

**Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Gejala Stagnasi
di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum Desa Mekar Sari
Kecamatan Sungai Raya**

Siti Fadila², Abdul Pandi²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Darul Ulum (STITDAR) Kubu Raya

Email: fadilasiti865@gmail.com,¹, pandiabdul38@gmail.com²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan 1) Untuk mendeskripsikan kondisi manajemen SDM yang diterapkan di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum Dusun Madani Desa Mekar Sari. 2) Untuk menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya gejala stagnasi dalam perkembangan lembaga pendidikan di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum. 3) Untuk memaparkan peran manajemen SDM dalam mengatasi gejala stagnasi di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum, dalam penelitian menggunakan pendekatan kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses penyediaan untuk memahami masalah social, sedangkan sumber data primer dan sekunder, teknik pengumpulan data, observasi, wawancara termasuk kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, dokumentasi, teknik analisis data menggunakan, *Data reduction* (Reduksi data), *Data Display* (Penyajian Data), *Conclusion Drawing* (Penarikan kesimpulan) Hasil penelitian adalah 1) Manajemen SDM di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum memerlukan penguatan orientasi strategis agar mampu mengintegrasikan nilai kepesantrenan dengan prinsip pengelolaan modern. Tanpa perencanaan berbasis kompetensi, pengembangan berkelanjutan, dan tata kerja yang rasional, potensi SDM belum optimal untuk meningkatkan kualitas dan daya saing lembaga. 2) Gejala stagnasi di sekolah ini muncul akibat kombinasi kelemahan struktural, keterbatasan sumber daya, dan manajemen kelembagaan yang belum optimal. Faktor internal seperti perencanaan SDM yang belum strategis, rekrutmen dan pengembangan guru yang tidak berbasis kompetensi, serta budaya kerja tradisional membatasi inovasi dan kualitas pembelajaran. Faktor eksternal seperti persaingan antar lembaga, ekspektasi masyarakat, dan standar mutu yang meningkat memperkuat stagnansi. Ketidaksiapan sekolah menghadapi dinamika internal dan eksternal menjadikan potensi kelembagaan tidak tersalurkan secara maksimal, sehingga pembaruan sistem manajemen dan orientasi strategis menjadi kebutuhan utama. 3) Manajemen SDM sebagai solusi memegang peran strategis dalam mengatasi stagnasi.

Kata kunci: *Peran Manajemen, Sumber Daya Manusia, Stagnasi*

Abstract

This study aims to: 1) Describe the human resource (HR) management practices implemented at the Mubaiyinul Ulum Islamic Boarding School-based Junior High School (SMP Berbasis Pesantren) in Madani Hamlet, Mekar Sari Village; 2) Analyze the factors causing stagnation in the institutional development of the school; and 3) Explain the role of HR management in addressing this stagnation. The study employs a qualitative approach defined as a process for understanding social problems and utilizes primary and secondary data sources. Data collection techniques include observation, interviews (with the principal, teachers, and educational staff), and documentation review. Data analysis involves data reduction, data display, and conclusion drawing. The research findings indicate that: 1) HR management at the school requires a strengthened strategic orientation to integrate Islamic boarding school values with modern management principles; without competency-based planning, continuous development, and rational work procedures, human resource potential remains underutilized regarding the improvement of institutional quality and competitiveness. 2) Stagnation at the school stems from a combination of structural weaknesses, resource limitations, and suboptimal

institutional management; internal factors such as a lack of strategic HR planning, non-competency-based teacher recruitment and development, and a traditional work culture limit innovation and the quality of instruction, while external factors such as inter-institutional competition, public expectations, and rising quality standards exacerbate the stagnation. The school's lack of preparedness in navigating internal and external dynamics prevents the full realization of institutional potential, making the renewal of management systems and strategic orientation a primary necessity. 3) HR management serves as a strategic solution for overcoming this stagnation.

Keywords: *Role of Management, Human Resources, Stagnation.*

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan lembaga pendidikan. Keberadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional, disiplin, serta memiliki kompetensi yang baik akan sangat mempengaruhi kualitas pendidikan di sekolah. Dalam lembaga pendidikan berbasis pesantren, manajemen sumber daya manusia tidak hanya fokus pada pengelolaan administrasi tenaga kerja, tetapi juga pada pelatihan karakter, kedisiplinan, nilai keagamaan, dan budaya kerja Islami yang menjadi ciri khas lembaga pesantren. Namun dalam praktiknya, tidak semua lembaga pendidikan mampu menjalankan manajemen sumber daya manusia secara maksimal.¹ Beberapa sekolah sering mengalami gejala stagnasi, yaitu kondisi ketika perkembangan lembaga berjalan lambat, kurang mengalami kemajuan, bahkan cenderung mengalami penurunan dalam beberapa aspek. Gejala stagnasi dapat terlihat dari rendahnya inovasi pembelajaran, kurangnya motivasi kerja tenaga pendidik, menurunnya disiplin, terbatasnya pengembangan kompetensi guru, serta kurang optimalnya pencapaian tujuan sekolah. Jika kondisi tersebut dibiarkan terus berlangsung, maka akan berdampak pada kualitas pendidikan dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut.²

Pendidikan merupakan hak dasar setiap warga negara sebagaimana dijamin dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 Ayat (1), yang menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. Amanat

¹ Silalahi, S., Nasution, T., Suriyani, S., & Siregar, WW Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Kualitas Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling* , (2022).4 (3), 1835-1846.

² Jazuli, AB. Dilema Konservatisme: Analisis Dampak Retensi Tradisi Terhadap Stagnasi Inovasi Pesantren Salaf. *Al Yasini: Jurnal Keislaman, Sosial, Hukum dan Pendidikan* , (2025). 10 (03), 267-267.

tersebut diperkuat oleh Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya pada Pasal 3, yang menegaskan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, cakap, kreatif, dan mandiri. Dalam konteks ini, lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab besar dalam menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Namun pada kenyataannya, tidak semua lembaga pendidikan di Indonesia mampu berkembang secara optimal. Salah satu permasalahan yang umum ditemukan adalah gejala stagnasi kelembagaan, yaitu kondisi di mana institusi pendidikan tidak menunjukkan kemajuan berarti dalam aspek manajerial, akademik, maupun kinerja sumber daya manusianya. Landasan empiris menunjukkan bahwa gejala stagnasi ini banyak ditemukan di sekolah swasta berbasis pesantren, baik di perkotaan maupun pedesaan. Sekolah-sekolah tersebut kerap mengalami keterbatasan dalam pengembangan guru, minim inovasi dalam sistem pembelajaran, serta rendahnya partisipasi stakeholder dalam pengambilan keputusan.

Secara teoretis, manajemen SDM dalam lembaga pendidikan memiliki peran sentral dalam menjamin efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran. Menurut Hasibuan, manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efisien dan efektif dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Hal ini mencakup proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, evaluasi, dan motivasi kerja guru serta tenaga kependidikan. Ketika manajemen SDM tidak berjalan optimal, maka akan berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Menurut Sagala menyatakan bahwa keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas guru dan tenaga kependidikan, yang hanya dapat dicapai melalui manajemen SDM yang sistematis dan berkelanjutan.³

Fakta empiris di berbagai sekolah lainnya turut memperkuat pentingnya peran manajemen SDM. Di sejumlah SMP berbasis pesantren di Kalimantan Barat dan Jawa Timur, stagnasi muncul akibat terbatasnya pelatihan guru, tidak adanya sistem insentif, serta kurangnya pelibatan guru dalam pengambilan kebijakan sekolah. Akibatnya,

³ Sagala, S.. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. (2009) Bandung: Alfabeta.

banyak guru merasa tidak dihargai dan tidak memiliki motivasi untuk berinovasi. Kondisi ini diperparah oleh sistem kepemimpinan yang bersifat top-down dan kurang responsif terhadap kebutuhan tenaga pendidik di lapangan. Penelitian yang dilakukan oleh Jamaludin, et al., (2022).. menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan efektivitas organisasi sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru pengelolaan melalui pembinaan, pelatihan, dan evaluasi kinerja dapat meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik.⁴ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini terletak pada fokus pembahasan mengenai pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian, karena penelitian terdahulu lebih menekankan pada peningkatan profesionalisme guru, sedangkan penelitian saat ini fokus pada peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatasi gejala stagnasi di sekolah berbasis pesantren. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Yanti, (2022). menjelaskan bahwa stagnasi dalam lembaga pendidikan dapat terjadi akibat lemahnya kepemimpinan, rendahnya motivasi kerja, kurangnya inovasi, dan tidak optimalnya pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian tersebut menemukan bahwa sekolah yang tidak mampu melakukan pembaruan dalam sistem kerja dan pengembangan tenaga pendidik cenderung mengalami penurunan kualitas organisasi.⁵ Persamaan penelitian ini dengan penelitian saat ini yaitu sama-sama membahas fenomena stagnasi dalam lembaga pendidikan. Perbedaannya terletak pada fokus penelitian, karena penelitian terdahulu membahas stagnasi organisasi secara umum, sedangkan penelitian saat ini lebih fokus pada peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatasi stagnasi di SMP berbasis pesantren. Dan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo, (2026). menyatakan bahwa sekolah berbasis pesantren memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang seimbang antara kompetensi profesional dan nilai-nilai keagamaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan karakter Islami, kedisiplinan, serta pengembangan kompetensi guru menjadi faktor

⁴ Jamaludin, S., Mulyasa, E., & Sukandar, A.. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Deskripsi Studi di SMP IT Al-Futuhiyah Kecamatan Karang Tengah Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)* , (2022) 1 (2), 13-27.

