

## MANAGEMENT SUMBER DAYA MANUSIA MADRASAH DALAM PERSPEKTIF STRATEGIC HUMAN CAPITAL: SEBUAH STUDI KUALITATIF

<sup>1</sup>Agus Wahyu Gianto, <sup>2</sup>Siti Aimah

<sup>1,2</sup>Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan, Universitas KH. Mukhtar Syafaat Banyuwangi, Jawa Timur, Indonesia

E-Mail: [aguswahyugianto519@gmail.com](mailto:aguswahyugianto519@gmail.com)<sup>1</sup>, [sitiimah@gmail.com](mailto:sitiimah@gmail.com)<sup>2</sup>

### Abstract

*This study aims to examine human resource management practices in madrasas from a Strategic Human Capital perspective, positioning teachers and education personnel as strategic assets of the institution. The study employed a qualitative, descriptive-interpretive approach, conducted in purposively selected madrasas, involving madrasah leaders, teachers, and education personnel as informants. Data was collected through in-depth interviews, non-participant observation, and documentation studies. Data were then analyzed thematically through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Their validity was tested through triangulation of sources and methods. The results indicate that human resource management in madrasas has begun to shift from an administrative approach to a more strategic one, but its implementation has not been systematically integrated into institutional planning. Teacher competency development remains responsive and short-term, while madrasah leadership and an organizational culture based on Islamic values play a significant role in building teacher loyalty, commitment, and work motivation, particularly through the integration of financial motivation and the Islamic educational mission. The urgency of this research lies in the importance of strategically, holistically, and sustainably strengthening madrasa human resource management to improve learning quality, strengthen institutional identity, and maintain madrasa competitiveness amidst the dynamics of global education.*

**Keywords:** *Strategic Human Capital, Madrasa Human Resource Management, Islamic Education*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji praktik manajemen sumber daya manusia di madrasah dalam perspektif *Strategic Human Capital*, dengan menempatkan guru dan tenaga kependidikan sebagai aset strategis lembaga. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-interpretatif yang dilaksanakan pada madrasah terpilih secara purposif, dengan melibatkan pimpinan madrasah, guru, dan tenaga kependidikan sebagai informan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diuji keabsahannya melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di madrasah telah mulai bergeser dari pendekatan administratif menuju pendekatan yang lebih strategis, namun implementasinya belum terintegrasi secara sistematis dalam perencanaan kelembagaan. Pengembangan kompetensi guru masih bersifat responsif dan jangka pendek, sementara kepemimpinan madrasah dan budaya organisasi berbasis nilai-nilai keislaman berperan signifikan dalam membangun loyalitas, komitmen, dan motivasi kerja guru, khususnya melalui keterpaduan antara motivasi finansial dan misi pendidikan Islam. Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya penguatan pengelolaan sumber daya manusia madrasah secara strategis, holistik, dan berkelanjutan agar mampu meningkatkan mutu pembelajaran, memperkuat identitas kelembagaan, serta menjaga daya saing madrasah di tengah dinamika pendidikan global.

**Kata Kunci:** *Strategic Human Capital, Manajemen Sumber Daya Manusia Madrasah, Pendidikan Islam*

### A. PENDAHULUAN

Perkembangan lanskap pendidikan global dalam dua dekade terakhir menunjukkan pergeseran paradigma yang signifikan dalam pengelolaan organisasi pendidikan, khususnya dalam memandang peran sumber daya manusia (Hallinger, 2020). Pendidikan tidak lagi dipahami semata sebagai proses pedagogis, tetapi sebagai sistem strategis yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh kualitas, kapasitas, dan keberlanjutan sumber daya manusianya (Jiang et al., 2021; Paauwe & Boon, 2020). Dalam konteks ini, guru dan tenaga kependidikan tidak lagi diposisikan sekadar sebagai pelaksana teknis kebijakan atau aktor administratif, melainkan sebagai *strategic human capital* yang memiliki peran krusial dalam

menciptakan nilai, mendorong inovasi, dan memastikan daya saing lembaga pendidikan dalam jangka panjang (Lepak et al., 2021). Paradigma *Strategic Human Capital* menegaskan bahwa investasi pada pengembangan manusia bukan hanya kebutuhan operasional, tetapi merupakan fondasi strategis bagi keberlanjutan organisasi pendidikan di tengah dinamika perubahan sosial, teknologi, dan kebijakan publik (Purnama et al., 2024).

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki posisi yang unik dalam sistem pendidikan nasional. Selain mengemban mandat akademik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan capaian peserta didik, madrasah juga memikul tanggung jawab normatif untuk menjaga nilai-nilai keislaman, membentuk karakter, serta mempertahankan identitas kelembagaan yang khas (Mutohar, 2020; Rofiq, 2021). Tantangan madrasah semakin kompleks seiring dengan meningkatnya tuntutan profesionalisme guru, akuntabilitas publik, digitalisasi pembelajaran, serta persaingan mutu antar lembaga pendidikan (Harris & Jones, 2020). Dalam kondisi tersebut, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor strategis yang menentukan kemampuan madrasah untuk beradaptasi, berkembang, dan bertahan (Bush, 2022; Ng & Szeto, 2021).

