Journal of Smart Education and Learning, 3(2), 2026, 95-105
Available at: https://journal.nurscienceinstitute.id/index.php/jsel
EISSN: 3063-6930

Strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam mengoptimalkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 1 Tulungagung

Muhammad Saddam Baihaki, Moh. Rois Abin*

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: roisabin@gmail.com)

Abstract
This study aimed to describe the human resource management development strategies used to optimize the performance of educators and education personnel at MAN 1 Tulungagung. The study focused on three strategies, namely emphasis on human interests, innovative work style, and mental attitude oriented toward optimal performance. This study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation, analyzed interactively, and validated through data triangulation. The findings showed that the madrasah principal functioned not only as a superior but also as a mentor, companion, and motivator. The human-interest strategy was realized through warm relationships, personal and professional support, potential identification, and an inclusive work environment. The innovative work style strategy involved idea generation, idea promotion, and idea realization. The mental attitude strategy focused on developing a growth mindset, intrinsic motivation, self-reflection, and emotional balance. This study concluded that the three strategies contributed to improving teacher professionalism and sustainable performance in the Islamic education setting.

Keywords: Human Resource Management, Humanistic Leadership, Innovative Work Style, Growth Mindset, Madrasah

Abstrak
Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 1 Tulungagung. Penelitian difokuskan pada tiga strategi, yaitu penekanan pada kepentingan manusia; gaya kerja inovatif; dan sikap mental yang berorientasi pada kinerja optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara interaktif dan diuji keabsahannya melalui triangulasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai atasan, tetapi juga sebagai pembina, pendamping, dan motivator. Strategi penekanan pada kepentingan manusia diwujudkan melalui relasi yang hangat, dukungan personal dan profesional, identifikasi potensi, dan lingkungan kerja yang inklusif. Strategi gaya kerja inovatif diwujudkan melalui inisiatif ide, promosi ide, dan realisasi ide. Strategi sikap mental difokuskan pada *growth mindset*, motivasi intrinsik, refleksi diri, dan keseimbangan emosi. Kesimpulan penelitian ini adalah ketiga strategi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru dan kinerja yang berkelanjutan dalam konteks pendidikan Islam.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Humanistik, Gaya Kerja Inovatif, Sikap Mental, Madrasah

How to cite: Baihaki, M. S., & Abin, M. R. (2026). Strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam mengoptimalkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 1 Tulungagung. *Journal of Smart Education and Learning*, *3*(2), 95–105. https://doi.org/10.53088/jsel.v3i2.3614

Copyright © 2026 by Authors; this is an open-access article under the CC BY-SA License (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0).

1. Pendahuluan

Keunggulan sebuah madrasah umumnya tidak terlepas dari peran kepala madrasah yang tidak sekadar memerintah, tetapi juga hadir, mendengar, dan membina. Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi tuntutan profesionalisme dan perkembangan zaman (Addin et al., 2020; Muttaqin et al., 2021). Guru dan tenaga kependidikan tidak lagi cukup hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga dituntut menunjukkan kreativitas, inovasi, serta stabilitas emosional dalam menjalankan proses pembelajaran. Perubahan tuntutan ini mendorong lembaga pendidikan Islam untuk tidak sekadar mengelola SDM secara birokratis, tetapi juga membina dan mengembangkannya secara berkelanjutan agar mampu beradaptasi dengan dinamika pendidikan abad ke-21. Penelitian lintas negara oleh Davila dan Elvira (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan humanistik, yang menempatkan kesejahteraan manusia sejajar dengan pencapaian target organisasi, mampu meningkatkan performa institusi di berbagai konteks budaya. Dalam konteks ini, kepala madrasah memegang peran strategis, bukan hanya sebagai pemimpin struktural yang menjalankan fungsi administratif, tetapi juga sebagai pembina, pendamping, dan motivator bagi seluruh warga madrasah dalam pengembangan SDM (Sakarina et al., 2023).