⁵ Yanti, D.. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Melalui Manajemen Berbasis Pendidikan. *Jurnal An-Nur: Kajian Ilmu-Ilmu Pendidikan dan Keislaman* , (2022),. 8 (02).

utama dalam mendukung kemajuan lembaga pendidikan pesantren.⁶ Persamaan penelitian ini dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti lembaga pendidikan berbasis pesantren dan pengelolaan sumber daya manusia. Adapun perbedaannya terletak pada tujuan penelitian, karena penelitian terdahulu fokus pada pengembangan budaya kerja Islami, sedangkan penelitian saat ini fokus pada peran manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi gejala stagnasi sekolah.

Dari kondisi di atas, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji peran manajemen SDM dalam mengatasi gejala stagnasi, khususnya pada SMP berbasis pesantren Mubaiyinul Ulum. Kajian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi secara yuridis terhadap pemahaman atas implementasi regulasi pendidikan, secara teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan, dan secara empiris terhadap solusi nyata dalam meningkatkan efektivitas kelembagaan di sekolah-sekolah berbasis pesantren.

SMP berbasis pesantren Mubaiyinul Ulum di Dusun Madani, Desa Mekar Sari, Kabupaten Kubu Raya merupakan salah satu contoh konkret lembaga pendidikan yang menghadapi tantangan stagnansi. Meskipun memiliki landasan nilai-nilai keagamaan yang kuat dan dukungan sosial dari masyarakat, sekolah ini mengalami hambatan dalam aspek pengembangan mutu tenaga pendidik, terbatasnya pelatihan berkelanjutan, lemahnya sistem supervisi akademik, serta tidak adanya mekanisme penghargaan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan struktural dalam manajemen sumber daya manusia.

Sebagaimana yang terdapat dalam QS. Ar-Ra'd Ayat 11.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Terjemahannya: *"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri."*

Ayat tersebut memiliki relevansi langsung dengan gejala stagnasi lembaga pendidikan. Allah menegaskan bahwa perubahan dan kemajuan suatu lembaga sangat

⁶ Prasetyo, D. (2026). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Berbasis Pesantren. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi* , (2026),. 6 (1), 124-136.

bergantung pada upaya internal manusia yang ada di dalamnya. Dalam perspektif manajemen SDM, perubahan ini mencakup peningkatan kompetensi, profesionalitas, kedisiplinan, dan semangat inovasi.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada fokus kajian yang menempatkan manajemen sumber daya manusia sebagai strategi dalam mengatasi gejala stagnasi pada sekolah berbasis pesantren. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih menitikberatkan pada peningkatan profesionalisme guru atau penguatan budaya kerja Islami, penelitian ini mengkaji peran fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, meliputi pengembangan kompetensi, supervisi, motivasi kerja, dan sistem penghargaan, dalam mendorong perubahan organisasi serta mengatasi stagnasi kelembagaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis bagaimana peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatasi gejala stagnasi di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum, Desa Mekar Sari, Kecamatan Sungai Raya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik, memperkuat motivasi kerja, serta mendorong perkembangan lembaga pendidikan berbasis pesantren. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi sekolah maupun lembaga pendidikan lainnya dalam mengembangkan manajemen sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus untuk memahami secara mendalam peran manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi gejala stagnasi pada lembaga pendidikan berbasis pesantren⁷. Penelitian dilaksanakan di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum, Desa Mekar Sari, Kecamatan Sungai Raya, yang dipilih secara purposive karena menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan perkembangan kelembagaan.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan pihak

⁷ Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

yayasan yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Selanjutnya, data dianalisis secara interaktif menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.⁸

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

1. Kondisi manajemen SDM yang diterapkan di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum Desa Mekar Sari

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi manajemen sumber daya manusia (SDM) di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum Desa Mekar Sari berkembang dalam kerangka integrasi antara sistem pendidikan formal dan kultur kepesantrenan. Pola pengelolaan SDM tidak hanya diarahkan pada pemenuhan standar administratif dan pedagogik sekolah menengah pertama, tetapi juga diarahkan pada penguatan nilai spiritual, kedisiplinan, serta keteladanan moral yang menjadi ciri khas pesantren.

Aspek perencanaan SDM, lembaga ini telah menunjukkan adanya kesadaran institusional terhadap pentingnya kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kompetensi tenaga pendidik maupun kependidikan. Penempatan guru dan staf tidak semata-mata berbasis kualifikasi akademik, melainkan juga mempertimbangkan integritas, komitmen terhadap nilai keislaman, serta kesediaan untuk beradaptasi dengan ritme kehidupan pesantren. Hal ini mencerminkan bahwa manajemen SDM di sekolah ini telah bergerak melampaui pendekatan teknokratis menuju pendekatan berbasis nilai (values-based human resource management). Kepala Sekolah menjelaskan:

"Sebelum menerima guru baru, kami melihat terlebih dahulu kebutuhan mata pelajaran yang masih kosong. Selain kualifikasi pendidikan, kami juga mempertimbangkan akhlak, komitmen terhadap nilai-nilai Islam,

⁸ Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J.. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (Third edition)*. (2014). SAGE Publications, Inc.

*serta kesiapan mengikuti budaya pesantren. Guru yang diterima juga mengikuti masa pembinaan sebelum mengajar."*⁹.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ketua Yayasan yang menyampaikan: *"Kami tidak hanya mencari guru yang memiliki ijazah sesuai bidangnya, tetapi juga guru yang mampu menjadi teladan bagi peserta didik. Karakter, kedisiplinan, dan kesediaan menjalankan aturan pesantren menjadi pertimbangan utama dalam proses rekrutmen."*¹⁰.

Sejalan dengan itu, salah seorang guru menyatakan:

*"Sejak awal bergabung, kami mendapatkan arahan mengenai budaya kerja pesantren, kedisiplinan, dan tanggung jawab sebagai pendidik. Hal tersebut menjadi bagian dari proses penyesuaian sebelum menjalankan tugas mengajar."*¹¹.

Ungkapan wawancara tersebut menunjukkan bahwa perencanaan SDM di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik, tetapi juga mengintegrasikan kompetensi profesional dengan nilai-nilai kepesantrenan. Pendekatan ini mencerminkan penerapan values-based human resource management sebagai strategi dalam memperkuat kualitas organisasi dan mencegah terjadinya stagnasi kelembagaan.

Pelaksanaan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum masih bersifat terbatas dan belum dilaksanakan secara terprogram. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi guru lebih banyak dilakukan secara insidental, seperti mengikuti kegiatan yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan atau lembaga lain, sedangkan program pengembangan yang dirancang secara internal belum berjalan secara berkelanjutan. Akibatnya, proses pembelajaran cenderung berlangsung secara rutin dengan inovasi metode yang masih terbatas.

⁹ Hasil Wawancara Kepala Sekolah, Abdullah, SP.d, 26 Januari, 2026

¹⁰ Hasil Wawancara Ketua Yayasan, 2026.

¹¹ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I , 27 Januari 2026

Kepala sekolah menyampaikan:

*"Pembinaan guru memang sudah dilakukan, tetapi belum memiliki jadwal yang tetap. Selama ini guru lebih banyak mengikuti pelatihan jika ada undangan dari luar sekolah. Untuk pelatihan yang dirancang oleh sekolah sendiri masih terkendala waktu dan anggaran, sehingga belum bisa dilakukan secara rutin."*¹².