Namun demikian, realitas praktik manajemen sumber daya manusia di banyak madrasah masih menunjukkan kecenderungan yang bersifat administratif dan reaktif (Karim & Rahmat, 2020; Suhardi et al., 2021). Pengelolaan guru dan tenaga kependidikan sering kali terbatas pada aspek kepegawaian formal, pemenuhan beban kerja, dan kepatuhan terhadap regulasi, tanpa diiringi perencanaan strategis yang berorientasi jangka panjang (Alqahtani, 2020; Torrington et al., 2020). Praktik pengembangan kompetensi cenderung tidak terintegrasi dengan perencanaan karier, evaluasi kinerja, maupun strategi peningkatan mutu lembaga secara menyeluruh (T. Nguyen et al., 2022). Akibatnya, potensi sumber daya manusia sebagai aset strategis belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk mendukung inovasi pembelajaran dan penguatan kualitas kelembagaan madrasah.

Kondisi tersebut diperparah oleh terbatasnya pemahaman konseptual dan praktis mengenai sumber daya manusia sebagai *human capital* yang bernilai strategis. Dalam banyak kasus, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di madrasah masih bersifat jangka pendek dan responsif terhadap kebutuhan sesaat, seperti kekurangan guru atau tuntutan administratif dari pemangku kebijakan eksternal (Ulrich et al., 2008). Pendekatan semacam ini kurang mampu menjawab tantangan perubahan lingkungan pendidikan yang dinamis, termasuk kebutuhan penguatan kompetensi abad ke-21, integrasi teknologi digital, serta tuntutan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik (Trust & Whalen, 2020; Zhao, 2020). Situasi ini memunculkan pertanyaan mendasar mengenai bagaimana madrasah sesungguhnya memaknai, merancang, dan mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia dalam kerangka strategis yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang.

Bertolak dari permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam praktik manajemen sumber daya manusia di madrasah dalam perspektif *Strategic Human Capital*. Penelitian ini tidak hanya berupaya memetakan kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang ada, tetapi juga menggali makna, rasionalitas, dan dinamika di balik kebijakan tersebut sebagaimana dipahami oleh para pemangku kepentingan internal madrasah. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini berusaha memahami bagaimana pimpinan madrasah, guru, dan tenaga kependidikan memaknai peran mereka sebagai bagian dari aset strategis lembaga, serta bagaimana pengelolaan sumber daya manusia diintegrasikan dengan visi, budaya organisasi, dan tujuan pengembangan madrasah (Merriam & Tisdell, 2020).

Secara khusus, penelitian ini diarahkan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara perencanaan pengembangan sumber daya manusia, praktik kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran dan keberlanjutan kelembagaan madrasah (M. Nguyen et al., 2023). Dengan menempatkan sumber daya manusia sebagai *strategic human capital*, penelitian ini diharapkan mampu memberikan

pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana madrasah membangun kapasitas internalnya di tengah keterbatasan sumber daya dan tekanan eksternal yang semakin meningkat (Jiang et al., 2021).

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif-interpretatif untuk mengkaji praktik manajemen sumber daya manusia madrasah dalam perspektif *Strategic Human Capital* (Chand, 2025). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan pemahaman mendalam terhadap makna, proses, dan dinamika pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks kelembagaan madrasah yang dipengaruhi oleh nilai, budaya organisasi, dan kebijakan pendidikan (Park et al., 2023).

Penelitian dilaksanakan pada madrasah yang dipilih secara purposif berdasarkan relevansinya dengan fokus penelitian. Informan penelitian meliputi pimpinan madrasah, guru, dan tenaga kependidikan yang memiliki peran strategis serta pengalaman langsung dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pemilihan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling* untuk memperoleh data yang kaya dan kontekstual (Ahmad & Wilkins, 2024).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali persepsi dan pengalaman informan, observasi dilakukan untuk memahami praktik MSDM dalam aktivitas kelembagaan, sedangkan dokumentasi dimanfaatkan untuk menelaah kebijakan dan program pengelolaan sumber daya manusia; semuanya adalah metode pokok dalam penelitian kualitatif yang mendukung eksplorasi konteks sosial secara holistik (Chand, 2025).

Analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara berkelanjutan, sesuai dengan prosedur analisis tematik yang umum digunakan untuk menyusun pola dan makna dari data kualitatif. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode guna memastikan kredibilitas temuan penelitian (Chand, 2025).

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di madrasah telah mengalami pergeseran dari pendekatan administratif menuju pendekatan yang lebih strategis, meskipun implementasinya belum sepenuhnya sistematis. Sumber daya manusia, khususnya guru, mulai dipandang sebagai aset penting dalam pencapaian tujuan kelembagaan, namun pemahaman tentang konsep *Strategic Human Capital* masih bersifat implisit dan bergantung pada kepemimpinan madrasah. Praktik pengelolaan SDM ditemukan berjalan melalui kombinasi kebijakan formal dan praktik informal yang berkembang secara kontekstual sesuai dengan budaya organisasi madrasah.