Hasil observasi awal peneliti pada tahun 2025 menunjukkan bahwa MAN 1 Tulungagung aktif mengembangkan pembelajaran berbasis teknologi, antara lain melalui pemanfaatan ruang kelas berbasis TV dan *smartboard*, serta mendampingi peserta didik hingga meraih juara pada lomba poster tingkat nasional. Praktik tersebut mengindikasikan adanya pengelolaan SDM yang mendorong pendidik untuk berinovasi, bukan sekadar menjalankan rutinitas mengajar. Kondisi inilah yang menjadikan strategi pengembangan SDM di madrasah tersebut menarik untuk dikaji secara mendalam.

Keterkaitan antara kepemimpinan kepala madrasah, pengelolaan SDM, dan kinerja pendidik telah ditunjukkan oleh sejumlah penelitian di Indonesia. Addin et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Ghoyatul Jihad Kabupaten Karawang, sedangkan Utama et al. (2022) menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru di SMP BPI dan SMP Pasundan 1 Kota Bandung. Temuan serupa dilaporkan oleh Muttaqin et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif kepala sekolah meningkatkan kualitas manajemen pendidikan. Hasil-hasil tersebut menjadi dasar dugaan awal bahwa perkembangan MAN 1 Tulungagung berkaitan dengan cara kepala madrasah mengelola dan mengembangkan SDM, khususnya dalam menghadapi tantangan motivasi kerja, kebutuhan inovasi, serta kualitas relasi di lingkungan kerja.

Dalam kerangka pembelajaran cerdas (*smart learning*), kesiapan SDM merupakan prasyarat utama. Pemanfaatan teknologi digital di kelas tidak akan berdampak pada mutu pembelajaran tanpa pendidik yang memiliki kompetensi digital dan kemauan

untuk berinovasi. Sary (2023) menemukan bahwa kompetensi digital dan kepemimpinan diri (*self-leadership*) mendorong perilaku kerja inovatif dan kinerja guru pada yayasan pendidikan Islam, sedangkan Sakarina et al. (2023) menegaskan perlunya strategi kepala sekolah yang humanistik dalam mengelola SDM pada era digitalisasi. Di MAN 1 Tulungagung, pemanfaatan ruang kelas berbasis TV dan *smartboard* menuntut pendidik yang tidak hanya terampil menggunakan teknologi, tetapi juga termotivasi untuk mengintegrasikannya dalam pembelajaran. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM yang dijalankan kepala madrasah berperan langsung dalam menopang ekosistem *smart learning* di madrasah.

Secara teoretis, Wright dan Rudolph (1994) merumuskan lima prinsip utama dalam pengembangan manajemen SDM, yaitu penekanan pada manusia, kepemimpinan partisipatif, gaya kerja inovatif, orientasi kuat pada klien, dan sikap mental yang mencari kinerja optimal. Kelima prinsip ini dirumuskan untuk merespons kompleksitas organisasi yang terus meningkat serta persaingan yang semakin ketat. Penelitian ini memfokuskan kajian pada tiga dari lima prinsip tersebut, yaitu penekanan pada kepentingan manusia, gaya kerja inovatif, dan sikap mental yang mencari kinerja optimal, karena ketiga aspek ini dinilai paling relevan dengan tantangan yang dihadapi MAN 1 Tulungagung terkait motivasi kerja, inovasi, serta kualitas hubungan dalam lingkungan madrasah.

Penelitian terdahulu mengenai pengembangan manajemen SDM pada umumnya berfokus pada satu jenis lembaga tertentu, baik sekolah kejuruan (Badri, 2017), perguruan tinggi (Permatasari, 2019), rumah sakit (Nuraini, 2021), maupun pondok pesantren (Syafii, 2019). Badri (2017) menemukan bahwa motivasi merupakan faktor kunci peningkatan kinerja guru, sementara pengembangan SDM dan kompensasi memberikan kontribusi signifikan ketika digabungkan dalam model manajemen SDM yang komprehensif. Permatasari (2019) menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang sistematis melalui pelatihan dan pembinaan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan pendidikan tinggi, sedangkan Syafii (2019) menegaskan bahwa pengembangan SDM di lembaga pendidikan Islam berbasis asrama sangat dipengaruhi oleh nilai keagamaan dan kedekatan emosional antara pimpinan dan SDM yang dikelolanya. Ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM di lembaga pendidikan memerlukan pendekatan kepemimpinan yang menyentuh dimensi relasional, motivasional, dan nilai secara bersamaan.