Pernyataan tersebut diperkuat oleh salah seorang guru yang menyatakan:

*"Kami berharap ada pelatihan atau pembinaan yang dilakukan secara berkala, terutama terkait metode pembelajaran dan pemanfaatan teknologi. Selama ini pembinaan lebih banyak berupa arahan pada saat rapat, sehingga kesempatan untuk meningkatkan kompetensi masih terbatas."*¹³

Temuan tersebut menunjukkan bahwa fungsi pengembangan SDM belum sepenuhnya diarahkan pada peningkatan kapasitas tenaga pendidik secara berkelanjutan. Manajemen SDM masih didominasi oleh pemenuhan kebutuhan operasional dan administrasi sekolah, sehingga belum optimal dalam mendorong peningkatan kompetensi, inovasi pembelajaran, dan penguatan kualitas sumber daya manusia sebagai strategi mengatasi gejala stagnasi kelembagaan.

Pengelolaan sumber daya manusia di sekolah telah berjalan secara administratif dan operasional, namun belum berfungsi secara optimal sebagai alat pengembangan institusi. Manajemen SDM masih didominasi oleh pendekatan rutin dan pemeliharaan, sehingga belum mampu mendorong peningkatan kapasitas pendidik maupun pembaruan sistem pendidikan secara berkelanjutan. Kepala sekolah menyatakan:

"Selama ini kami lebih fokus memastikan kegiatan belajar mengajar berjalan lancar, seperti pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal, absensi guru, dan administrasi sekolah. Program pengembangan guru

¹² Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Abdullah, S.Pd, 26 Januari 2026

¹³ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I , 27 Januari 2026

*sebenarnya sudah direncanakan, tetapi belum dapat dilaksanakan secara rutin karena keterbatasan anggaran dan waktu."*¹⁴

Pernyataan tersebut diperkuat oleh salah seorang guru yang mengungkapkan:

"Evaluasi kinerja guru memang ada, tetapi lebih banyak berkaitan dengan kehadiran, kelengkapan perangkat pembelajaran, dan pelaksanaan tugas harian. Kegiatan yang benar-benar mengembangkan kompetensi guru, seperti pelatihan atau workshop internal, masih sangat jarang dilakukan."

¹⁵.

Ungkapan dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa fungsi manajemen SDM masih didominasi oleh pengelolaan administratif dan operasional. Kondisi ini menyebabkan manajemen SDM belum berfungsi secara optimal sebagai instrumen pengembangan institusi yang mampu meningkatkan kapasitas pendidik, mendorong inovasi pembelajaran, dan mempercepat perubahan organisasi secara berkelanjutan.

Menurut Siagian (2012) menyatakan bahwa manajemen SDM berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja secara terencana, termasuk dalam hal pengembangan kapasitas, motivasi kerja, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.¹⁶ Di lingkungan pendidikan berbasis pesantren, peran ini menjadi sangat penting untuk mencegah fenomena stagnansi tenaga pendidik yang dapat berdampak pada rendahnya mutu pendidikan. Mathis & Jackson (2010) juga menekankan bahwa peran manajemen SDM meliputi perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, serta penilaian dan pemberian insentif, yang semuanya saling berkaitan untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.¹⁷

Lemahnya orientasi strategis dalam pengembangan SDM menyebabkan potensi guru dan tenaga kependidikan belum dimanfaatkan secara

¹⁴ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Abdullah, SP.d, 26 Januari 2026

¹⁵ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

¹⁶ Siagian, S. P.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. (2012),. Hal. 67.

¹⁷ Mathis, R. L., & Jackson, J. H. *Human Resource Management* (13th ed.). (2010). Jakarta: Salemba Empat. Hal. 77.

maksimal, yang pada akhirnya berdampak pada lambatnya peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, permasalahan utama terletak pada arah dan fokus pengelolaan SDM yang belum sepenuhnya diarahkan sebagai motor penggerak perubahan dan kemajuan sekolah. Hasil wawancara dengan kepala sekolah ibu Siti Fatmawati, S.Pd.I mengatakan sebagai berikut;

*“Dari sisi jumlah, guru dan tenaga kependidikan sebenarnya sudah mencukupi. Namun, kalau dilihat dari kesesuaian kompetensi, masih ada beberapa guru yang mengajar tidak sepenuhnya sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Situasi ini sudah berlangsung cukup lama dan belum banyak perubahan, sehingga berdampak pada proses pembelajaran yang cenderung berjalan apa adanya”.*¹⁸

Permasalahan pengelolaan sumber daya manusia di sekolah tidak terletak pada aspek kuantitas, melainkan pada kualitas dan kesesuaian kompetensi. Secara garis besar, peran manajemen SDM dalam organisasi pendidikan, termasuk pesantren, meliputi: a) Perencanaan dan Pengadaan SDM. Merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan lembaga. Mathis & Jackson, (2010) b) Pengembangan SDM. Melalui pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karier untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme. Dessler, (2017) c) Evaluasi dan Penilaian Kinerja. Melakukan penilaian terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan sebagai dasar peningkatan kualitas.¹⁹ Siagian, (2012) d) Pemberian Motivasi dan Insentif. Memberikan penghargaan, insentif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.²⁰ Hasibuan, (2016) e) Pengembangan Iklim dan Budaya Organisasi. Menciptakan budaya kerja yang positif untuk mendorong produktivitas dan mencegah stagnansi.²¹ Siagian, (2012) Kecukupan jumlah guru dan tenaga kependidikan belum secara otomatis menjamin efektivitas pembelajaran apabila penempatan tugas tidak selaras dengan latar belakang keahlian yang dimiliki. Ketidaksesuaian antara bidang

¹⁸ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

¹⁹ Dessler, G.. *Human Resource Management*. (2017). Jakarta: Salemba Empat. Hal. 38.

²⁰ Ibid....

²¹ Hasibuan, M. S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (2016). Jakarta: Bumi Aksara.

pendidikan dan mata pelajaran yang diampu berpotensi menurunkan kedalaman materi, variasi metode pembelajaran, serta ketepatan pendekatan pedagogik. Kondisi yang berlangsung dalam jangka waktu lama tanpa upaya penyesuaian mencerminkan lemahnya perencanaan dan pengembangan SDM.²²

Sekolah cenderung mempertahankan pola penugasan yang ada demi menjaga keberlangsungan kegiatan belajar mengajar, namun kurang memberikan perhatian pada peningkatan profesionalitas guru. Akibatnya, proses pembelajaran berjalan secara rutin dan minimal, tanpa dorongan yang kuat menuju inovasi dan peningkatan mutu. Hal ini memperkuat indikasi adanya stagnansi dalam manajemen SDM yang berdampak langsung pada kualitas pembelajaran di sekolah. Hasil wawancara dengan kepala sekolah ibu Siti Fatmawati, S.Pd.I mengatakan sebagai berikut;

*“Pembagian tugas di sekolah ini masih sederhana dan lebih banyak mengikuti kebiasaan yang sudah ada sejak lama. Banyak guru yang memegang lebih dari satu tugas, baik sebagai pengajar maupun dalam kegiatan kepesantrenan dan administrasi. Akibatnya, sebagian guru menjadi kurang fokus karena beban kerja yang cukup berat, sehingga efektivitas kerja dan pembelajaran belum maksimal”.*²³

Kondisi tersebut mencerminkan bahwa pembagian tugas di sekolah masih bersifat tradisional dan belum didasarkan pada prinsip manajemen kerja yang terencana. Pola penugasan yang berulang dari waktu ke waktu menunjukkan bahwa pengelolaan SDM lebih mengandalkan kebiasaan daripada analisis beban kerja dan kompetensi individu. Penugasan ganda yang dijalani oleh banyak guru, baik dalam peran pengajaran, kegiatan kepesantrenan, maupun administrasi, menimbulkan akumulasi tanggung jawab yang cukup berat.

Manajemen sumber daya manusia di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum Desa Mekar Sari berada dalam konfigurasi ganda antara sistem sekolah formal dan kultur kepesantrenan, sehingga pengelolaannya tidak hanya

²² Ibid.....

²³ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

berorientasi pada pemenuhan standar administratif, tetapi juga pada internalisasi nilai religius, kedisiplinan, dan keteladanan. Kerangka ini membentuk karakter kelembagaan yang khas, namun sekaligus menuntut pola pengelolaan SDM yang lebih terstruktur agar nilai dan profesionalisme dapat berjalan secara seimbang.

