelopor pembangunan di daerah

⁶ Chomsin S. Widodo dan Jasmadi, *Panduan Menyusun Bahan Ajar Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008), hal. 14.

masing-masing, memiliki wawasan luas, dan mampu berkontribusi di tingkat global.

Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian lebih lanjut, dengan fokus pada permasalahan mendesak terkait manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, peneliti menetapkan judul penelitian ini: "Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mengoptimalkan Kinerja Sumber Daya Manusia". Penelitian ini akan dilaksanakan di MAN 1 Tulungagung, yang beralamat di Jl. Ki Hajar Dewantoro, Desa Beji, Kecamatan Boyolangu, Kabupaten Tulungagung.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih untuk memfokuskan kajian hanya pada tiga dari lima prinsip utama strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia menurut Wright dan Rudolph, yaitu: penekanan pada kepentingan manusia, gaya kerja inovatif, dan sikap mental yang mencari kinerja optimal. Sementara dua prinsip lainnya, yakni kepemimpinan partisipatif dan orientasi kuat pada klien, tidak dijadikan fokus utama penelitian.

Pemilihan tiga strategi tersebut didasarkan pada hasil studi pendahuluan dan kondisi nyata di lapangan, yang menunjukkan bahwa tantangan utama dalam pengelolaan SDM di MAN 1 Tulungagung berkaitan erat dengan motivasi kerja, kualitas hubungan interpersonal di lingkungan madrasah, serta kemampuan guru dalam berinovasi dan menjaga sikap mental yang sehat dalam bekerja. Ketiga aspek tersebut dipandang sebagai pilar krusial dalam mengoptimalkan kinerja SDM secara berkelanjutan.

Selain itu, keterbatasan ruang lingkup waktu, sumber daya, dan kedalaman analisis dalam penelitian kualitatif studi kasus menuntut adanya fokus yang tajam dan mendalam, agar hasil kajian tidak bersifat dangkal atau deskriptif semata. Dengan membatasi pada tiga strategi, peneliti dapat melakukan eksplorasi tematik yang lebih intensif dan menyeluruh, sehingga menghasilkan gambaran yang lebih representatif dan aplikatif terhadap konteks lokal madrasah.

Adapun prinsip kepemimpinan partisipatif dan orientasi klien tetap diakui relevansinya, namun dalam konteks MAN 1 Tulungagung, kedua prinsip tersebut belum menampakkan praktik yang signifikan atau belum menjadi bagian utama dari strategi kepala madrasah dalam pengembangan SDM. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dan observasi yang menunjukkan bahwa pendekatan humanistik, inovatif, dan motivasional lebih dominan dijalankan dalam dinamika organisasi.

Dengan demikian, pembatasan fokus ini bukan semata-mata karena pengabaian aspek teoritis, melainkan sebagai bentuk pemfokusan terhadap realitas strategis yang paling menonjol dan berdampak, sekaligus sebagai kontribusi awal untuk penelitian lebih lanjut yang mungkin dapat mengkaji dua strategi lainnya secara lebih mendalam.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan bahwa perhatian dan dukungan kepala sekolah terhadap pendidik dan tenaga kependidikan berkontribusi positif terhadap kelancaran kinerja para sumber daya manusia. Proses pembelajaran berlangsung sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara optimal, dengan jam pelajaran dimulai dari pagi hingga sore hari. Jika dibandingkan dengan beberapa tahun sebelumnya, prestasi peserta didik di MAN 1 Tulungagung menunjukkan peningkatan yang signifikan. Hal ini terlihat dari tingginya nilai hasil belajar serta keberhasilan siswa meraih juara dalam berbagai kompetisi, baik di bidang pelajaran umum maupun keagamaan, yang didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah serta ketersediaan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai.⁷

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah strategi penekanan, gaya kerja inovatif, dan sikap mental yang mencari kinerja optimal dalam mengoptimalkan kinerja

⁷ Hasil observasi langsung oleh peneliti di MAN 1 Tulungagung, 7 Februari 2025, pukul 10.00 WIB.

