

**TANTANGAN TATA KELOLA SDM DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM:
ANALISIS KEBIJAKAN PEMBINAAN DAN KARIR**

Khairunnisa¹, Titi Kadi²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda

khairunnisax107@gmail.com, titikadi.ibrahim11@gmail.com,

ABSTRACT

Human Resources (HR) governance is a key determinant of the quality and sustainability of Islamic educational institutions in the era of global competition. However, aspects of teacher development and career development are often hampered by management that is still conventional and not fully adaptive to the demands of modern educational professionalism. This condition results in low effectiveness of teacher management, limited opportunities for competency improvement, and a suboptimal reward and promotion system within Islamic educational institutions. This study aims to analyze the fundamental challenges in teacher development policies and career systems in Islamic educational institutions, particularly madrasas and Islamic boarding schools, while also identifying strategies for developing more professional and sustainable HR governance. The research method used is descriptive qualitative through literature studies and policy analysis by examining various regulations, previous research results, and documents related to the management of Islamic educational HR. The results of the study indicate that the main challenges include: (1) dualism of regulations between government policies and internal foundation policies that often lead to a lack of synchronization in teacher management; (2) the dominance of the service paradigm that tends to ignore aspects of professionalism, welfare, and appreciation for teacher performance; and (3) the absence of a structured, measurable, and transparent career path in the teacher development system. Furthermore, budget constraints, limited access to ongoing training, and minimal competency-based evaluations also hinder teacher quality development. This study concludes that Islamic educational institutions need to transform from family-based management to Competency-Based Human Resource Management (MSDM-BK) while still integrating Islamic values, professionalism, and an adaptive organizational culture. Implementing a planned development system, objective performance evaluation, and clear career development are believed to improve the motivation, loyalty, and quality of educators. This study recommends standardizing the professionalism system for job promotions, developing more transparent teacher career regulations, and allocating a dedicated budget for ongoing teacher competency development to support the overall improvement of the quality of Islamic education.

Keywords: Human Resource Management, Teacher Development, Teacher Career

ABSTRAK

Tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penentu utama bagi mutu dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam di era kompetisi global. Namun, aspek pembinaan dan pengembangan karier guru sering kali terhambat oleh manajemen yang masih bersifat konvensional dan belum sepenuhnya adaptif

terhadap tuntutan profesionalisme pendidikan modern. Kondisi ini berdampak pada rendahnya efektivitas pengelolaan tenaga pendidik, terbatasnya peluang peningkatan kompetensi, serta belum optimalnya sistem penghargaan dan promosi jabatan di lingkungan lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan mendasar dalam kebijakan pembinaan dan sistem karier guru pada lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah dan pesantren, sekaligus mengidentifikasi strategi pengembangan tata kelola SDM yang lebih profesional dan berkelanjutan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui studi pustaka dan analisis kebijakan dengan menelaah berbagai regulasi, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen terkait pengelolaan SDM pendidikan Islam. Hasil kajian menunjukkan bahwa tantangan utama meliputi: (1) dualisme regulasi antara kebijakan pemerintah dan kebijakan internal yayasan yang sering menimbulkan ketidaksinkronan dalam pengelolaan guru; (2) dominasi paradigma pengabdian yang cenderung mengabaikan aspek profesionalisme, kesejahteraan, dan penghargaan terhadap kinerja guru; serta (3) belum adanya jalur karier (career path) yang terstruktur, terukur, dan transparan dalam sistem pembinaan tenaga pendidik. Selain itu, keterbatasan anggaran, rendahnya akses pelatihan berkelanjutan, serta minimnya evaluasi berbasis kompetensi turut menjadi hambatan dalam pengembangan kualitas guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa lembaga pendidikan Islam perlu melakukan transformasi dari manajemen berbasis kekeluargaan menuju Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) dengan tetap mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, profesionalisme, dan budaya organisasi yang adaptif. Implementasi sistem pembinaan yang terencana, evaluasi kinerja yang objektif, serta pengembangan karier yang jelas diyakini dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kualitas tenaga pendidik. Rekomendasi penelitian ini adalah perlunya standarisasi sistem profesionalisme dalam promosi jabatan, penyusunan regulasi karier guru yang lebih transparan, serta alokasi anggaran khusus untuk pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan guna mendukung peningkatan mutu pendidikan Islam secara menyeluruh.