Perencanaan dan penempatan tenaga pendidik serta kependidikan, lembaga telah menunjukkan adanya perhatian terhadap kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan aspek moral-spiritual personel. Akan tetapi, keselarasan antara kompetensi akademik dan bidang tugas belum sepenuhnya terwujud, sehingga sebagian guru menjalankan peran yang tidak sepenuhnya sesuai dengan latar keahliannya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa dimensi kualitas dan relevansi kompetensi masih menjadi titik lemah dalam praktik manajemen SDM.

Aspek pengembangan, manajemen SDM belum berfungsi sebagai instrumen strategis peningkatan mutu. Kegiatan pembinaan dan peningkatan kompetensi belum disusun secara sistematis dan berkelanjutan, sehingga proses pembelajaran berlangsung dalam pola yang relatif tetap dari waktu ke waktu. Akibatnya, potensi sumber daya manusia yang tersedia belum dimobilisasi secara optimal untuk mendorong inovasi pedagogik maupun pembaruan sistem pendidikan. Kepala sekolah mengungkapkan:

*"Sekolah belum memiliki program pelatihan guru yang dilaksanakan secara rutin setiap tahun. Selama ini guru mengikuti pelatihan apabila ada undangan dari dinas atau lembaga lain. Untuk pelatihan yang dirancang oleh sekolah sendiri masih terkendala anggaran dan waktu."*²⁴

Pernyataan tersebut diperkuat oleh salah seorang guru yang menyampaikan:

*"Selama saya mengajar, pembinaan lebih banyak dilakukan melalui rapat atau pengarahan setelah kegiatan belajar mengajar. Workshop atau pelatihan yang secara khusus meningkatkan kompetensi mengajar masih sangat terbatas, sehingga metode pembelajaran yang digunakan cenderung tidak banyak berubah."*²⁵

²⁴ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Abdullah, SP.d, 26 Januari 2026

²⁵ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

Temuan tersebut menunjukkan bahwa fungsi pengembangan SDM belum diarahkan secara sistematis untuk meningkatkan kapasitas tenaga pendidik. Keterbatasan program pembinaan yang berkelanjutan menyebabkan proses pembelajaran berlangsung dalam pola yang relatif tetap, sehingga potensi sumber daya manusia belum dimanfaatkan secara optimal untuk mendorong inovasi pedagogik maupun pembaruan sistem pendidikan.

Pembagian tugas yang masih bertumpu pada kebiasaan dan kebutuhan jangka pendek turut memperkuat kecenderungan stagnasi tersebut. Penugasan ganda yang dialami banyak guru menciptakan beban kerja yang tidak seimbang dan mengurangi fokus profesional, sehingga efektivitas kinerja dan kualitas pembelajaran belum dapat berkembang secara maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi manajemen SDM masih dominan sebagai pengelola keberlangsungan operasional, belum sebagai pengarah perubahan institusional.

Inti persoalan manajemen SDM di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum bukan terletak pada ketersediaan jumlah tenaga, melainkan pada orientasi strategis pengelolaannya. Tanpa perencanaan berbasis kompetensi, pengembangan berkelanjutan, dan pembagian kerja yang rasional, sistem yang ada cenderung mempertahankan rutinitas daripada menghasilkan peningkatan mutu. Oleh karena itu, penguatan manajemen SDM sebagai motor penggerak pengembangan profesional dan pembaruan kelembagaan menjadi prasyarat utama bagi peningkatan kualitas pendidikan di lingkungan pesantren ini. Kepala sekolah menjelaskan:

"Secara jumlah guru sebenarnya sudah mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran. Tantangan kami bukan kekurangan tenaga, tetapi bagaimana meningkatkan kompetensi, kedisiplinan, dan semangat guru agar terus berkembang sesuai dengan kebutuhan sekolah." ²⁶

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ketua Yayasan yang menyampaikan:
"Selama ini pembagian tugas sudah berjalan, tetapi pengembangan kompetensi guru belum memiliki program yang terarah. Kami lebih

²⁶ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Abdullah, SP.d, 26 Januari 2026

*banyak fokus pada kelancaran operasional sekolah, sedangkan pembinaan dan peningkatan kapasitas guru masih perlu diperkuat agar sekolah terus berkembang."*²⁷

Senada dengan itu, salah seorang guru mengungkapkan:

*"Pembagian tugas mengajar sudah jelas, tetapi kami berharap ada pembinaan dan pelatihan yang dilakukan secara berkala. Dengan begitu guru tidak hanya menjalankan rutinitas mengajar, tetapi juga memiliki kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan mencoba inovasi dalam pembelajaran."*²⁸

Ungkapan dari berbagai informan tersebut menunjukkan bahwa permasalahan utama manajemen SDM bukan pada kuantitas tenaga pendidik, melainkan pada belum optimalnya perencanaan berbasis kompetensi, pengembangan profesional yang berkelanjutan, dan pengelolaan SDM yang berorientasi pada peningkatan mutu. Kondisi tersebut menyebabkan sistem pengelolaan SDM masih cenderung mempertahankan rutinitas operasional dibandingkan mendorong inovasi dan pembaruan kelembagaan. Oleh karena itu, penguatan manajemen SDM sebagai instrumen strategis dalam pengembangan profesional guru menjadi prasyarat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum.

2. Faktor-Faktor Terjadinya Gejala Stagnasi Perkembangan Lembaga Pendidikan Di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gejala stagnasi perkembangan di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum tidak terjadi secara tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor struktural, kultural, dan manajerial. Stagnasi tersebut tercermin pada lambatnya peningkatan mutu pembelajaran, terbatasnya inovasi pendidikan, serta minimnya pembaruan dalam

²⁷ Hasil wawancara dengan Ketua Yayasan, 26 Januari 2026

²⁸ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

sistem pengelolaan sekolah meskipun kegiatan operasional tetap berjalan secara rutin.

Menurut Delma Yulisa dkk. (2024), analisis sumber daya dan kapabilitas merupakan pendekatan dalam analisis lingkungan internal yang berfokus pada identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Pendekatan ini didasarkan pada Resource-Based View (RBV) yang menyatakan bahwa keunggulan organisasi ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*) atau dikenal dengan konsep VRIN. Dalam konteks lembaga pendidikan, sumber daya tersebut tidak hanya mencakup sarana prasarana dan sumber daya finansial, tetapi juga kompetensi tenaga pendidik, kepemimpinan, serta sistem pengelolaan sumber daya manusia.²⁹

Ketidak seimbangan antara tuntutan regulatif dan kapasitas sumber daya manusia dapat berdampak pada kinerja institusi pendidikan secara keseluruhan. Apabila pengelolaan SDM tidak mampu mengatur distribusi tugas secara proporsional dan mendukung peran utama guru sebagai pendidik, maka sekolah berisiko mengalami stagnasi. Stagnasi ini tercermin dari minimnya pembaruan metode pembelajaran, rendahnya motivasi kerja, serta lambatnya peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, regulasi pendidikan perlu diimbangi dengan manajemen SDM yang adaptif agar tujuan peningkatan kualitas pendidikan dapat tercapai secara berkelanjutan. Hasil wawancara ibu Siti Fatmawati, S.Pd.I mengatakan sebagai berikut;

*“Peran orang tua cukup beragam. Sebagian orang tua aktif mendukung kegiatan sekolah, baik akademik maupun nonakademik, terutama dalam kegiatan keagamaan dan pembinaan karakter. Namun, masih ada orang tua yang menyerahkan sepenuhnya pendidikan anak kepada sekolah dan pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan orang tua perlu terus ditingkatkan agar proses pendidikan berjalan lebih optimal”.*³⁰

²⁹ Delma Yulisa, dkk. *Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal. Internal and External Environmental Analysis Volume 4 No. 6 Oktober 2024 (1752-1760)*

³⁰ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

Peran orang tua dalam proses pendidikan di sekolah berbasis pesantren menunjukkan variasi tingkat keterlibatan yang cukup signifikan. Sebagian orang tua telah berperan aktif dalam mendukung program sekolah, baik pada aspek akademik maupun nonakademik, khususnya dalam kegiatan keagamaan dan penguatan karakter peserta didik. Keterlibatan ini memberikan kontribusi positif terhadap pembentukan sikap, kedisiplinan, serta motivasi belajar siswa, karena adanya kesinambungan nilai dan pengawasan antara lingkungan keluarga dan sekolah.