Studi yang paling mendekati fokus penelitian ini dilakukan oleh Sakarina et al. (2023) yang mengkaji strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen SDM dengan perspektif humanistik di era digitalisasi. Namun demikian, penelitian tersebut dilakukan di jenjang pendidikan dasar dan belum secara spesifik menelaah bagaimana kepala madrasah negeri tingkat menengah mengintegrasikan penekanan pada manusia, inovasi kerja, dan penguatan sikap mental secara bersamaan. Celah inilah yang berupaya diisi oleh penelitian ini sekaligus menjadi kebaruan (*novelty*) dibandingkan penelitian sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan (1) bagaimana implementasi strategi penekanan pada kepentingan manusia dalam upaya mengoptimalkan kinerja SDM di MAN 1 Tulungagung, (2) bagaimana implementasi strategi gaya kerja inovatif dalam upaya mengoptimalkan kinerja SDM di MAN 1 Tulungagung, dan (3) bagaimana implementasi strategi sikap mental yang mencari kinerja optimal dalam upaya mengoptimalkan kinerja SDM di MAN 1 Tulungagung. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam, serta kontribusi praktis bagi kepala madrasah dan lembaga pendidikan lain dalam merancang strategi pengembangan SDM yang humanis, inovatif, dan berorientasi pada kinerja optimal.

2. Tinjauan Pustaka

Teori Pengembangan Manajemen SDM

Kajian ini bertumpu pada kerangka teori pengembangan manajemen SDM yang dirumuskan oleh Wright dan Rudolph (1994). Kedua ahli tersebut menyatakan bahwa terdapat lima prinsip utama dalam manajemen SDM yang menyoroti pentingnya pengembangan individu sebagai fondasi kualitas SDM dalam organisasi, yaitu penekanan pada manusia (*emphasis on people*), kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), gaya kerja inovatif (*innovative work styles*), orientasi kuat pada klien (*strong client orientation*), dan sikap mental yang mencari kinerja optimal (*mental attitude that seeks optimum performance*). Kelima prinsip ini bertujuan membentuk organisasi yang secara konsisten berfokus pada pengembangan SDM secara berkelanjutan.

Prinsip penekanan pada manusia menempatkan individu sebagai pusat sistem organisasi. Dalam prinsip ini, organisasi tidak hanya dituntut mencapai target institusional, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu di dalamnya berkembang, merasa dihargai, dan memiliki ruang untuk tumbuh secara utuh (Wright & Rudolph, 1994). Pendekatan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan humanistik dalam lembaga pendidikan Islam yang menempatkan manusia sebagai subjek utama dalam proses pendidikan, bukan sekadar objek administratif (Sakarina et al., 2023).

Prinsip gaya kerja inovatif menegaskan bahwa inovasi bukan lagi pilihan tambahan, tetapi motor utama dalam membangun daya saing institusi pendidikan, meningkatkan efisiensi organisasi, serta memperkuat relevansi lembaga di tengah dinamika sosial dan teknologi (Wright & Rudolph, 1994). Konsep ini diperkaya oleh Janssen (2000) yang merumuskan bahwa perilaku kerja inovatif mencakup tiga dimensi, yaitu *idea generation* atau inisiatif menciptakan ide baru, *idea promotion* atau keberanian menyuarakan ide kepada rekan kerja maupun pimpinan, dan *idea realization* atau kemampuan mewujudkan ide menjadi praktik nyata dalam kegiatan kerja sehari-hari. Ketiga dimensi ini membentuk satu siklus inovasi yang utuh dan berkelanjutan dalam organisasi.