Kata Kunci: Tata Kelola SDM, Pembinaan Guru, Karir Guru

A. Pendahuluan

Lembaga pendidikan Islam, mulai dari tingkat Madrasah Ibtidaiyah hingga Aliyah serta Pondok Pesantren, merupakan salah satu dasar dalam sistem pendidikan nasional di Indonesia. Di tengah arus globalisasi dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, lembaga pendidikan Islam tidak lagi hanya dituntut untuk menjaga konsep

nilai-nilai keagamaan (tafakkuh fiddin), tetapi juga harus mampu beradaptasi menjadi institusi yang kompetitif secara profesional. Inti dari daya saing tersebut terletak pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya guru.

Guru dalam konteks pendidikan Islam memiliki peran ganda: sebagai pengajar (mu'allim), pendidik (mudaris), dan pembimbing spiritual

(murabbi). Namun, dalam menjalankan peran ganda ini seringkali tidak dibarengi dengan tata kelola SDM yang modern. Banyak lembaga pendidikan Islam, terutama yang dikelola oleh yayasan swasta, masih terjebak dalam manajemen tradisional dalam mengelola SDM yang bersifat kekeluargaan dan informal. Masalah mendasar ini muncul ketika kebijakan pembinaan guru dilakukan secara tidak mengutamakan konsep profesionalisme dalam struktur manajemen di lembaga pendidikan Islam. Tanpa pembinaan yang terstruktur dengan konsep profesionalisme, guru akan mengalami penurunan kualitas sebagai tenaga pengajar yang berakibat pada rendahnya mutu lulusan. Selain masalah pembinaan, isu pengembangan karir menjadi hambatan serius. Di banyak madrasah dan pesantren, jalur karir guru seringkali dianggap "statis". Tidak adanya skema promosi yang transparan dan berbasis prestasi (merit system) menyebabkan rendahnya motivasi kerja. Fenomena brain drain, di mana guru-guru potensial meninggalkan lembaga pendidikan Islam untuk beralih ke

sekolah umum atau sektor non-kependidikan karena alasan kesejahteraan dan ketidakjelasan masa depan karier, menjadi ancaman nyata bagi keberlangsungan institusi pendidikan Islam.

Lebih jauh lagi, persoalan pengembangan karir menjadi "titik buta" dalam manajemen pendidikan Islam menjadi faktor rendahnya kesejahteraan guru. Ketidakjelasan jalur karir (career path) bagi guru non sipil (honorer atau tetap yayasan) menciptakan rasa ketidakjelasan masa depan bagi guru, serta beban administrasi yang berlebihan. Fenomena brain drain, di mana guru-guru potensial yang telah dibina kemudian berpindah ke institusi pendidikan umum atau sektor industri lain karena alasan kesejahteraan dan jenjang karir, menjadi tantangan nyata bagi kualitas mutu lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, diperlukan analisis kritis terhadap kebijakan pembinaan dan pengembangan karir untuk merumuskan model tata kelola SDM yang lebih proaktif dan objektif.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan

jenis studi kepustakaan (library research). Data yang digunakan merupakan data sekunder berupa jurnal nasional terakreditasi, buku ilmiah dan dokumen kebijakan Pendidikan lima tahun terakhir yang relevan dengan tata Kelola SDM di Lembaga Pendidikan Islam, kebijakan pembinaan guru dan pengembangan karir guru. Pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi dan seleksi literatur yang sesuai dengan fokus penelitian. Data kemudian di analisis menggunakan Teknik deskriptif-analitis dengan cara mengkaji, membandingkan dan menggabungkan temuan penelitian terdahulu untuk memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai tantangan tata Kelola SDM di Lembaga Pendidikan Islam serta analisis kebijakan pembinaan dan karir guru.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan Tantangan Tata Kelola Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam.