Namun demikian, masih ditemukan kecenderungan sebagian orang tua yang menyerahkan sepenuhnya tanggung jawab pendidikan anak kepada pihak sekolah dan pesantren. Kondisi ini berpotensi mengurangi efektivitas proses pendidikan, mengingat peran keluarga merupakan fondasi utama dalam pembentukan kepribadian dan kebiasaan belajar anak. Oleh karena itu, peningkatan kesadaran dan partisipasi orang tua perlu terus didorong melalui komunikasi yang intensif dan kemitraan yang berkelanjutan, agar proses pendidikan dapat berlangsung secara lebih optimal dan holistik. Hasil wawancara dengan kepala sekolah Abdullah, S.Pd. mengatakan sebagai berikut;

*“Sarana dan prasarana yang berasal dari bantuan pemerintah atau donatur sangat membantu kelancaran pembelajaran. Namun, jumlah dan kualitasnya masih belum sepenuhnya mencukupi kebutuhan sekolah. Keterbatasan fasilitas pembelajaran berdampak pada variasi metode mengajar guru dan efektivitas pembelajaran di kelas, sehingga sekolah perlu mengelola SDM secara kreatif agar keterbatasan tersebut tidak terlalu menghambat proses belajar”.*³¹

Sarana dan prasarana pendidikan yang bersumber dari bantuan pemerintah maupun donatur memiliki peran strategis dalam menunjang keberlangsungan proses pembelajaran di sekolah. Keberadaan fasilitas tersebut secara nyata membantu guru dan peserta didik dalam melaksanakan aktivitas belajar mengajar, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan dasar pembelajaran. Meskipun

³¹ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Abdullah, SP.d, 26 Januari 2026

demikian, keterbatasan dari segi jumlah, kelengkapan, dan mutu fasilitas yang tersedia menunjukkan bahwa dukungan sarana prasarana belum sepenuhnya selaras dengan tuntutan pembelajaran yang ideal. Kondisi ini menandakan adanya kesenjangan antara standar kebutuhan pendidikan dan realitas fasilitas yang dimiliki sekolah.

Faktor utama yang memengaruhi kondisi ini adalah lemahnya orientasi strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Hasil wawancara menunjukkan bahwa faktor utama yang memengaruhi kondisi tersebut adalah belum optimalnya orientasi strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Kepala sekolah menjelaskan:

*"Selama ini pengelolaan guru lebih difokuskan agar proses belajar mengajar tetap berjalan dengan baik. Kami memang belum memiliki rencana pengembangan SDM jangka panjang yang disusun secara khusus, sehingga pembinaan guru masih menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada."*³²

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ketua Yayasan yang menyatakan:

*"Prioritas kami selama ini adalah menjaga keberlangsungan operasional sekolah. Program pengembangan kompetensi guru memang sudah direncanakan, tetapi belum menjadi agenda yang terstruktur dan berkelanjutan karena keterbatasan sumber daya."*³³

Temuan tersebut menunjukkan bahwa manajemen SDM masih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan operasional sekolah dibandingkan pengembangan kapasitas tenaga pendidik secara strategis. Kondisi ini menyebabkan fungsi manajemen SDM belum mampu menjadi penggerak utama dalam peningkatan mutu dan pembaruan kelembagaan.

Pengelolaan guru dan tenaga kependidikan lebih berfokus pada pemenuhan kebutuhan operasional jangka pendek dibandingkan pada pengembangan kapasitas jangka panjang. Penempatan guru yang tidak sepenuhnya sesuai dengan latar belakang akademik dan kompetensi profesional

³² Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Abdullah, SP.d, 26 Januari 2026

³³ Hasil wawancara dengan Ketua Yayasan, 26 Januari 2026

menyebabkan proses pembelajaran berlangsung dalam pola minimalis, tanpa dukungan keahlian yang memadai untuk mendorong kualitas dan variasi metode pembelajaran.

Ketiadaan sistem pengembangan profesional yang terencana turut memperkuat terjadinya stagnansi. Kegiatan pelatihan, pembinaan, dan peningkatan kompetensi guru tidak dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan. Akibatnya, kemampuan pedagogik dan profesional guru tidak mengalami pembaruan yang signifikan seiring dengan perubahan kurikulum, tuntutan pembelajaran abad ke-21, maupun kebutuhan peserta didik. Kondisi ini membuat proses belajar mengajar berjalan dalam pola yang relatif tetap dari waktu ke waktu, sehingga sekolah kesulitan melakukan lompatan kualitas.

Menghadapi kondisi tersebut, sekolah berupaya melakukan penyesuaian strategis dengan menitikberatkan pada penguatan nilai-nilai karakter keislaman, pembiasaan disiplin, serta optimalisasi peran guru sebagai figur teladan dalam proses pendidikan. Pendekatan ini menjadi ciri pembeda yang diharapkan mampu membangun kepercayaan masyarakat meskipun belum diimbangi oleh keunggulan fasilitas dan capaian akademik yang optimal. Sementara itu, peningkatan mutu akademik tetap dilakukan secara bertahap sesuai dengan kapasitas yang dimiliki, sehingga proses pengembangan sekolah berlangsung secara gradual dan berkelanjutan. Hasil wawancara dengan ibu Siti Fatmawati, S.Pd.I mengatakan sebagai berikut;

“Faktor eksternal yang paling dominan adalah kebijakan pendidikan dan keterbatasan dukungan sumber daya. Untuk menyikapi hal tersebut, sekolah berupaya mengoptimalkan peran manajemen SDM dengan meningkatkan kerja sama antar guru, pembagian tugas yang lebih jelas, serta memaksimalkan potensi yang ada. Meskipun hasilnya belum sepenuhnya signifikan, langkah ini menjadi upaya strategis sekolah agar tidak terjebak dalam kondisi stagnansi yang berkepanjangan”.³⁴

³⁴ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

Faktor eksternal yang berpengaruh dominan terhadap dinamika penyelenggaraan pendidikan adalah arah kebijakan pendidikan serta keterbatasan dukungan sumber daya, baik dari aspek pendanaan, sarana prasarana, maupun akses pengembangan profesional. Kebijakan pendidikan yang bersifat umum sering kali belum sepenuhnya selaras dengan kondisi riil satuan pendidikan, khususnya sekolah berbasis pesantren, sehingga menimbulkan tantangan dalam implementasi program secara optimal. Di sisi lain, keterbatasan sumber daya eksternal mempersempit ruang gerak sekolah dalam melakukan inovasi dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Menurut Delma Yulisa, dkk. (2024) manajemen strategis, analisis lingkungan eksternal menjadi suatu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor makro maupun industri yang berada di luar kendali langsung organisasi, namun memiliki pengaruh signifikan terhadap proses pengambilan keputusan strategis. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengenali berbagai peluang dan ancaman yang timbul dari dinamika eksternal yang terus berubah.³⁵

Sekolah mengupayakan penguatan manajemen sumber daya manusia sebagai strategi adaptif. Langkah yang ditempuh meliputi peningkatan kolaborasi antar guru, penataan pembagian tugas yang lebih proporsional, serta pemanfaatan potensi internal secara maksimal. Meskipun dampak yang dihasilkan belum menunjukkan perubahan signifikan dalam jangka pendek, upaya ini mencerminkan komitmen institusi untuk menjaga keberlangsungan kinerja organisasi. Secara konseptual, strategi tersebut berfungsi sebagai mekanisme pencegahan agar sekolah tidak terperangkap dalam stagnansi yang berlarut-larut, sekaligus menjadi fondasi awal bagi perbaikan yang lebih sistematis di masa mendatang. Hasil wawancara dengan Guru ibu Khoriyeh Nandasari, S.Pd. mengatakan sebagai berikut;

“Kebijakan internal sekolah pada dasarnya sudah ada dan dijalankan, namun sebagian besar masih bersifat rutin dan belum banyak mengalami

³⁵ Ibid...

pembaruan. Dalam praktiknya, kebijakan tersebut cenderung menjaga keberlangsungan kegiatan sekolah, tetapi belum sepenuhnya mendorong peningkatan kinerja guru secara signifikan. Beban tugas yang relatif sama dari tahun ke tahun, ditambah dengan keterbatasan evaluasi kinerja yang berkelanjutan, membuat sebagian guru bekerja dalam pola yang stagnan dan kurang terdorong untuk mengembangkan diri secara maksimal.”³⁶

Kebijakan internal sekolah yang bersifat rutin dan jarang diperbarui cenderung mempertahankan kelancaran operasional tanpa mendorong inovasi atau peningkatan kinerja guru secara signifikan. Beban tugas yang relatif sama dari tahun ke tahun dan minimnya variasi tantangan membuat guru bekerja secara mekanis, sehingga menimbulkan pola stagnan dalam pengembangan profesional.