Adapun prinsip sikap mental yang mencari kinerja optimal berkaitan erat dengan konsep perilaku organisasi yang dikemukakan Robbins dan Judge (2017), yang menegaskan bahwa sikap mental positif berpengaruh langsung terhadap motivasi,

komitmen organisasi, dan performa kerja individu. Individu dengan sikap mental yang sehat cenderung memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, lebih mampu mengatasi stres, dan tekun menyelesaikan tugas meskipun dalam situasi sulit. Konsep ini diperkuat oleh teori *growth mindset* dari Dweck (2006) yang menegaskan bahwa individu dengan pola pikir berkembang meyakini kecerdasan, keterampilan, dan kapasitas diri dapat terus ditingkatkan melalui proses belajar, pengalaman, dan kerja keras.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yaitu desain yang bertujuan mempelajari secara mendalam suatu peristiwa, proses, atau fenomena dalam konteks kehidupan nyata pada individu, kelompok, maupun institusi tertentu (Moleong, 2017; Yin, 2015). Pendekatan kualitatif dipilih karena paling sesuai untuk menggali makna mendalam dari suatu fenomena, dengan asumsi dasar bahwa perilaku manusia memiliki makna yang signifikan bagi individu yang melakukannya (Tanzeh, 2009). Desain studi kasus dipilih karena peneliti ingin memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi pengembangan manajemen SDM di MAN 1 Tulungagung, termasuk pola hubungan, keputusan, dan tindakan manajerial kepala madrasah dalam konteks nyata yang tidak dapat dipisahkan dari lingkungan sosialnya.

Penelitian dilakukan di MAN 1 Tulungagung yang beralamat di Jalan Ki Hajar Dewantoro, Beji, Kecamatan Boyolangu, Kabupaten Tulungagung. Lokasi ini dipilih karena berdasarkan observasi awal peneliti, madrasah tersebut memiliki sistem pengelolaan SDM yang baik, terutama dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, hingga pengendalian tenaga pendidik dan kependidikan, serta menunjukkan komitmen tinggi dalam pengembangan SDM. Sumber data penelitian meliputi data primer dari informan utama dan data sekunder berupa dokumen kebijakan serta arsip madrasah. Informan dipilih secara purposif, yaitu pihak yang terlibat langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan SDM di madrasah. Profil informan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No	Informan	Kode	Fokus Informasi
1	Kepala madrasah	KM	Kebijakan dan strategi pengembangan SDM
2	Wakil kepala madrasah bidang kurikulum	WK	Pengembangan kompetensi dan inovasi pembelajaran
3	Guru bimbingan konseling	GBK	Dukungan personal dan iklim kerja
4	Guru mata pelajaran	GM	Pengalaman pembinaan dan penerapan inovasi
5	Kepala tata usaha	KTU	Pengelolaan tenaga kependidikan

Sumber: Data penelitian (2025).

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam dilakukan untuk menggali informasi secara rinci mengenai strategi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan SDM. Kedua, observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi dan dinamika kerja di lingkungan madrasah. Ketiga, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui penelusuran arsip, kebijakan, dan catatan kegiatan madrasah yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles et al. (2014), yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Ketiga tahapan ini dilakukan secara siklis dan berkelanjutan sepanjang proses pengumpulan data di lapangan. Secara operasional, tiga prinsip Wright dan Rudolph (1994) yang menjadi fokus penelitian digunakan sebagai kategori awal pada tahap kondensasi data, kemudian dimensi perilaku kerja inovatif Janssen (2000) digunakan untuk memilah tahapan inovasi yang ditemukan di lapangan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi data, yang meliputi triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai informan dan triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan manajemen SDM di MAN 1 Tulungagung ditandai dengan peran ganda kepala madrasah, yaitu tidak hanya sebagai atasan administratif, tetapi juga sebagai pembina, pendamping, sekaligus motivator bagi seluruh warga madrasah. Kepala madrasah secara aktif menunjukkan kepedulian terhadap kondisi emosional, kesejahteraan pribadi, dan kebutuhan profesional guru, tenaga kependidikan, serta siswa, sehingga tercipta lingkungan kerja yang inklusif, suportif, dan memfasilitasi pertumbuhan individu secara menyeluruh. Temuan ini diuraikan berdasarkan tiga strategi utama yang menjadi fokus penelitian.