Penelitian juga menemukan bahwa pengembangan kompetensi guru belum sepenuhnya terintegrasi dengan perencanaan strategis madrasah. Program pelatihan dan peningkatan kapasitas cenderung bersifat responsif terhadap kebutuhan jangka pendek, seperti tuntutan kurikulum atau kebijakan eksternal. Selain itu, budaya organisasi dan nilai-nilai keislaman memainkan peran penting dalam membentuk loyalitas, komitmen, dan etos kerja sumber daya manusia, meskipun belum selalu dikapitalisasi sebagai kekuatan strategis lembaga secara terencana.

### Sumber Daya Manusia Madrasah sebagai Human Capital Strategis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pimpinan madrasah mulai menyadari pentingnya sumber daya manusia sebagai aset strategis, terutama dalam menjaga kualitas pembelajaran dan reputasi lembaga (Munawwarah et al., 2024). Kesadaran ini tercermin dalam pandangan pimpinan yang menempatkan guru sebagai elemen sentral dalam

pencapaian tujuan institusional, bukan sekadar sebagai pelaksana teknis kebijakan atau kurikulum yang telah ditetapkan. Guru dipahami sebagai aktor kunci yang berkontribusi langsung terhadap pembentukan mutu lulusan, citra kelembagaan, serta keberlanjutan madrasah dalam menghadapi persaingan antar lembaga pendidikan (Aswad et al., 2024).

Dalam konteks tersebut, peran guru tidak lagi dimaknai sebatas penyampai materi pembelajaran, tetapi juga sebagai agen perubahan yang memiliki kapasitas untuk mendorong inovasi pedagogis, internalisasi nilai-nilai keislaman, serta penguatan budaya organisasi madrasah. Pergeseran cara pandang ini sejalan dengan pendekatan *Strategic Human Capital* yang menekankan bahwa kualitas dan komitmen sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam penciptaan nilai organisasi pendidikan (Kim & Park, 2022). Namun demikian, meskipun terdapat pengakuan normatif terhadap pentingnya peran strategis guru, praktik pengelolaan sumber daya manusia di madrasah belum sepenuhnya didukung oleh perencanaan strategis yang sistematis dan terstruktur.

Pemahaman pimpinan madrasah mengenai sumber daya manusia sebagai aset strategis masih lebih banyak dibangun berdasarkan pengalaman praktis dan intuisi kepemimpinan dibandingkan dengan kerangka manajemen strategis yang terdokumentasi secara formal (Hulkin & al., 2024). Kondisi ini menyebabkan kebijakan pengembangan guru, evaluasi kinerja, serta perencanaan karier sering kali bersifat situasional dan reaktif terhadap kebutuhan jangka pendek. Akibatnya, potensi sumber daya manusia sebagai modal strategis untuk mendorong inovasi pembelajaran dan keberlanjutan kelembagaan belum dimanfaatkan secara optimal, sebagaimana juga ditemukan dalam studi mutakhir tentang manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan berbasis nilai (Rahman & Kadir, 2023).

Penggalan wawancara berikut merefleksikan pandangan pimpinan madrasah mengenai posisi strategis sumber daya manusia dalam pengelolaan kelembagaan. Pernyataan ini mengilustrasikan kesadaran pimpinan bahwa kualitas dan keberlanjutan madrasah sangat ditentukan oleh kapasitas serta pengembangan guru sebagai aset utama organisasi. Meskipun pemahaman tersebut belum sepenuhnya terformulasikan dalam dokumen perencanaan strategis yang sistematis, pengalaman praktis pimpinan menjadi landasan penting dalam memaknai peran guru sebagai aktor kunci dalam pencapaian visi dan reputasi madrasah.

*“Kami menyadari bahwa kekuatan utama madrasah ini ada pada guru-gurunya. Kalau guru berkembang, madrasah ikut berkembang, meskipun belum semuanya tertulis dalam perencanaan resmi.”*

Gambar dibawah ini menyajikan kerangka konseptual yang menggambarkan keterkaitan antara pengembangan guru dan kemajuan madrasah melalui pendekatan investasi pada sumber daya manusia. Visualisasi ini menegaskan bahwa kualitas dan keberlanjutan madrasah sangat ditentukan oleh sejauh mana lembaga melakukan investasi strategis pada guru, baik melalui pelatihan, penyediaan sumber daya, penguatan kerja kolaboratif, maupun pemberian penghargaan atas pencapaian. Gambar tersebut juga memperlihatkan konsekuensi yang kontras antara kondisi guru yang tidak berkembang di mana potensi tidak dimaksimalkan dan guru yang berkembang, yang ditandai dengan meningkatnya motivasi dan efektivitas kinerja. Dengan demikian, ilustrasi ini memperkuat argumen penelitian bahwa pengelolaan guru sebagai *strategic human capital* merupakan prasyarat penting bagi terciptanya madrasah yang adaptif, berkualitas, dan berdaya saing.