Faktor internal tersebut, keterbatasan sistem evaluasi dan umpan balik kinerja juga memperlemah dinamika pengembangan. Penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan belum dimanfaatkan sebagai dasar perencanaan peningkatan kualitas. Tanpa mekanisme evaluasi yang objektif dan berkelanjutan, kelemahan dalam pembelajaran dan manajemen tidak teridentifikasi secara sistematis, sehingga perbaikan yang dilakukan bersifat sporadis dan tidak berdampak signifikan terhadap kemajuan lembaga.

Stagnansi perkembangan SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum merupakan konsekuensi dari kombinasi lemahnya perencanaan SDM, minimnya pengembangan profesional, pembagian kerja yang tidak rasional, orientasi kelembagaan yang cenderung mempertahankan rutinitas, serta absennya sistem evaluasi yang mendorong perbaikan berkelanjutan. Kondisi ini menyebabkan potensi sumber daya yang dimiliki lembaga tidak terkonversi menjadi daya dorong perubahan, sehingga perkembangan institusi berlangsung lambat meskipun aktivitas pendidikan tetap berjalan.

³⁶ Hasil wawancara dengan Guru ibu Khoriyeh Nandasari, S.Pd., 28 Januari 2026

3. Peran Manajemen SDM Dalam Mengatasi Gejala Stagnasi di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki posisi strategis dalam memutus mata rantai stagnasi yang terjadi di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum. Dalam konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren, manajemen SDM tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administratif, tetapi sebagai pengarah dinamika perubahan yang mengintegrasikan profesionalisme pendidikan dengan nilai-nilai kepesantrenan.

Menurut Robbins (2003) menjelaskan bahwa stagnasi adalah situasi ketika organisasi tidak lagi menunjukkan dinamika perubahan ke arah perbaikan. Gejala stagnasi biasanya ditandai dengan rendahnya produktivitas, tidak adanya ide-ide baru, serta munculnya ketidakpuasan di kalangan anggota organisasi.³⁷ Dalam dunia pendidikan, Mulyasa (2009) menyebutkan bahwa sekolah yang tidak melakukan evaluasi berkala, pengembangan profesional guru, dan inovasi pembelajaran, lambat laun akan mengalami stagnasi yang berdampak langsung pada menurunnya kualitas output pendidikan.³⁸

SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum sebagai lembaga pendidikan yang mengintegrasikan sistem sekolah formal dan nilai-nilai kepesantrenan memiliki karakteristik pengelolaan yang khas. Keunikan tersebut menjadi kekuatan sekaligus tantangan dalam mendorong perkembangan lembaga. Ketika pengelolaan tidak disertai dengan strategi pengembangan yang adaptif terhadap perubahan, kondisi stabil yang dimiliki justru berpotensi mengarah pada stagnasi. Dalam situasi ini, lembaga cenderung berjalan apa adanya, berfokus pada pemenuhan kegiatan rutin, dan kurang memberikan ruang bagi inovasi serta pengembangan mutu secara sistematis.

Stagnasi perkembangan lembaga pendidikan umumnya tidak disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi berbagai faktor internal dan eksternal. Hasil wawancara menunjukkan bahwa stagnasi perkembangan lembaga pendidikan tidak disebabkan oleh satu faktor tunggal,

³⁷ Robbins. *Organizational Behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall. (2003). Hal. 211-213.

³⁸ Mulyasa,. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya. (2009) Hal. 58.

melainkan merupakan hasil interaksi berbagai faktor internal dan eksternal. Kepala sekolah menjelaskan:

"Hambatan yang kami hadapi bukan hanya berasal dari dalam sekolah, seperti keterbatasan pengembangan guru dan pembinaan SDM, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor luar, seperti keterbatasan anggaran, minimnya kesempatan pelatihan, dan tuntutan perubahan dunia pendidikan yang semakin cepat." ³⁹.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ketua Yayasan yang menyampaikan:
"Perkembangan sekolah dipengaruhi banyak hal. Dari sisi internal masih perlu peningkatan kompetensi guru dan sistem pengelolaan SDM, sedangkan dari sisi eksternal kami juga menghadapi keterbatasan dukungan sumber daya serta persaingan dengan lembaga pendidikan lain." ⁴⁰.

Ungakapan wawancara tersebut menunjukkan bahwa stagnasi perkembangan lembaga merupakan hasil interaksi antara faktor internal, seperti pengelolaan SDM, pengembangan kompetensi, dan sistem manajemen, dengan faktor eksternal yang meliputi keterbatasan sumber daya, dukungan pembiayaan, serta dinamika perubahan lingkungan pendidikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya mengatasi stagnasi memerlukan penguatan manajemen SDM sekaligus kemampuan lembaga dalam merespons tantangan dari lingkungan eksternal.

Faktor internal meliputi pengelolaan sumber daya manusia, kepemimpinan, budaya kerja, serta pola pengambilan keputusan yang cenderung mempertahankan kebiasaan lama. Sementara itu, faktor eksternal dapat berupa keterbatasan dukungan sarana prasarana, kebijakan pendidikan, serta dinamika lingkungan sosial yang belum sepenuhnya direspons secara strategis oleh lembaga. Ketika faktor-faktor tersebut tidak dikelola secara optimal, kemampuan lembaga untuk berkembang menjadi terbatas.

³⁹ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, 26 Januari 2026

⁴⁰ Hasil wawancara dengan Ketua Yayasan, 26 Januari 2026

Mengenai faktor-faktor penyebab terjadinya gejala stagnasi dalam perkembangan lembaga pendidikan di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum menjadi penting untuk dilakukan. Pemahaman yang komprehensif terhadap akar permasalahan stagnasi diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan langkah perbaikan dan strategi pengembangan lembaga yang lebih terarah, berkelanjutan, serta sesuai dengan karakteristik pendidikan berbasis pesantren. Dalam hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan ibu Siti Fatmawati, S.Pd.I mengatakan sebagai berikut;

*“Manajemen SDM di sekolah ini pada dasarnya mengatur agar guru dan staf bisa menjalankan tugasnya dengan baik sesuai kemampuan masing-masing. Kami berusaha menempatkan guru sesuai bidangnya dan memastikan proses belajar tetap berjalan. Walaupun masih ada keterbatasan, pengelolaan SDM diarahkan supaya tujuan pendidikan tetap tercapai dan mutu pembelajaran bisa dipertahankan”.*⁴¹

Manajemen sumber daya manusia di sekolah ini secara konseptual berfungsi sebagai instrumen pengaturan dan pengembangan potensi tenaga pendidik serta kependidikan agar seluruh tugas kelembagaan dapat dilaksanakan secara efektif. Penempatan guru didasarkan pada kesesuaian kualifikasi akademik dan kompetensi profesional, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung sesuai standar yang ditetapkan. Pengelolaan tersebut mencerminkan upaya rasional dalam memaksimalkan peran individu melalui pembagian tugas yang proporsional, sekaligus menjaga keberlangsungan aktivitas pembelajaran meskipun dihadapkan pada keterbatasan internal.