Strategi pertama, penekanan pada kepentingan manusia, diwujudkan melalui empat praktik. Pertama, kepala madrasah membangun relasi yang hangat dan terbuka dengan guru dan staf melalui komunikasi formal maupun informal sehari-hari, seperti menyapa langsung dan berbincang santai di ruang guru. Berdasarkan wawancara dengan para informan penelitian di MAN 1 Tulungagung, pola kepemimpinan ini menumbuhkan perasaan dihargai dan didengarkan yang memperkuat ikatan emosional antara pimpinan dan seluruh warga madrasah. Kedua, kepala madrasah memberikan dukungan personal dan profesional, termasuk memfasilitasi pelatihan, *workshop*, dan studi lanjut, disertai keterlibatan langsung dalam proses pendampingan, bukan hanya persetujuan administratif semata. Ketiga, kepala madrasah mengidentifikasi dan mengarahkan potensi individu sesuai kekuatan masing-masing. Misalnya, guru yang menguasai teknologi informasi diarahkan mengelola digitalisasi pembelajaran, staf tata usaha yang teliti diberi tanggung jawab pengarsipan, dan siswa yang berbakat organisasi diarahkan aktif dalam kegiatan OSIS. Keempat, kepala madrasah menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan apresiatif tanpa membedakan status, jabatan, atau masa kerja, dengan apresiasi yang diwujudkan secara formal maupun melalui tindakan sederhana seperti ucapan terima kasih dan pemberian kepercayaan untuk menangani program tertentu.

Strategi kedua, gaya kerja inovatif, diwujudkan melalui budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan dan solutif terhadap tantangan pendidikan abad ke-21. MAN 1 Tulungagung membangun ekosistem yang memungkinkan guru menjadi pelaku

perubahan (*agent of change*), bukan sekadar pelaksana tugas. Wujud konkretnya antara lain pemanfaatan ruang kelas berbasis TV dan *smartboard* dalam pembelajaran, penyelenggaraan sosialisasi etika bermedia sosial bagi siswa, hingga pendampingan siswa meraih juara pada lomba poster tingkat nasional. Proses inovasi ini berjalan bertahap, mulai dari inisiatif guru memanfaatkan teknologi pembelajaran, mengusulkannya kepada pimpinan, hingga merealisasikannya dalam kegiatan belajar-mengajar sehari-hari.

Strategi ketiga, sikap mental yang mencari kinerja optimal, dibangun melalui penguatan *growth mindset*, motivasi intrinsik, refleksi diri, serta keseimbangan emosi dan mental kerja. Kepala madrasah secara aktif menanamkan nilai ketekunan, semangat juang, dan keikhlasan bekerja, antara lain melalui program monitoring-evaluasi berkala, dukungan studi lanjut, program pelatihan kecantikan sebagai bentuk perhatian pada kesejahteraan personal guru, serta kegiatan relaksasi rutin seperti kegiatan "Jumat Berkah". Melalui pendekatan ini, madrasah tidak hanya mencetak pendidik yang terampil secara teknis, tetapi juga pribadi yang tangguh secara emosional dan memiliki komitmen tinggi terhadap visi pendidikan Islam yang bermartabat dan transformatif. Ringkasan implementasi ketiga strategi tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Ringkasan Implementasi Strategi Pengembangan SDM di MAN 1 Tulungagung

