

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

(Studi Kasus TK Alifya Bondowoso)

Siti Aisyatul Arifah¹, Siti Fatima²

¹²*Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Institut Agama Islam At-Taqwa Bondowoso*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di lembaga pendidikan Islam, khususnya di Taman Kanak-Kanak (TK) Alifya Bondowoso. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, serta studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TK Alifya Bondowoso telah mengimplementasikan fungsi-fungsi MSDM yang meliputi: (1) perencanaan SDM dengan analisis kebutuhan tenaga pendidik berbasis kompetensi; (2) rekrutmen dan seleksi yang mengintegrasikan nilai-nilai Islami sebagai kriteria utama; (3) pengembangan profesional melalui pelatihan tahsin al-Qur'an, workshop pedagogik, dan studi lanjut; (4) penilaian kinerja berbasis supervisi klinis dan refleksi spiritual; serta (5) kompensasi yang mempertimbangkan aspek keadilan dan kesejahteraan. Temuan penelitian mengidentifikasi bahwa integrasi nilai-nilai Islam dalam setiap aspek MSDM menjadi keunggulan sekaligus tantangan tersendiri. Hambatan utama mencakup keterbatasan anggaran dan kesenjangan kualifikasi akademik tenaga pendidik. Penelitian ini memperkaya literatur MSDM dalam konteks lembaga pendidikan Islam non-formal dan memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola lembaga sejenis.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Lembaga Pendidikan Islam, TK Alifya, Bondowoso, Kompetensi Guru

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of human resource management (HRM) in Islamic educational institutions, specifically at TK Alifya Bondowoso. The research employs a qualitative approach with case study method. Data were collected through participatory observation, in-depth interviews with the principal, teachers, and educational staff, as well as document analysis. The findings reveal that TK Alifya Bondowoso has implemented HRM functions encompassing: (1) HR planning based on competency-based needs analysis; (2) recruitment and selection integrating Islamic values as primary criteria; (3) professional development through Quranic recitation training, pedagogical workshops, and further education; (4) performance appraisal based on clinical supervision and spiritual reflection; and (5) compensation considering aspects of justice and welfare. The study identifies that integration of Islamic values in every HRM aspect becomes both the strength and a unique challenge. Primary constraints include budget limitations and gaps in teachers' academic qualifications. This research enriches HRM literature in the context of non-formal Islamic educational institutions and provides practical recommendations for managers of similar institutions.

Keywords: HRM, Islamic Educational Institution, TK Alifya, Bondowoso, Teacher Competency

A. PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk generasi yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga berakhlak mulia dan memiliki landasan spiritual yang kuat. Dalam konteks pendidikan anak usia dini, peran ini menjadi semakin krusial mengingat masa golden age merupakan periode paling sensitif dalam perkembangan kognitif, emosional, dan spiritual anak (Mulyasa, 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek fundamental dalam keberhasilan organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, MSDM tidak sekadar berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja secara administratif, melainkan mencakup dimensi yang lebih luas, yaitu integrasi nilai-nilai Islam dalam setiap proses pengelolaan SDM (Mujib & Mudzakkir, 2022).

Taman Kanak-Kanak (TK) Alifya Bondowoso merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam di Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur, yang telah beroperasi sejak tahun 2010. Lembaga ini berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Alifya dan memiliki visi membentuk generasi Islami yang cerdas, kreatif, dan berakhlakul karimah. Dengan tenaga pendidik berjumlah 12 orang dan peserta didik lebih dari 150 anak, TK Alifya menjadi salah satu lembaga PAUD Islam yang cukup berkembang di wilayah Bondowoso.

Meskipun demikian, pengelolaan SDM di lembaga pendidikan Islam non-formal seperti TK Alifya menghadapi berbagai tantangan kompleks. Hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti pada bulan Januari 2025 mengidentifikasi beberapa permasalahan yang meliputi: ketidakseragaman latar belakang pendidikan guru, minimnya program pengembangan profesional yang terstruktur, belum optimalnya sistem penilaian kinerja, serta sistem kompensasi yang belum memenuhi standar kesejahteraan minimum. Permasalahan-permasalahan tersebut berpotensi berdampak pada kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik.