Gambar 1. Investasi Strategis pada Pengembangan Guru

Gambar di atas merepresentasikan hubungan kausal antara investasi kelembagaan pada guru dan dinamika perkembangan madrasah sebagai sebuah organisasi pendidikan. Penempatan konsep investasi pada guru pada posisi sentral mengindikasikan bahwa sumber daya manusia, khususnya guru, merupakan modal strategis utama yang menentukan arah dan keberlanjutan pengembangan madrasah (Hesti Kusumaningrum et al., 2024 ; Maulidiya & Ratnaningsih, 2024). Ketika investasi terhadap pengembangan profesional guru tidak dilakukan secara memadai dan sistematis, guru cenderung berada dalam kondisi stagnan, sehingga kapasitas pedagogis dan profesional yang dimiliki tidak termanfaatkan secara optimal. Kondisi ini mencerminkan praktik manajemen sumber daya manusia yang masih berorientasi administratif dan belum mengintegrasikan dimensi strategis dalam pengelolaan kelembagaan (Hesti Kusumaningrum et al., 2024).

Sebaliknya, investasi yang terencana dan berkelanjutan melalui pelatihan profesional, penyediaan sumber daya pendukung, penguatan kolaborasi dan budaya berbagi pengetahuan, serta mekanisme penghargaan terhadap capaian kinerja berkontribusi pada terbentuknya guru yang termotivasi dan efektif. Guru yang berkembang berperan sebagai agen perubahan yang mendorong peningkatan mutu pembelajaran dan penguatan reputasi institusional madrasah (Maulidiya & Ratnaningsih, 2024). Dengan demikian, ilustrasi ini menegaskan bahwa pendekatan *Strategic Human Capital* dalam pengelolaan sumber daya manusia madrasah tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individual, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap keberlanjutan, daya saing, dan kualitas madrasah dalam jangka panjang (Kusumaningrum et al., 2024).

### Pengembangan Kompetensi Guru dan Keterbatasan Pendekatan Strategis

Hasil penelitian mengungkap bahwa pengembangan kompetensi guru dilakukan melalui pelatihan internal, workshop eksternal, dan pembelajaran mandiri. Berbagai bentuk pengembangan profesional tersebut terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi dan efikasi guru dalam praktik pembelajaran (Liu et al., 2025). Akan tetapi, program pengembangan kompetensi tersebut umumnya belum terintegrasi secara sistematis dengan mekanisme evaluasi kinerja maupun jalur pengembangan karier guru yang jelas, sehingga dampaknya cenderung bersifat jangka pendek dan pragmatis (Coldwell, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru masih lebih bersifat adaptif terhadap tuntutan eksternal seperti kebijakan, perubahan kurikulum, dan kebutuhan teknologi daripada menjadi bagian dari strategi kelembagaan jangka panjang yang berkelanjutan (Asipi et al., 2022).

Pernyataan wawancara berikut menggambarkan pengalaman empiris guru terkait praktik pengembangan kompetensi yang berlangsung di madrasah. Ungkapan ini merefleksikan bahwa aktivitas pelatihan dan peningkatan kapasitas guru masih bersifat situasional dan responsif terhadap kebutuhan eksternal, belum sepenuhnya terintegrasi dalam kerangka perencanaan pengembangan karier yang sistematis dan berorientasi jangka panjang. Dengan demikian, kutipan ini memperkuat temuan penelitian mengenai belum optimalnya integrasi antara pengembangan kompetensi guru dan strategi kelembagaan madrasah.

*“Pelatihan biasanya ada kalau ada program dari luar atau kebutuhan mendesak. Belum ada peta pengembangan guru yang jelas ke depan.”*

Gambar dibawah ini menyajikan model konseptual peta pengembangan guru yang menekankan pentingnya perencanaan yang sistematis dan berkelanjutan dalam manajemen sumber daya manusia madrasah. Visualisasi ini menggambarkan pergeseran dari praktik pengembangan guru yang bersifat tidak terstruktur dan reaktif menuju pendekatan yang terencana, proaktif, dan terintegrasi. Melalui tahapan penilaian kebutuhan guru, perancangan program pelatihan yang terarah, serta penyediaan sumber daya yang berkelanjutan, model ini menunjukkan bahwa implementasi peta pengembangan guru menjadi instrumen strategis dalam mengoptimalkan kompetensi dan kinerja pendidik. Dengan demikian, gambar ini berfungsi sebagai ilustrasi konseptual yang memperkuat temuan penelitian mengenai urgensi integrasi pengembangan kompetensi guru ke dalam strategi kelembagaan madrasah berbasis *Strategic Human Capital*.