No	Strategi	Bentuk Implementasi	Dampak bagi SDM
1	Penekanan pada kepentingan manusia	Relasi yang hangat dan terbuka, dukungan personal dan profesional (pelatihan, *workshop*, studi lanjut), identifikasi dan pengarahan potensi individu, serta lingkungan kerja yang inklusif dan apresiatif	Guru dan staf merasa dihargai dan didengarkan sehingga ikatan emosional dengan pimpinan menguat
2	Gaya kerja inovatif	Pemanfaatan kelas berbasis TV dan *smartboard*, sosialisasi etika bermedia sosial, dan pendampingan lomba poster tingkat nasional melalui tahapan inisiatif, pengusulan, dan realisasi ide	Guru berperan sebagai pelaku perubahan (*agent of change*), bukan sekadar pelaksana tugas
3	Sikap mental yang mencari kinerja optimal	Monitoring-evaluasi berkala, dukungan studi lanjut, pelatihan kecantikan, dan kegiatan "Jumat Berkah"	Pendidik tangguh secara emosional dan berkomitmen tinggi terhadap visi madrasah

Sumber: Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (data diolah peneliti, 2025).

4.2. Pembahasan

Temuan mengenai strategi penekanan pada kepentingan manusia sejalan dengan prinsip pertama Wright dan Rudolph (1994), yaitu penekanan pada manusia (*emphasis on people*) yang menempatkan individu sebagai pusat sistem organisasi. Ketika guru merasa dihormati sebagai manusia yang bernilai, kinerja, loyalitas, dan partisipasi mereka meningkat. Temuan paling relevan datang dari Sakarina et al. (2023) yang menemukan bahwa keunggulan personal kepala sekolah dan spiritualitas

humanistik menjadi sumber inspirasi utama pendekatan humanistik dalam pengembangan SDM, sekaligus membuka ruang partisipasi yang setara bagi guru, staf, dan orang tua siswa. Kemiripan kedua temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan humanistik merupakan pola yang berulang dan dapat direplikasi lintas jenjang pendidikan.

Temuan ini juga selaras dengan penelitian Utama et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah, khususnya pendekatan personal dan relasional terhadap guru, berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru, serta dengan penelitian Addin et al. (2020) dan Muttaqin et al. (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transformatif kepala madrasah meningkatkan kinerja guru dan kualitas manajemen pendidikan. Dalam konteks internasional, Alzoraiki et al. (2024) juga menemukan di sekolah-sekolah publik Yaman bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan budaya sekolah meningkatkan performa mengajar guru, meskipun konteks kelembagaannya berbeda dengan madrasah di Indonesia. Berbeda dengan konteks pesantren yang dikaji Syafii (2019), yang pengembangan SDM-nya lebih diwarnai kedekatan emosional berbasis nilai keagamaan dan sistem asrama, pendekatan di MAN 1 Tulungagung menunjukkan karakter yang lebih sistematis khas madrasah negeri, namun tetap menyisakan ruang bagi kehangatan relasional sebagai inti strategi.

Strategi gaya kerja inovatif yang ditemukan di lapangan selaras dengan prinsip ketiga Wright dan Rudolph (1994), yaitu *innovative work styles*, yang menegaskan bahwa inovasi merupakan motor utama daya saing institusi pendidikan. Temuan ini juga konsisten dengan tiga dimensi perilaku kerja inovatif yang dirumuskan Janssen (2000), yaitu *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization*, yang tercermin secara berurutan dalam praktik guru MAN 1 Tulungagung, mulai dari inisiatif memanfaatkan teknologi pembelajaran, mengusulkannya kepada pimpinan, hingga merealisasikannya dalam kegiatan belajar-mengajar sehari-hari.