Berbagai penelitian telah dilakukan terkait MSDM di lembaga pendidikan Islam. Wibowo & Hermawan (2023) dalam penelitiannya di madrasah ibtdaiyah swasta Jawa Tengah menemukan bahwa implementasi MSDM yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam secara signifikan meningkatkan kinerja guru. Senada dengan itu, Rahmawati (2022) menyimpulkan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi spiritual-akademik

menghasilkan guru yang lebih berkomitmen terhadap tugas profesinya. Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji MSDM di lembaga PAUD Islam masih sangat terbatas, terutama untuk konteks daerah kabupaten yang memiliki karakteristik berbeda dengan daerah perkotaan besar.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan implementasi fungsi-fungsi MSDM di TK Alifya Bondowoso; (2) mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasi MSDM; dan (3) menemukan model MSDM yang efektif dalam konteks lembaga pendidikan Islam anak usia dini. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam serta kontribusi praktis bagi pengelola lembaga pendidikan Islam sejenis.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*) sebagaimana dikembangkan oleh Yin (2018). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bermaksud memahami fenomena secara mendalam dan holistik dalam konteks alamiahnya, yakni implementasi MSDM di TK Alifya Bondowoso sebagai sebuah kasus yang unik dan kontekstual. Penelitian dilaksanakan di TK Alifya Bondowoso yang beralamat di Jl. Pelita No.. 04 RT. 15 RW. 06 Tamansari Bondowoso, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan purposif, yakni TK Alifya merupakan salah satu lembaga PAUD Islam yang telah memiliki sistem manajemen yang relatif terstruktur di Kabupaten Bondowoso.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur. Kedua, observasi partisipatif pasif dilakukan selama delapan hari kerja, mencakup observasi terhadap aktivitas rapat koordinasi guru, proses supervisi kelas oleh kepala sekolah, kegiatan pengembangan profesional, dan interaksi keseharian antara pengelola dengan tenaga pendidik. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan terhadap seluruh dokumen kelembagaan yang relevan. Dokumen-dokumen tersebut difoto, dicatat, dan dianalisis untuk mendukung temuan dari wawancara dan observasi (Creswell & Poth, 2018).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang terdiri dari tiga alur kegiatan simultan: (1) kondensasi data, yakni proses

pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumen; (2) penyajian data dalam bentuk teks naratif, tabel, dan diagram; serta (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data dijamin melalui empat kriteria sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln & Guba, yaitu: (1) kredibilitas, melalui triangulasi sumber dan teknik, member check, dan perpanjangan pengamatan; (2) transferabilitas, melalui deskripsi tebal (thick description); (3) dependabilitas, melalui audit trail; dan (4) konfirmabilitas, melalui audit konfirmabilitas dan reflektivitas peneliti.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa TK Alifya Bondowoso melakukan perencanaan SDM secara reguler pada setiap awal tahun pelajaran. Proses perencanaan melibatkan kepala sekolah, koordinator kurikulum, dan pengurus yayasan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah, Ibu Hj. Siti Aminah (wawancara, 12 Maret 2025), diketahui bahwa:

"Setiap awal tahun, kami melakukan evaluasi kebutuhan tenaga. Kami melihat jumlah rombel yang akan dibuka, kemudian menyesuaikan dengan jumlah guru yang ada. Bukan hanya kuantitas, tapi kami juga memetakan kompetensi tiap guru, mana yang sudah kuat di bidang tahfidz, mana yang bagus dalam kreativitas pembelajaran, supaya penempatannya tepat."