Penyebab Stagnansi di Sekolah Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, beberapa penyebab stagnasi di sekolah antara lain: a) Lemahnya Kepemimpinan Sekolah dengan Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sentral dalam menggerakkan seluruh elemen sekolah menuju perbaikan dan inovasi. Menurut Sari (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lemahnya kepemimpinan kepala sekolah berdampak pada minimnya motivasi guru dan tidak

⁴¹ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

optimalnya pengembangan SDM.⁴² Menurut Priansa (2017) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan sosial dan emosional yang tinggi untuk membangun sinergi di antara seluruh warga sekolah. Ketika aspek ini diabaikan, terjadi penurunan motivasi kerja, konflik internal, dan kurangnya rasa memiliki terhadap visi sekolah.⁴³ Menurut Wahjosumidjo (2013) menegaskan bahwa keberhasilan sekolah sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Jika kepala sekolah tidak mampu menjadi pengarah dan pengendali yang baik, maka aktivitas sekolah tidak terkoordinasi dan berjalan tanpa arah yang jelas.⁴⁴

Pelaksanaan program pengembangan tersebut yang belum berlangsung secara rutin menunjukkan adanya keterbatasan dalam manajemen waktu, sumber daya, maupun dukungan sistemik. Kondisi ini menyebabkan peningkatan kompetensi guru belum berjalan secara optimal dan berkelanjutan. Meskipun demikian, komitmen manajemen SDM untuk tetap mengupayakan pengembangan kemampuan guru menunjukkan adanya orientasi perbaikan jangka panjang, yang menjadi modal penting dalam mengatasi stagnansi kualitas pembelajaran di lingkungan sekolah. Hasil wawancara dengan ibu Siti Fatmawati, S.Pd.I mengatakan sebagai berikut;

*“Penilaian kinerja sudah kami lakukan, meskipun masih sederhana. Biasanya dilihat dari kedisiplinan, tanggung jawab, dan pelaksanaan tugas sehari-hari. Hasil penilaian ini menjadi pertimbangan dalam pembagian tugas dan pembinaan, walaupun belum menggunakan sistem penilaian yang formal.”*⁴⁵

Penilaian kinerja yang diterapkan di lingkungan sekolah menunjukkan adanya kesadaran manajerial terhadap pentingnya evaluasi sumber daya manusia,

⁴² Sari, D. *Analisis Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan SDM Guru di SMP Islam*. Skripsi. (2019). IAIN Surakarta. Hal. 37.

⁴³ Priansa, D. J.. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Bandung: (2017). Alfabeta.

⁴⁴ Wahjosumidjo.. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (2013). Jakarta: Raja Grafindo Persada.

⁴⁵ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

meskipun pelaksanaannya masih bersifat sederhana dan belum terstruktur secara formal. Indikator yang digunakan, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, serta pelaksanaan tugas harian, mencerminkan fokus pada aspek perilaku dan kinerja dasar yang mudah diamati dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pendekatan ini secara fungsional membantu pihak sekolah dalam memantau kontribusi individu guru dan tenaga kependidikan, namun masih terbatas pada penilaian kualitatif yang bergantung pada pengamatan langsung dan subjektivitas penilai.

Menurut Hasibuan (2007) menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang tidak terencana dan tidak berorientasi pada peningkatan kompetensi guru akan mempercepat terjadinya stagnansi.⁴⁶ Menurut Sudarto & Niron, (2024). Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin menginspirasi, menumbuhkan komitmen, dan menggerakkan perubahan. Kepala sekolah yang gagal menginspirasi guru atau tidak memberikan dukungan emosional dan profesional cenderung memicu menurunnya motivasi kerja. Ketika motivasi guru rendah, kinerja menurun, dan sekolah menjadi stagnan.⁴⁷ Menurut Mulyasa, (2017). Kepala sekolah harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan karakteristik guru. Ketika kepala sekolah bersikap kaku, otoriter, atau tidak peka terhadap kebutuhan bawahan, maka hubungan kerja menjadi tidak harmonis. Dalam jangka panjang, hal ini menurunkan kinerja dan menciptakan stagnansi dalam organisasi sekolah.⁴⁸

Hasil penilaian kinerja tersebut telah dimanfaatkan sebagai dasar dalam pembagian tugas dan upaya pembinaan, yang menunjukkan adanya keterkaitan antara evaluasi dan pengambilan keputusan manajerial. Namun, ketiadaan sistem penilaian yang baku dan terstandar berpotensi mengurangi konsistensi serta akurasi hasil evaluasi. Kondisi ini dapat berdampak pada kurang optimalnya umpan balik yang diterima oleh tenaga pendidik dan kependidikan, sehingga proses pengembangan kinerja belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan

⁴⁶ Hasibuan, M. S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (2007). Jakarta: Bumi Aksara.

⁴⁷ Sudarto, S., & Niron, M. D.. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Inovasi Pendidikan dan Pembelajaran Guru*, (2024) 3(1), 42–49. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JIPPG/article/view/94084>

⁴⁸ Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (2017). Bandung: Remaja Rosdakarya.

profesionalisme secara berkelanjutan. Hasil wawancara dengan ibu Siti Fatmawati, S.Pd.I mengatakan sebagai berikut;

“Kami berusaha menciptakan rasa adil dengan membagi tugas sesuai kemampuan dan kondisi masing-masing. Untuk kesejahteraan, memang belum bisa maksimal, tapi sekolah berupaya menjaga kenyamanan kerja dan hubungan yang baik antar guru dan staf. Suasana kekeluargaan menjadi salah satu cara agar mereka tetap merasa nyaman.”⁴⁹

Upaya pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan kondisi individu mencerminkan penerapan prinsip keadilan organisasional dalam manajemen sumber daya manusia. Pendekatan ini menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya menekankan pemerataan beban kerja, tetapi juga mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dan keterbatasan personal, sehingga dapat meminimalkan potensi konflik serta meningkatkan efektivitas kinerja. Di tengah keterbatasan pemenuhan kesejahteraan material, strategi menjaga kenyamanan kerja melalui relasi interpersonal yang harmonis menjadi mekanisme kompensasi nonfinansial yang relevan. Iklim kerja yang bercirikan suasana kekeluargaan berperan sebagai modal sosial, yang mampu memperkuat komitmen Penelitian oleh Lestari (2023) menunjukkan bahwa minimnya program pelatihan dan kurangnya insentif merupakan faktor dominan penyebab stagnasi di sekolah berbasis pesantren.⁵⁰ Menurut Sagala (2009) menegaskan bahwa pelatihan merupakan sarana untuk membentuk guru profesional yang mampu menghadapi perubahan. Sekolah yang tidak mendukung kegiatan pengembangan diri guru akan menurunkan motivasi dan kinerja guru.⁵¹ Menurut Nurdin (2015), pengembangan guru bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga tanggung jawab institusi pendidikan. Tanpa dukungan sistematis dari sekolah dan pemerintah, pengembangan profesional guru tidak berjalan efektif.⁵²

⁴⁹ Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

⁵⁰ Lestari, M.. *Hambatan Pengembangan SDM dalam Lembaga Pendidikan Berbasis Pesantren*. (2023). Skripsi. UIN Jakarta. Hal. 45.

⁵¹ Sagala, S.. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: (2010)., Alfabeta. hlm. 89

⁵² Nurdin, S. (2015). *Manajemen Pendidikan dan Pengembangan Guru*. Yogyakarta: Deepublish.

Sistem evaluasi yang terstruktur dan penguatan kapasitas berkelanjutan, proses pembinaan berpotensi berjalan normatif dan kurang berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan. Hasil wawancara dengan ibu Siti Fatmawati, S.Pd.I mengatakan sebagai berikut;

*“Ke depan, manajemen SDM harus lebih siap menghadapi perubahan. Guru perlu terus dikembangkan, dan pengelolaan SDM harus lebih tertata. Harapannya, dengan manajemen SDM yang lebih baik, sekolah bisa berkembang dan tidak berjalan di tempat.”*⁵³

Manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah dituntut untuk memiliki kesiapan yang lebih adaptif terhadap dinamika perubahan, baik yang bersumber dari kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi, maupun tuntutan masyarakat. Dalam konteks ini, guru tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana pembelajaran, tetapi sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan melalui peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, dan kepribadian. Pengembangan tersebut harus dirancang secara sistematis agar sejalan dengan visi dan kebutuhan sekolah, sehingga mampu mendorong peningkatan mutu pendidikan secara bertahap.

Menurut Robbins (2003), budaya organisasi yang tidak mendorong inovasi dan pembaharuan akan melahirkan rutinitas monoton yang memperkuat kondisi stagnansi.⁵⁴ Menurut Mulyasa (2013), budaya sekolah yang sehat harus mencerminkan suasana yang terbuka, demokratis, dan berorientasi pada peningkatan mutu. Jika budaya sekolah hanya mengutamakan rutinitas administratif tanpa ruang untuk eksperimen atau evaluasi, maka semangat inovasi guru dan peserta didik akan melemah. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan stagnansi yang tampak dari kurangnya kreativitas pembelajaran dan rendahnya prestasi sekolah.⁵⁵ Menurut Tilaar (2002) menegaskan bahwa reformasi pendidikan tidak akan berhasil tanpa reformasi budaya sekolah. Budaya konservatif yang menolak gagasan baru, menomorsatukan formalitas, dan

⁵³Hasil Wawancara dengan Guru, Siti Fatmawati, S.Pd.I, 27 Januari 2026

⁵⁴ Robbins, Stephen P.. *Organizational Behavior* (10th ed.). (2003). New Jersey: Prentice Hall. Hal. 211-213.