Relevansi temuan ini diperkuat oleh Salsabila dan Mansyur (2024) yang menemukan bahwa iklim organisasi dan kreativitas karyawan berperan penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif, serta oleh Sary (2023) yang menemukan bahwa kompetensi digital dan kepemimpinan diri (*self-leadership*) mendorong perilaku kerja inovatif guru pada yayasan pendidikan Islam di Samarinda. Penelitian Margaretha dan Sudibjo (2024) pada guru TK-SD menambahkan bahwa motivasi intrinsik dan dukungan otonomi dari pimpinan menjadi prasyarat sebelum perilaku kerja inovatif guru benar-benar terwujud, sebuah pola yang juga tampak pada peran aktif kepala madrasah dalam mendorong dan merealisasikan gagasan guru di MAN 1 Tulungagung. Perbedaannya, penelitian Salsabila dan Mansyur dilakukan pada konteks korporasi dengan pendekatan kuantitatif, sedangkan penelitian ini menelaah dinamika serupa secara kualitatif dalam konteks madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip perilaku kerja inovatif berlaku lintas konteks organisasi.

Adapun strategi sikap mental yang mencari kinerja optimal sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2017) bahwa sikap mental positif berpengaruh

langsung terhadap motivasi, komitmen organisasi, dan performa kerja individu, serta dengan teori *growth mindset* Dweck (2006) yang menegaskan bahwa kecerdasan dan keterampilan dapat terus ditingkatkan melalui proses belajar dan kerja keras. Temuan ini juga relevan dengan penelitian Yulianti et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *growth mindset* guru berhubungan dengan karakter gotong royong siswa di sekolah dasar. Kesamaan temuan ini menguatkan argumen bahwa penguatan sikap mental guru tidak hanya berdampak pada performa individu, tetapi juga pada iklim kerja dan karakter peserta didik secara lebih luas.

Dibandingkan dengan penelitian Badri (2017) yang menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh pengembangan SDM, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja guru, penelitian ini menawarkan perspektif yang berbeda dengan menggali proses dan mekanisme di balik strategi tersebut melalui pendekatan kualitatif. Kedua pendekatan ini saling melengkapi. Penelitian kuantitatif memberikan bukti pengaruh yang terukur, sedangkan penelitian kualitatif seperti ini mengungkap bagaimana dan mengapa strategi tersebut bekerja dalam konteks nyata.

Secara keseluruhan, ketiga strategi tersebut tidak berjalan terpisah, tetapi saling menguatkan dalam satu sistem pengembangan SDM. Di MAN 1 Tulungagung, relasi yang hangat dan dukungan kepala madrasah menumbuhkan rasa aman psikologis yang mendorong guru berani mengusulkan pemanfaatan teknologi, seperti kelas berbasis TV dan *smartboard*. Selanjutnya, program monitoring-evaluasi, dukungan studi lanjut, dan kegiatan “Jumat Berkah” menjaga agar inovasi tersebut berjalan konsisten dan tidak berhenti sebagai gagasan sesaat. Pola ini menunjukkan bahwa tiga dari lima prinsip Wright dan Rudolph (1994), yaitu penekanan pada manusia, gaya kerja inovatif, dan sikap mental yang mencari kinerja optimal, dapat diterapkan secara terpadu pada konteks madrasah negeri di Indonesia, dengan kepala madrasah sebagai penggerak utamanya.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengembangan manajemen SDM di MAN 1 Tulungagung bertumpu pada peran kepala madrasah yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi pembina, pendamping, dan motivator bagi seluruh warga madrasah. Ketiga strategi yang dikaji, yaitu penekanan pada kepentingan manusia, gaya kerja inovatif, dan penguatan sikap mental, saling melengkapi. Pendekatan humanistik menciptakan rasa aman psikologis yang menjadi prasyarat bagi tumbuhnya inovasi, sementara penguatan sikap mental menjaga agar inovasi tersebut berjalan konsisten dan berkelanjutan.