manajemen sumber daya manusia di MAN 1 Tulungagung. Pernyataan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi pemberian penekanan pada kepentingan manusia untuk mengoptimalkan sumber daya manusia di MAN 1 Tulungagung?
2. Bagaimana strategi gaya kerja inovatif untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia di MAN 1 Tulungagung?
3. Bagaimana strategi sikap mental yang mencari kinerja optimal untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia di MAN 1 Tulungagung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian dan konteks penelitian di atas, maka tujuan penelitian sebagaimana berikut:

1. Untuk mendeskripsikan strategi pemberian penekanan pada kepentingan manusia untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia di MAN 1 Tulungagung.
2. Untuk mendeskripsikan strategi gaya kerja inovatif untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia di MAN 1 Tulungagung.
3. Untuk mendeskripsikan strategi sikap mental yang mencari kinerja optimal untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia di MAN 1 Tulungagung.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari adanya penelitian yang dilakukan oleh peneliti diantaranya :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis dengan dilaksanakan penelitian ini diharapkan sebagai dasar untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan juga sebagai dasar perbandingan dan referensi tambahan bagi penelitian-penelitian lebih lanjut di masa depan.

2. Manfaat Praktis

a. Manfaat Bagi MAN 1 Tulungagung

Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap peningkatan manajemen pengembangan sumberdaya manusia sehingga meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru. Manfaat lainnya juga mampu meningkatkan motivasi dan inovasi dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia di MAN 1 Tulungagung.

b. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refrensi dan memperkaya khazanah keilmuan bagi peneliti selanjutnya.

c. Manfaat Bagi Universitas

Penelitian ini dapat menjadi bahan kajian atau bahan refrensi bagi penelitian selanjutnya.

E. Penegasan Istilah

Skripsi ini yang berjudul Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mengoptimalkan Kinerja Sumber Daya Manusia di MAN 1 Tulungagung. Untuk menghindari kekeliruan dalam memahami judul ini, maka peneliti menganggap perlu untuk memberikan penegasan pada definisi istilah yang berhubungan dengan judul tersebut sehingga apa yang dimaksud oleh peneliti dapat dipahami dengan benar oleh para pembaca.

1. Penegasan Istilah Secara Konseptual

- a. Strategi Penekanan pada Kepentingan Manusia Secara konseptual, strategi penekanan pada kepentingan manusia dalam manajemen sumber daya manusia merujuk pada pendekatan humanistik, yaitu cara pandang yang menempatkan manusia sebagai subjek utama dalam organisasi. Fokus strategi ini bukan hanya pada hasil kerja, tetapi juga pada relasi interpersonal, kebutuhan psikologis, dan pengembangan potensi individu. Dalam konteks pendidikan, strategi ini diwujudkan melalui komunikasi yang hangat, perhatian terhadap kesejahteraan

guru, pemberian dukungan profesional maupun emosional, serta penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan apresiatif. Strategi ini sejalan dengan pandangan bahwa kinerja optimal hanya bisa dicapai jika manusia di dalamnya merasa dihargai, diperhatikan, dan diberdayakan.

- b. Strategi Gaya Kerja Inovatif secara konseptual, dapat dipahami sebagai pola kerja yang menekankan pada pembaharuan ide, eksplorasi kreatif, dan keberanian dalam menerapkan solusi baru dalam lingkungan kerja. Dalam konteks manajemen SDM, strategi ini bertujuan untuk mendorong individu agar berani berpikir di luar kebiasaan, menciptakan ide baru, dan menerapkannya secara konkret dalam proses kerja. Strategi ini sangat relevan di dunia pendidikan, di mana guru perlu terus berinovasi dalam metode pembelajaran, penggunaan teknologi, dan pendekatan terhadap siswa. Gaya kerja inovatif juga mencerminkan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, fleksibel, dan berbasis pada pemikiran progresif.
- c. Strategi Penguatan Sikap Mental yang Berorientasi pada Kinerja Optimal, strategi ini mengacu pada upaya untuk membangun mentalitas positif dan produktif di dalam diri sumber daya manusia. Sikap mental yang dimaksud mencakup growth mindset, motivasi intrinsik, kemampuan reflektif, dan kestabilan emosional dalam menghadapi tantangan kerja. Strategi ini bertujuan agar individu tidak hanya bekerja berdasarkan perintah, tetapi memiliki dorongan internal untuk terus belajar, berkembang, dan memperbaiki diri. Dalam pengelolaan SDM, penguatan sikap mental sangat penting agar kinerja tidak bersifat sementara atau terpaksa, tetapi lahir dari kesadaran dan tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pengertian istilah di atas, dapat disimpulkan bahwa Ketiga strategi di atas penekanan pada kepentingan manusia, gaya kerja inovatif, dan penguatan sikap mental merupakan pendekatan