Gambar 2. Model Implementasi Peta Pengembangan Guru

Gambar di atas menginterpretasikan bahwa pengembangan kompetensi guru yang efektif menuntut adanya peta pengembangan yang jelas, terstruktur, dan berorientasi jangka panjang, bukan sekadar respons terhadap tuntutan sesaat. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa program profesionalisasi yang dirancang secara sistematis dimulai dari penilaian kebutuhan yang menyeluruh mampu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan arah karier guru secara akurat, sehingga intervensi pelatihan yang dihasilkan menjadi lebih relevan dan berkesinambungan daripada program berbasis kegiatan ad hoc saja (Anggraini et al., 2025).

Proses penilaian kebutuhan sistematis ini menjadi basis penting dalam perancangan pelatihan terarah yang sejalan dengan tujuan individu guru maupun strategi kelembagaan, sehingga tidak lagi bersifat fragmentaris atau reaktif terhadap perubahan eksternal.

Selanjutnya, temuan studi lain menegaskan pentingnya dukungan kelembagaan yang konsisten dan sumber daya berkelanjutan untuk menjamin keberhasilan implementasi peta pengembangan guru, termasuk evaluasi berkelanjutan, mentoring, serta kolaborasi profesional faktor yang secara signifikan meningkatkan efektivitas program pengembangan profesional dalam jangka panjang (Mirsa, 2025).

Perbandingan antara pendekatan pengembangan guru yang tidak terstruktur dengan yang terstruktur memperlihatkan pergeseran dari pola pelatihan reaktif dan tidak terencana menuju pendekatan yang proaktif, holistik, dan strategis. Hal ini penting karena pengembangan guru yang bersifat sistemik terbukti berkontribusi pada kualitas pembelajaran dan profesionalisme yang lebih stabil, sebagaimana didukung oleh literatur yang menekankan kebutuhan integrasi strategi, evaluasi, dan dukungan kelembagaan untuk mencapai hasil yang berkelanjutan (Anggraini et al., 2025).

Dengan demikian, ilustrasi ini menguatkan temuan penelitian bahwa pengintegrasian peta pengembangan kompetensi guru ke dalam manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan merupakan elemen kunci dalam perspektif Strategic Human Capital, karena berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, profesionalisme guru, dan kontinuitas kelembagaan di masa depan (Mirsa, 2025).

### **Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Pengelolaan SDM**

Penelitian menemukan bahwa kepemimpinan madrasah dan budaya organisasi berbasis nilai-nilai keislaman berperan signifikan dalam menjaga komitmen dan loyalitas sumber daya manusia, khususnya di lembaga pendidikan Islam modern. Misalnya, penelitian empiris yang dilakukan oleh Fadillah et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja guru di Madrasah Aliyah di Malang Raya. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya membantu guru memahami tujuan lembaga tetapi juga meningkatkan keterlibatan mereka melalui budaya kerja yang kondusif dan islami (Fadillah et al., 2024). Selain itu, studi Kartiko et al. (2023) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan gaya servant leadership kepala madrasah secara signifikan mendukung peningkatan kinerja guru di madrasah, menggarisbawahi peran nilai-nilai kepedulian dan keterlibatan dalam pengelolaan SDM pendidikan Islam (Kartiko et al., 2023).

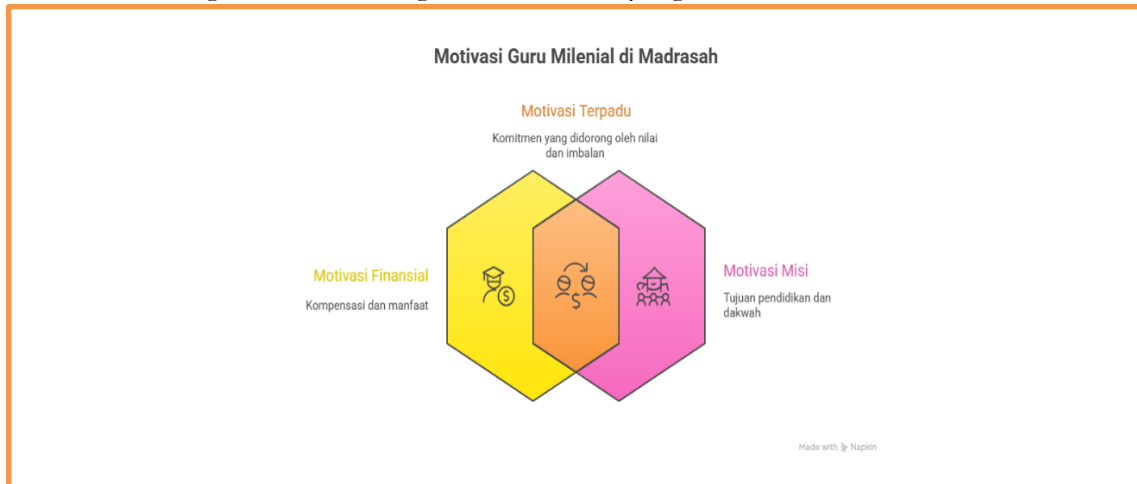
Dalam konteks hubungan kerja internal, hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan, nilai pengabdian, dan orientasi ibadah menjadi faktor pendorong utama kinerja guru, meskipun seringkali belum diimbangi dengan sistem manajemen SDM yang formal. Penelitian oleh Soelistya (2025) menegaskan bahwa transformational leadership berdampak langsung terhadap kinerja guru dan komitmen organisasi, menguatkan bahwa budaya organisasi yang berbasis nilai Islami mendorong loyalitas tenaga pendidik terhadap visi dan misi lembaga pendidikan Islam (Soelistya, 2025).