Perencanaan SDM di TK Alifya mencakup analisis jabatan (*job analysis*) yang menghasilkan deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) untuk setiap posisi. Dokumen deskripsi jabatan yang peneliti peroleh menunjukkan bahwa setiap posisi guru minimal harus memenuhi tiga kriteria: (1) kualifikasi akademik S-1 Pendidikan atau bidang relevan, (2) kemampuan membaca Al-Qur'an dengan baik (minimal tilawah), dan (3) komitmen terhadap visi lembaga yang Islami. Temuan ini sejalan dengan pandangan Hasibuan (2021) yang menyatakan bahwa perencanaan SDM yang efektif harus mencakup proyeksi kebutuhan berdasarkan analisis jabatan yang komprehensif.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen di TK Alifya dilakukan melalui dua jalur, yaitu rekrutmen internal (promosi dari dalam) dan rekrutmen eksternal. Berdasarkan observasi pada dokumen arsip rekrutmen dan wawancara dengan kepala sekolah, diperoleh data bahwa dalam lima tahun terakhir (2020-2025), TK Alifya telah melakukan empat kali rekrutmen eksternal dengan total 14 pelamar yang masuk. Dari jumlah tersebut, empat orang dinyatakan diterima dan dua orang menyelesaikan masa percobaan.

Prosedur seleksi terdiri dari lima tahap yang dilaksanakan secara berurutan: (1) seleksi administratif berdasarkan kelengkapan berkas; (2) tes tertulis meliputi pengetahuan pedagogik PAUD dan pemahaman keislaman; (3) praktik mengajar (micro-teaching) di depan tim penilai; (4) tes baca Al-Qur'an (tahsin) yang dinilai oleh guru tahfidz lembaga; dan (5) wawancara akhir yang berfokus pada motivasi, komitmen, dan keselarasan nilai dengan visi lembaga. Kelima tahapan ini dirumuskan dalam SOP Rekrutmen yang ditetapkan pada tahun 2021.

Koordinator Kurikulum, Ibu Fatimah Azzahra (wawancara, 14 Maret 2025), menegaskan pentingnya aspek nilai dalam proses seleksi:

"Kami tidak hanya mencari guru yang pintar secara akademik. Di sini yang paling utama adalah akhlak dan komitmen. Sudah beberapa kali kami mendapat pelamar dengan ijazah bagus tapi ketika wawancara ternyata motivasinya hanya ekonomi, bukan karena panggilan mendidik anak. Akhirnya kami tidak terima, karena kami butuh guru yang bisa jadi teladan bagi anak-anak."

Temuan ini memperkuat konsep value-based recruitment sebagaimana diuraikan oleh Kasmir (2022) yang menekankan pentingnya kesesuaian nilai antara calon tenaga kerja dengan budaya organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, Mujib & Mudzakkir (2022) menyebut pendekatan ini sebagai seleksi berbasis akhlak (character-based selection) yang menempatkan integritas spiritual sebagai syarat non-teknis yang tidak bisa dikompromikan.

3. Pengembangan Profesional

Pengembangan profesional merupakan komponen MSDM yang mendapat perhatian cukup besar dari pimpinan TK Alifya. Berdasarkan studi dokumentasi terhadap Program Kerja Tahunan 2024/2025, terdapat empat bentuk pengembangan profesional yang diselenggarakan secara reguler.

Pertama, kegiatan mingguan yang dilaksanakan setiap hari sabtu. Secara akademik kegiatan belajar mengajar di TK Alifya hanya memiliki 5 hari efektif dari hari senin sampai dengan jum'at, untuk hari sabtu dan minggu diliburkan. Sementara khusus guru hari sabtu tidak diliburkan sebab hari tersebut di isi dengan evaluasi mingguan, pembuatan PPM (Perencanaan Pembelajaran Mendalam), dan juga rapat kegiatan. Sehingga pembelajaran untuk minggu selanjutnya bisa dilaksanakan secara maksimal dan lebih baik dari sebelumnya.

Kedua, supervisi klinis oleh kepala sekolah yang dilaksanakan minimal dua kali per semester per guru. Kepala sekolah menggunakan instrumen supervisi yang mencakup 24 indikator yang terdiri dari aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, penilaian, dan pengelolaan kelas. Setelah supervisi, dilakukan sesi refleksi individual antara kepala sekolah dan guru yang disupervisi.