terpadu yang saling melengkapi dalam rangka mengoptimalkan manajemen SDM. Dengan mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan, kreativitas, dan kekuatan mental, institusi pendidikan dapat menciptakan ekosistem kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

2. Penegasan Istilah Secara Operasional

Secara operasional, strategi penekanan pada kepentingan manusia ditunjukkan melalui upaya kepala madrasah dalam membangun relasi yang hangat, memberikan dukungan personal dan profesional, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan apresiatif. Strategi gaya kerja inovatif tercermin dari dorongan kepada guru untuk menciptakan ide-ide baru, menyampaikannya kepada pimpinan atau rekan kerja, dan mengimplementasikannya secara nyata dalam kegiatan madrasah. Sementara itu, strategi penguatan sikap mental yang berorientasi pada kinerja optimal tampak dalam pengembangan growth mindset, motivasi intrinsik, refleksi diri, dan kestabilan emosional guru dalam menghadapi dinamika kerja. Ketiga strategi ini diamati melalui indikator perilaku kepala madrasah dan guru, serta kebijakan manajerial yang tercermin dalam praktik keseharian di MAN 1 Tulungagung.

F. Sistematika Pembahasan

Teks proposal ini disusun mengacu pada buku pedoman skripsi. Secara teknik penelitian skripsi ini dibagi menjadi tiga bagian, yang Pertama, bagian-bagian awal skripsi terdapat beberapa halaman yang terletak sebelum halaman yang memiliki bab. Kedua, bagian skripsi yang didalamnya membahas beberapa bab sesuai dengan format atau sistematika penulisan dalam penelitian kualitatif. Ketiga, bagian akhir terdapat daftar rujukan, lampiran-lampiran yang berisi tentang dokumentasi penelitian.

Dalam pembahasan penelitian kali ini disusun dari 6 bab, dari bab satu dengan lainnya saling berkaitan secara sistematis, dalam artian pembahasan skripsi telah disusun secara berurutan dari bab 1-6. Oleh karena itu, dalam

penyusunan penelitian harus dimulai dari bab 1, kemudian bab 2, hingga seterusnya sampai bab 6. Hal ini bertujuan agar pembaca mampu memahami secara utuh menyeluruh. Adapun sistematika penulisan skripsi dapat diuraikan, sebagai berikut:

1. Bab I pendahuluan yang terdiri dari: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian definisi operasional, sistematika pembahasan.
2. Bab II kajian pustaka terdiri dari: hasil penelitian terdahulu, kajian teoritis, dan kerangka berfikir.
3. Bab III metode penelitian terdiri dari: jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, kehadiran penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan dan keabsahan temuan, tahap tahap penelitian.
4. Bab IV Paparan Data dan Temuan Penelitian: pada bab ini menguraikan tentang deskripsi data, temuan penelitian, dan analisis data
5. Bab V Pembahasan Hasil Penelitian: pada bab ini memuat keterkaitan antar pola, kategori, dimensi, posisi, temuan atau teori yang ditemukan terhadap teori-teori temuan sebelumnya serta penjelasan dari temuan teori yang diungkapkan dari lapangan.
6. Bab VI Penutup: bab ini tentang kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan masalah-masalah actual dari temuan peneliti.