Kutipan wawancara berikut mencerminkan dimensi kultural dan nilai yang melekat dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia di madrasah. Pernyataan ini mengilustrasikan bagaimana kepemimpinan madrasah dan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai keislaman membentuk komitmen afektif dan loyalitas tenaga kependidikan, melampaui motivasi material semata. Ungkapan tersebut memperkuat temuan penelitian bahwa nilai pengabdian, orientasi ibadah, dan rasa memiliki terhadap misi pendidikan dan dakwah berfungsi sebagai modal sosial yang signifikan dalam mendorong kinerja sumber daya manusia, meskipun belum sepenuhnya diformalisasikan dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang terstruktur.

*“Kami bekerja di sini bukan hanya soal gaji, tapi karena merasa bagian dari perjuangan pendidikan dan dakwah.”*

Gambar tersebut secara lebih rinci menggambarkan konstruksi motivasi guru milenial di madrasah sebagai fenomena multidimensional yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui pendekatan finansial maupun ideologis secara terpisah. Visualisasi ini menunjukkan bahwa motivasi finansial yang mencakup kompensasi, kesejahteraan, dan manfaat ekonomi merupakan prasyarat penting bagi keberlangsungan kerja guru milenial. Namun, faktor tersebut belum cukup untuk membangun komitmen jangka panjang apabila tidak diimbangi dengan motivasi berbasis misi, yaitu keterikatan pada tujuan pendidikan Islam, nilai pengabdian, dan orientasi dakwah yang menjadi identitas madrasah.

Area irisan yang ditandai sebagai *motivasi terpadu* menegaskan bahwa komitmen dan loyalitas guru milenial terbentuk secara optimal ketika kedua dimensi tersebut saling melengkapi. Pada titik ini, guru tidak hanya terdorong untuk bekerja secara profesional demi pemenuhan kebutuhan material, tetapi juga memaknai perannya sebagai bagian dari misi kelembagaan dan ibadah sosial. Dengan demikian, gambar ini menginterpretasikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia madrasah yang efektif menuntut strategi yang mampu menyelaraskan sistem kompensasi dengan internalisasi nilai dan misi organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan perspektif *Strategic Human Capital*, di mana motivasi guru dipahami sebagai aset strategis yang berkontribusi langsung terhadap kinerja, keberlanjutan, dan daya saing madrasah di tengah karakteristik generasi milenial yang dinamis.



Gambar 3. Kerangka Motivasi Guru Madrasah

Interpretasi terhadap gambar tersebut menunjukkan bahwa motivasi guru milenial di madrasah merupakan hasil dari interaksi dinamis antara faktor instrumental dan faktor normatif-spiritual. Dimensi motivasi finansial merepresentasikan kebutuhan dasar dan rasionalitas ekonomi yang tidak dapat diabaikan dalam konteks profesionalisme guru, khususnya bagi generasi milenial yang memiliki orientasi kuat terhadap stabilitas dan kesejahteraan kerja (Fadillah et al., 2024) serta konsisten dengan temuan terkait pengaruh pemberdayaan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru madrasah (Ridani & Sudadi, 2025).

Pada saat yang sama, dimensi motivasi misi mencerminkan internalisasi nilai-nilai keislaman, orientasi dakwah, serta makna pengabdian yang menjadi ciri khas ekosistem madrasah, sebagaimana dipaparkan dalam penelitian yang menunjukkan kerja motivasi berbasis nilai spiritual berpengaruh terhadap kinerja guru melalui penguatan nilai budaya organisasi dan etos kerja Islami (Purnama et al., 2024) serta riset yang menemukan hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja guru madrasah di mana nilai spiritual turut memainkan peran penting (Hasibuan, 2025).

Irisan kedua dimensi tersebut menegaskan bahwa motivasi yang paling berkelanjutan muncul ketika pemenuhan kebutuhan material berjalan seiring dengan penguatan makna kerja sebagai bagian dari misi pendidikan dan ibadah. Hal ini mendukung temuan bahwa

budaya organisasional yang kuat dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan loyalitas guru, serta bahwa kedua elemen ini saling memperkuat dalam konteks manajemen pendidikan Islam modern (Nasar et al., 2025; Rofifah et al., 2025).

Kondisi ini mengindikasikan bahwa loyalitas dan komitmen guru milenial tidak semata-mata dibentuk oleh besaran kompensasi, tetapi oleh sejauh mana madrasah mampu membangun keselarasan antara sistem manajemen sumber daya manusia dan nilai-nilai ideologis lembaga sejalan dengan bukti empiris yang menunjukkan peran penting motivasi kerja dalam menggabungkan aspek material dan spiritual untuk memperkuat komitmen tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam (Fadillah et al., 2024).