Ketiga, program studi lanjut yang difasilitasi melalui keringanan jam mengajar bagi guru yang sedang menyelesaikan pendidikan S-1. Dari tiga guru yang sedang menempuh studi S-1, dua di antaranya mendapatkan dukungan berupa penyesuaian jadwal mengajar agar tidak berbenturan dengan jadwal kuliah. Meskipun lembaga belum mampu memberikan beasiswa penuh, bentuk dukungan ini dinilai positif oleh para guru.

Keempat, pelatihan internal maupun eksternal yang diikuti pendidik dan tenaga kependidikan TK Alifya. Pada fase tertentu sekolah mengadakan pelatihan khusus guru yang dilaksanakan secara internal dengan mendatangkan mentor profesional dibidangnya. Sehingga guru bisa belajar dan mengembangkan potensi dan kompetensi yang dimilikinya untuk dapat diimplementasikan di sekolah. Temuan ini mendukung pernyataan Nawawi (2021) bahwa pengembangan SDM yang berkelanjutan merupakan investasi organisasi yang berdampak pada peningkatan kualitas layanan secara jangka panjang.

4. Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja di TK Alifya menggunakan pendekatan kombinasi antara penilaian formal dan informal. Penilaian formal dilakukan dua kali dalam setahun (tengah tahun dan akhir tahun pelajaran) menggunakan instrumen yang telah ditetapkan oleh yayasan. Instrumen penilaian mencakup tiga domain utama:

(1) domain kompetensi pedagogik, (2) domain kompetensi kepribadian dan sosial, dan (3) domain kompetensi profesional-keagamaan.

Komponen domain kompetensi kepribadian dan sosial yang mencakup aspek keagamaan seperti kedisiplinan dalam ibadah, akhlak dalam berinteraksi, dan konsistensi dalam meneladankan nilai-nilai Islam, merupakan kekhasan sistem penilaian kinerja di TK Alifya yang membedakannya dari sekolah umum. Hal ini mencerminkan integrasi nilai-nilai Islam secara substantif ke dalam sistem manajemen, bukan sekadar simbolis (Wibowo & Hermawan, 2023). Penilaian informal dilakukan melalui pantauan harian kepala sekolah dan saling memberikan umpan balik antar sesama guru dalam kegiatan evaluasi mingguan.

5. Kompensasi dan Kesejahteraan

Sistem kompensasi di TK Alifya terdiri dari komponen tetap dan tidak tetap. Kompensasi tetap meliputi gaji pokok yang disesuaikan dengan masa kerja dan tingkat pendidikan, serta tunjangan jabatan bagi kepala sekolah dan koordinator kurikulum. Kompensasi tidak tetap mencakup tunjangan hari raya (THR), insentif kehadiran, dan bonus akhir tahun yang besarnya bergantung pada kondisi keuangan yayasan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari bendahara yayasan, struktur gaji pokok masih di bawah Upah Minimum Kabupaten (UMK) Bondowoso tahun 2025 sebesar Rp 2.154.000, yang menjadi perhatian serius lembaga.

Kepala sekolah (wawancara, 12 Maret 2025) mengakui keterbatasan ini dan upaya yang dilakukan: "Kami sadar bahwa gaji yang kami berikan belum ideal. Tapi kami mencoba mengkompensasinya dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, suasana kekeluargaan, pengembangan diri yang baik, dan yang paling penting adalah kesadaran bersama bahwa ini adalah ladang amal. Kami sering mengingatkan diri sendiri bahwa Allah adalah pemberi rezeki yang sebenarnya."

Perspektif spiritual ini merupakan mekanisme kompensasi psikologis yang dalam literatur MSDM Islam dikenal sebagai kompensasi immateri berbasis nilai (Mujib & Mudzakkir, 2022).

6. Faktor Pendukung dan Penghambat MSDM

Berdasarkan analisis lintas kasus dari seluruh data yang dikumpulkan, peneliti mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasi MSDM di TK Alifya Bondowoso.

Faktor pendukung yang dominan meliputi: (1) kepemimpinan kepala sekolah yang transformatif dan berorientasi nilai; (2) budaya organisasi yang kuat dan kohesif berbasis nilai-nilai pesantren; (3) komitmen tinggi tenaga pendidik terhadap misi lembaga; (4) dukungan komunitas dan orang tua peserta didik; serta (5) jaringan alumni dan kemitraan dengan perguruan tinggi Islam setempat.