Temuan ini memberi wawasan baru bahwa pengembangan SDM di lembaga pendidikan Islam tidak dapat direduksi menjadi program pelatihan teknis, tetapi memerlukan pendekatan kepemimpinan yang menyentuh dimensi relasional, kreatif, sekaligus psikologis secara bersamaan. Kepala madrasah yang mampu mengintegrasikan ketiga dimensi ini berpotensi menciptakan iklim kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga sehat secara mental dan bermakna secara spiritual.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya lembaga pendidikan Islam merancang program pengembangan SDM yang mengintegrasikan aspek relasional, inovasi, dan penguatan mental secara simultan, bukan sebagai program yang berdiri sendiri-sendiri. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan pada jenjang atau tipe lembaga pendidikan Islam yang berbeda, serta mempertimbangkan pendekatan kuantitatif atau campuran untuk mengukur dampak strategi ini secara lebih terukur.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada kepala madrasah, dewan guru, dan tenaga kependidikan MAN 1 Tulungagung yang telah memberikan izin dan kesediaan menjadi informan dalam penelitian ini, serta kepada dosen pembimbing atas arahan dan masukan yang berharga selama proses penelitian dan penulisan artikel ini.

Referensi

Addin, F. N., Bintang Kejora, M. T., & Kosim, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Ghoyatul Jihad Kabupaten Karawang. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan, 4*(2), 153–166. https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.16673

Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education, 9*, 1413607. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607

Badri, A. K. (2017). *Pengaruh pengembangan SDM, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Darussalam* [Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta]. Repository UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Davila, A., & Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business, 47*(4), 548–554. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.008

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287–302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Margaretha, J., & Sudibjo, N. (2024). Pengaruh intrinsic motivation, perceived autonomy support, dan job crafting terhadap innovative work behavior di TK-SD XYZ Tangerang Selatan. *Polyglot: Jurnal Ilmiah, 20*(1), 23–43. https://doi.org/10.19166/pji.v20i1.6550

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metode penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

Muttaqin, Z., Hambali, A., Eq, N. A., & Nursobah, A. (2021). Transformative leadership of school principals in improving the quality of education management. *International Journal of Nusantara Islam, 9*(2), 33–45. https://doi.org/10.15575/ijni.v9i2.14310

Nuraini. (2021). *Pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Lombok Utara* [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Mataram]. Repository Universitas Muhammadiyah Mataram.

Permatasari, B. R. (2019). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta* [Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta]. Institutional Repository UIN Sunan Kalijaga.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.

Sakarina, S., Wedadjati, R. S., Ena, Z., Hanafiah, H., & Hina, H. B. (2023). The principal's strategy in improving the quality of human resource management with a humanistic perspective in the digitalization era. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama, 15*(2), 1–14. https://doi.org/10.37680/qalamuna.v15i2.2789

Salsabila, Z. H., & Mansyur, A. (2024). Innovative work behavior: Role of organizational climate and employee creativity. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis, 14*(1), 71–83. https://doi.org/10.12928/fokus.v14i1.9491

Sary, F. P. (2023). Digital competency, self-leadership, and innovative work behavior towards teacher performance in Islamic Educational Foundation Samarinda Indonesia. In *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 3808–3820). https://doi.org/10.46254/ap03.20220611

Syafii, A. M. (2019). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Modern Nurul Iman Parung Bogor* [Tesis, Institut PTIQ Jakarta]. Institutional Repository Institut PTIQ Jakarta.

Tanzeh, A. (2009). *Pengantar metode penelitian*. Teras.

Utama, W. W., Kuswarno, E., & Radjamansyah, R. (2022). Implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP BPI dan SMP Pasundan 1 Kota Bandung. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 5*(3), 752–760. https://doi.org/10.54371/jiip.v5i3.461

Wright, P. C., & Rudolph, J. J. (1994). HRM trends in the 1990s: Should local government buy in? *International Journal of Public Sector Management, 7*(3), 27–43.

Yin, R. K. (2015). *Studi kasus: Desain dan metode*. Rajawali Pers.

Yulianti, M. D., Astawan, I. G., & Riastini, P. N. (2024). The relationship of the teachers' growth mindset to the students' mutual cooperation character in primary school. *Indonesian Values and Character Education Journal, 7*(1), 45–55. https://doi.org/10.23887/ivcej.v7i1.76209