Dengan demikian, gambar ini menginterpretasikan bahwa strategi pengelolaan SDM madrasah yang efektif perlu mengadopsi pendekatan holistik, yang mengintegrasikan kebijakan kesejahteraan dengan penguatan budaya organisasi berbasis nilai, agar motivasi guru milenial dapat terjaga secara konsisten dan berdampak positif terhadap kinerja serta keberlanjutan institusi, sebagaimana direkomendasikan dalam berbagai studi manajemen pendidikan Islam kontemporer yang menekankan pentingnya keseimbangan motivasi instrumental dan normatif-spiritual untuk meningkatkan komitmen, loyalitas, dan efektivitas kerja guru (Purnama et al., 2024; Rofifah et al., 2025).

## D. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di madrasah mulai bergerak menuju pendekatan strategis, namun masih didominasi praktik administratif dan belum terintegrasi secara sistematis dalam perencanaan kelembagaan. Guru mulai dipahami sebagai aset penting, tetapi pengembangan kompetensi masih bersifat responsif dan jangka pendek, sehingga perannya sebagai strategic human capital belum dimanfaatkan secara optimal. Di sisi lain, kepemimpinan dan budaya organisasi berbasis nilai-nilai keislaman berperan signifikan dalam membangun komitmen dan loyalitas guru, khususnya melalui integrasi motivasi finansial dan misi pendidikan Islam sebagai sumber motivasi yang berkelanjutan.

### Saran

Madrasah perlu memperkuat pengelolaan sumber daya manusia melalui perencanaan pengembangan guru yang terstruktur, berkelanjutan, dan selaras dengan visi kelembagaan. Integrasi sistem pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, dan penguatan budaya organisasi berbasis nilai keislaman penting dilakukan agar sumber daya manusia benar-benar berfungsi sebagai aset strategis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji implementasi Strategic Human Capital dalam konteks madrasah yang lebih luas dan beragam.

## E. REFERENSI

- Ahmad, A., & Wilkins, S. (2024). Purposive Sampling in Qualitative Research: A Framework for the Entire Journey. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-02022-5>
- Alqahtani, A. (2020). Challenges in school human resource management. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1019–1035. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2020-0161>
- Anggraini, L., Noviani, D., Safitri, D., & Vitasari, D. (2025). Strategi peningkatan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam melalui program pengembangan profesional berkelanjutan. *Jurnal Khazanah Akademia*, 9(1). <https://doi.org/10.52434/jurnalkhazanahakademia.v9i01.428>
- Asipi, L. S., Rosalina, U., & Nopiyadi, D. (2022). The analysis of reading habits using Miles and Huberman interactive model to empower students' literacy at IPB Cirebon. *International Journal of Education and Humanities*, 2(3), 117–125. <https://doi.org/10.58557/ijeh.v2i3.98>

- Aswad, Mangenre, R., & Syamsuddin. (2024). Peran Strategis Guru dalam Pencapaian Visi Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Tadib: Jurnal Pendidikan Islam*.  
<https://doi.org/10.31332/atdbwv16i1.4350>
- Bush, T. (2022). Revisiting educational leadership for the post-pandemic era. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 524–540.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2034889>
- Chand, S. (2025). Qualitative Research Methods in Educational and Social Sciences. *Advances in Education Research and Evaluation*. <https://doi.org/10.25082/AERE.2025.01.001>
- Coldwell, M. (2023). Effective professional development in implementation processes – the teachers’ view. *Teaching and Teacher Education*, 134, 104329.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104329>
- Fadillah, M. K., Dacholfany, M. I., Tuala, R. P., Winingsih, H., & Marpuah, S. (2024). Leadership, organizational culture, work motivation, organizational commitment, and job satisfaction as determinants of teacher performance. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 5(1), 48–73. <https://doi.org/10.53802/fitrah.v5i1.821>
- Hallinger, P. (2020). A review of research on educational leadership and management in the Asia-Pacific region: 2000–2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 169–185. <https://doi.org/10.1177/0013161X20969840>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). Leading futures: Global perspectives on educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 385–402.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1704634>
- Hasibuan, S. (2025). The effect of organizational culture, principal leadership and motivation on teacher performance in madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1).  
<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3228>
- Hulkin, & al., et. (2024). Kepemimpinan Sekolah dan Tantangan Manajemen SDM Pendidikan. *Jurnal Ide Guru*. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.814>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2021). How does human capital matter? A meta-analytic investigation of moderators. *Human Resource Management*, 60(1), 37–56.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12338>
- Karim, M., & Rahmat, R. (2020). Human resource practices in Islamic schools. *Quality in Education Journal*, 8(2), 88–104. <https://doi.org/10.21043/quality.v8i2.8183>
- Kartiko, A., Rokhman, M., Priyono, A. A., & Susanto, S. (2023). Peningkatan kinerja guru melalui budaya organisasi dan kepemimpinan servant kepala madrasah. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 13(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v13i1.1323>
- Kim, T., & Park, J. (2022). Strategic Human Capital and Teacher Professionalism in Educational Organizations. *Teaching and Teacher Education*.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103812>
- Kusumaningrum, H., Chaerany, C., & Kholisah, T. A. (2024). Strategic Human Capital dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. *E-Government: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), 85. <https://doi.org/10.71128/e-gov.v2i2.85>
- Lepak, D. P., Smith, C. S., & Taylor, M. S. (2021). Human resource management: Linking strategy to practice. *Human Resource Management*, 60(2), 101–122.  
<https://doi.org/10.1177/1059601121993089>
- Liu, J., Wang, K., & Pan, Z. (2025). The effectiveness of professional development in the self-efficacy of in-service teachers in STEM education: A meta-analysis. *Behavioral Sciences*, 15(10), 1364. <https://doi.org/10.3390/bs15101364>
- Maulidiya, & Ratnaningsih. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Guru sebagai Aset Strategis Lembaga Pendidikan. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 8(2), 15903.  
<https://doi.org/10.30997/jtm.v8i2.15903>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2020). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*.

- Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119510098>
- Mirsa, N. R. P. (2025). Needs assessment for professional competence of elementary school teacher in Yogyakarta. *Indonesian Journal of Classroom Action Research*, 2(2). <https://doi.org/10.53866/ijcar.v2i2.535>
- Munawwarah, Jannah, M., & Nurhadi. (2024). Kepemimpinan Madrasah dan Penguatan Sumber Daya Manusia Pendidikan Islam. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*. <https://doi.org/10.54150/thawalib.v5i1.335>
- Mutohar, M. (2020). Pendidikan Islam dan Tantangan Madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 51–65. <https://doi.org/10.14421/jpi.2020.91.01>
- Nasar, I., Sarwan, W., Rahmi, W., Istifadah, A., & Aziz, M. K. N. A. (2025). Determinants of teacher motivation and performance: Individual characteristics, job, and organizational climate. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1). <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i1.1635>
- Ng, P. T., & Szeto, E. (2021). Leadership and Teachers' Professional Learning. *School Leadership & Management*, 41(5), 512–528. <https://doi.org/10.1177/17411432211016445>
- Nguyen, M., Rundle-Thiele, S., Malik, A., & Budhwar, P. (2023). Impact of technology-based knowledge sharing on employee outcomes: moderation effects of training, support and leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(8), 2283–2301. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0552>
- Nguyen, T., Baker, S., & Le, H. (2022). Strategic human resource practices. *Journal of Education Policy*, 37(8), 1062–1083. <https://doi.org/10.1080/02680939.2022.2037726>
- Paauwe, J., & Boon, C. (2020). Strategic human resource management: A balanced approach. *Journal of Management Studies*, 57(3), 536–564. <https://doi.org/10.1177/1059601119886685>
- Park, J.-H., Cooc, N., & Lee, K.-H. (2023). Relationships between teacher influence in managerial and instruction-related decision-making, job satisfaction, and professional commitment: A multivariate multilevel model. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 116–137. <https://doi.org/10.1177/1741143220971287>
- Purnama, C., Rahmah, M., Fatmah, D., Hasani, S., Rahmah, Y., & Rahmah, Z. Z. (2024). Organizational Culture And Islamic Work Ethics On Teacher Performance: The Important Role Of Spiritual Work Motivation In Mediating. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(2), 1824–1831. <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i2.12796>
- Rahman, A., & Kadir, S. (2023). Human Resource Management in Value-Based Educational Institutions. *International Journal of Inclusive Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2198476>
- Ridani, A., & Sudadi, S. (2025). Pengaruh pemberdayaan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah. *Jurnal Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Borneo*, 3(2). <https://doi.org/10.21093/jtikborneo.v3i2.6309>
- Rofifah, A. S., Ma'arif, M. A., & Zuana, M. M. (2025). The influence of organizational culture and work motivation on teacher performance at the international standard school. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1). <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.899>
- Rofiq, A. (2021). Implementasi Manajemen Pendidikan di Madrasah. *Edukasi*, 9(1), 120–136. <https://doi.org/10.21043/edukasi.v9i1.8734>
- Soelistya, D. (2025). Investigating the relationship between transformational leadership, compensation, and teacher performance through organizational commitment in an Islamic foundation setting. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i2.6428>
- Suhardi, S., Santoso, H., & Lestari, P. (2021). Manajemen SDM dalam Pendidikan Islam. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(2), 100–114.

<https://doi.org/10.17509/jap.v27i2.35109>

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429439426>

Trust, T., & Whalen, J. (2020). Remote teaching and human resource support. *Computers & Education*, 156, 103874. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.103874>

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829–850. <https://doi.org/10.1002/hrm.20247>

Zhao, Y. (2020). Education and digital transformation. *Asia Pacific Education Research Journal*, 6(4), 89–112. <https://doi.org/10.1007/s12564-020-09630-1>