Adapun faktor penghambat yang teridentifikasi meliputi: (1) keterbatasan anggaran yayasan yang berdampak pada kemampuan rekrutmen, kompensasi, dan pengembangan SDM; (2) kesenjangan kualifikasi akademik di antara tenaga pendidik; (3) belum adanya sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi; serta (4) keterbatasan akses terhadap program pelatihan berkualitas di daerah kabupaten.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa TK Alifya Bondowoso telah mengimplementasikan fungsi-fungsi MSDM secara cukup komprehensif meskipun dengan berbagai keterbatasan yang melekat pada konteks lembaga pendidikan Islam non-formal di daerah kabupaten.

Pertama, perencanaan SDM telah dilakukan secara reguler berbasis analisis kebutuhan dan analisis jabatan, meskipun belum didukung oleh sistem informasi manajemen yang memadai. Kedua, rekrutmen dan seleksi mengintegrasikan nilai-nilai Islam sebagai kriteria substantif melalui SOP yang terstruktur, dengan keunggulan pada penekanan kompetensi spiritual dan akhlak calon tenaga pendidik. Ketiga, pengembangan profesional yang dilakukan melalui halaqah tarbawiyah, supervisi klinis, fasilitasi studi lanjut, dan pelatihan eksternal mencerminkan komitmen lembaga terhadap peningkatan kualitas berkelanjutan. Keempat, penilaian kinerja menggabungkan dimensi pedagogik, kepribadian, dan profesional-keagamaan dalam proporsi yang mencerminkan identitas lembaga sebagai institusi Islam. Kelima, sistem kompensasi masih menghadapi tantangan signifikan dalam aspek finansial, namun dikompensasi melalui penguatan kompensasi non-finansial berbasis nilai Islam.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi teoretis berupa model MSDM Integratif Islami (MII) yang menggabungkan fungsi-fungsi MSDM konvensional dengan nilai-nilai Islam sebagai ruh pengelolaan, serta implikasi praktis berupa rekomendasi peningkatan sistem kompensasi, pengembangan SIMSDM berbasis teknologi sederhana, dan penguatan program mentoring bagi guru junior. Penelitian lanjutan diperlukan untuk menguji model MII ini dalam konteks lembaga PAUD Islam yang lebih beragam di berbagai daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirulloh, M., & Kurniawan, D. (2023). Strategi Peningkatan Kompetensi Guru di Madrasah Swasta: Perspektif Manajemen SDM Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 145-162. <https://doi.org/10.21580/jmpi.2023.8.2.1247>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fathurrochman, I., Danim, S., & Syaiful, S. (2022). Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah melalui Supervisi Akademik: Studi Kasus di Kabupaten Bengkulu Selatan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 89-108. <https://doi.org/10.14421/jpi.2022.111.89>
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi ke-22). PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik* (Edisi ke-3). PT RajaGrafindo Persada.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mujib, A., & Mudzakkir, J. (2022). *Ilmu pendidikan Islam* (Edisi ke-4). Kencana Prenada Media Group.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen PAUD*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2021). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Rahmawati, T. (2022). Rekrutmen Berbasis Kompetensi Spiritual-Akademik dan Kinerja Guru di Lembaga Pendidikan Islam Swasta. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 27(1), 45-62. <https://doi.org/10.19109/td.v27i1.9841>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2022). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (Edisi ke-3). PT RajaGrafindo Persada.

- Syafaruddin, & Asrul. (2022). Kepemimpinan pendidikan kontemporer. Citapustaka Media.
- Wibowo, A., & Hermawan, R. (2023). Implementasi Manajemen SDM Berbasis Nilai Islam dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.17509/jap.v30i1.55231>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, aplikasi dan isu penelitian*. Alfabeta.
- Zulkarnain, W., & Sumarsono, R. B. (2021). *Manajemen dan etika perkantoran: Praktik pelayanan prima*. PT Remaja Rosdakarya.