⁵⁵ Ibid....

menolak partisipasi aktif dari warga sekolah adalah penyebab utama kegagalan inovasi. Dalam konteks sekolah berbasis pesantren atau daerah pedesaan, budaya hierarkis.⁵⁶

Pertama, manajemen SDM berperan sebagai instrumen penataan kompetensi dan penugasan kerja. Stagnansi yang terjadi selama ini dipicu oleh ketidaksesuaian antara latar belakang keahlian guru dengan mata pelajaran yang diampu serta pembagian tugas yang berbasis kebiasaan. Melalui perencanaan SDM yang berbasis analisis kebutuhan dan kompetensi, manajemen dapat menempatkan guru dan tenaga kependidikan secara lebih tepat, sehingga setiap individu bekerja sesuai dengan keahliannya. Penataan ini berpotensi meningkatkan kualitas pembelajaran dan efektivitas kerja, sekaligus mengurangi beban kerja yang tidak proporsional.

Kedua, manajemen SDM berfungsi sebagai penggerak pengembangan profesional berkelanjutan. Dalam situasi stagnan, guru cenderung terjebak pada pola mengajar yang rutin dan minim inovasi. Melalui sistem pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karier yang terprogram, manajemen SDM dapat mendorong peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, dan teknologi pembelajaran. Dengan demikian, guru tidak hanya mempertahankan kinerja minimal, tetapi terdorong untuk mengembangkan kualitas dan kreativitas dalam proses belajar mengajar.

Ketiga, manajemen SDM berperan dalam membangun sistem evaluasi kinerja yang berorientasi pada perbaikan. Stagnansi sering kali dipertahankan oleh absennya umpan balik yang objektif terhadap kinerja individu dan organisasi. Dengan menerapkan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan secara sistematis, sekolah memperoleh dasar empiris untuk merancang program pengembangan, penyesuaian tugas, dan penghargaan. Evaluasi ini menggeser budaya kerja dari sekadar mempertahankan rutinitas menuju orientasi pada peningkatan mutu.

⁵⁶ Tilaar, H. A. R.. *Perubahan Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: (2002). Grasindo.

Keempat, manajemen SDM menjadi penggerak motivasi dan etos kerja. Dalam lingkungan pesantren, motivasi tidak hanya bersifat material, tetapi juga moral dan spiritual. Melalui penghargaan, pengakuan kinerja, serta penciptaan iklim kerja yang adil dan suportif, manajemen SDM dapat memperkuat komitmen guru dan tenaga kependidikan terhadap misi pendidikan. Motivasi yang terkelola dengan baik akan meningkatkan keterlibatan kerja dan mendorong individu untuk berkontribusi lebih dari sekadar menjalankan kewajiban rutin.

Kelima, manajemen SDM berperan dalam membangun budaya organisasi yang adaptif. Integrasi nilai-nilai pesantren dengan tuntutan profesionalisme pendidikan modern menuntut adanya budaya kerja yang terbuka terhadap pembaruan. Melalui kebijakan, pembinaan, dan keteladanan pimpinan, manajemen SDM dapat menumbuhkan budaya reflektif, kolaboratif, dan inovatif, sehingga perubahan tidak dipandang sebagai ancaman terhadap tradisi, melainkan sebagai sarana penguatan kualitas lembaga.

Manajemen SDM merupakan kunci transformasi dalam mengatasi stagnasi di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum. Ketika fungsi perencanaan, pengembangan, evaluasi, motivasi, dan pembinaan budaya dijalankan secara terpadu, SDM tidak lagi sekadar menjadi pelaksana rutinitas, tetapi bertransformasi menjadi aktor utama dalam mendorong kemajuan dan peningkatan mutu pendidikan pesantren secara berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan hasil pembahasan mengenai kondisi manajemen sumber daya manusia, faktor-faktor penyebab stagnasi, serta peran manajemen SDM dalam mengatasinya di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum Desa Mekar Sari, disimpulkan bahwa Manajemen sumber daya manusia di SMP Berbasis Pesantren Mubaiyinul Ulum masih perlu diarahkan pada pendekatan yang lebih strategis agar mampu memadukan nilai kepesantrenan dengan praktik pengelolaan modern. Penguatan perencanaan berbasis kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan, serta sistem kerja yang terstruktur menjadi langkah penting agar potensi tenaga pendidik dapat

dimanfaatkan secara maksimal dalam meningkatkan mutu Lembaga. Stagnansi perkembangan lembaga terjadi karena perpaduan berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Kelemahan dalam perencanaan, pengelolaan tenaga pendidik, serta budaya kerja yang kurang inovatif membuat lembaga sulit beradaptasi dengan perubahan pendidikan. Di sisi lain, meningkatnya persaingan, tuntutan kualitas, dan harapan masyarakat belum sepenuhnya direspons melalui strategi yang tepat, sehingga pertumbuhan sekolah berjalan relatif lambat. Manajemen SDM memiliki peran krusial sebagai penggerak perubahan untuk keluar dari kondisi stagnan. Penataan tenaga pendidik sesuai kompetensi, program pengembangan yang konsisten, serta evaluasi yang objektif dapat mendorong terciptanya pembelajaran yang lebih efektif dan adaptif. Jika dikelola secara terpadu dan berorientasi masa depan, SDM tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi menjadi kekuatan utama dalam memperkuat kualitas dan keberlanjutan pendidikan.

Daftar Pustaka

- Delma Yulisa, dkk. *Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal*. Internal and External Environmental Analysis Volume 4 No. 6 Oktober (2024) (1752-1760)
- Dessler, G.. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat. (2017). Hal. 38.
- Hasibuan, M.S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (2013). Jakarta: Bumi Aksara. hlm. 10
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara. . (2007). Hal. 92.
- Jamaludin, S., Mulyasa, E., & Sukandar, A. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Deskripsi Studi di SMP IT Al-Futuhiyah Kecamatan Karang Tengah Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)* , (2022). 1 (2), 13-27.
- Jazuli, AB. Dilema Konservatisme: Analisis Dampak Retensi Tradisi Terhadap Stagnasi Inovasi Pesantren Salaf. Al Yasini: *Jurnal Keislaman, Sosial, Hukum dan Pendidikan* , (2025)10 (03), 267-267.
- Lestari, M. *Hambatan Pengembangan SDM dalam Lembaga Pendidikan Berbasis Pesantren*. Skripsi. (2023). UIN Jakarta. Hal. 45.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. (2000)Jakarta: INIS. hlm. 55.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. *Human Resource Management* (13th ed.). (2010). Jakarta: Salemba Empat. Hal. 77.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (Third edition)*.. SAGE Publications, Inc. (2014).
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (2009). Bandung: Remaja Rosdakarya. Hal. 58.
- Mulyasa, E.. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. hlm. 57. (2011)
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*.. Bandung: Remaja Rosdakarya. (2013)
- Mulyasa, E.. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya. (2017)
- Nurdin, S. *Manajemen Pendidikan dan Pengembangan Guru*. Yogyakarta: (2015). Deepublish.

- Prasetyo, D. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Berbasis Pesantren. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi* , (2026). 6 (1), 124-136.
- Priansa, D. J. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. (2017). Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior* (10th ed.). (2003). New Jersey: Prentice Hall. Hal. 211-213.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2007. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, hlm. 348.
- Sagala, S. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. (2009). Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (2010). Bandung: Alfabeta. hlm. 89
- Sari, D. *Analisis Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan SDM Guru di SMP Islam*. Skripsi. IAIN Surakarta. (2019). Hal. 37.
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 67.
- Silalahi, S., Nasution, T., Suriyani, S., & Siregar, WW (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Kualitas Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling* , 4 (3), 1835-1846.
- Siregar, L., & Sutanto, A. Pola Pengembangan Sumber Daya Manusia di Andalusia Mumtaza dalam Mewujudkan (2024).
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. (2017). Bandung: Alfabeta.
- Tilaar, H. A. R.. *Perubahan Sosial dan Pendidikan*. (2002) Jakarta: Grasindo.
- UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3
- UUD 1945 Pasal 31 Ayat (1)
- Wahjosumidjo.. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (2013) Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yanti, D. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Melalui Manajemen Berbasis Pendidikan. *Jurnal An-Nur: Kajian Ilmu-Ilmu Pendidikan dan Keislaman* , (2022). 8 (02).