Hasil analisis menunjukkan bahwa tata kelola SDM di lembaga pendidikan Islam masih terjebak dalam pembagian antara nilai pengabdian (khidmah) dan tuntutan

profesionalisme. Implementasi kebijakan SDM sering kali bersifat informal dan berbasis kekeluargaan, yang dalam literatur terbaru disebut sebagai hambatan utama bagi terciptanya institusi pendidikan yang kompetitif dan objektif. Budaya organisasi yang terlalu menekankan pada kepatuhan figuratif (pimpinan yayasan/kyai) tanpa disertai dengan sistem operasional prosedur (SOP) yang jelas dan transparan, menyebabkan pengelolaan guru menjadi tidak terukur yang menyebabkan rendahnya kualitas mutu seorang guru.

Dalam perspektif Manajemen Talenta Digital, lembaga pendidikan Islam di Indonesia saat ini menghadapi tantangan dalam menyaring guru yang tidak hanya kompeten secara religius, tetapi juga adaptif terhadap teknologi pembelajaran. Ketidakseimbangan ini terjadi karena proses rekrutmen yang sering kali mengabaikan standar kompetensi teknis dengan konsep profesionalisme, proaktif, dan objektif demi loyalitas emosional, dan kepentingan pribadi internal institusi pendidikan sehingga menghambat peningkatan mutu lembaga di era digitalisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan Islam menghadapi berbagai tantangan yang kompleks, salah satunya adalah keterbatasan anggaran. Banyak Lembaga pendidikan Islam bergantung pada dana swadaya masyarakat dan donasi, yang sering kali tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan operasional, termasuk penggajian dan kesejahteraan guru serta staf administratif. Keterbatasan anggaran ini mengakibatkan rendahnya kompensasi dan insentif yang diberikan kepada tenaga pendidik, yang pada gilirannya dapat menurunkan motivasi dan produktivitas kerja.

Tantangan berikutnya adalah tingginya tingkat beban kerja dan tuntutan administratif yang harus dipenuhi oleh tenaga pendidik. Banyak guru di lembaga pendidikan Islam diharuskan mengajar banyak kelas dengan jumlah siswa yang besar, di samping tugas-tugas administratif yang menyita waktu.

Dapat disimpulkan bahwa tata kelola sumber daya manusia (SDM) pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia saat ini berada dalam kondisi dilematis antara pemeliharaan

nilai pengabdian (khidmah) dan tuntutan profesionalisme modern. Problematika utama berakar pada budaya organisasi yang masih bersifat informal, berbasis kekeluargaan, dan terlalu menekankan pada kepatuhan figuratif, sehingga mengabaikan sistem operasional prosedur (SOP) yang transparan dan terukur. Kondisi ini diperparah oleh proses rekrutmen yang lebih mengutamakan loyalitas emosional daripada kompetensi teknis, yang pada akhirnya menghambat adaptasi lembaga terhadap manajemen talenta digital di era transformasi teknologi. Selain itu, keterbatasan anggaran yang bersumber dari dana swadaya masyarakat menciptakan rantai masalah baru berupa rendahnya kesejahteraan guru, yang berpadu dengan tingginya beban kerja administratif. Secara akumulatif, seluruh faktor tersebut menjadi hambatan fundamental bagi terciptanya institusi pendidikan Islam yang kompetitif, objektif, dan bermutu tinggi.

Analisis Kebijakan Pembinaan dan Karier Guru

Kebijakan pembinaan guru di lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah, secara formal merujuk

pada PMA No. 38 Tahun 2018 tentang Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Kebijakan ini mengamanatkan bahwa pembinaan harus dilakukan secara sistematis melalui tiga komponen utama: pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif.

Analisis menunjukkan bahwa selama ini pembinaan guru cenderung bersifat "administratif-formalistik". Guru mengikuti pelatihan (diklat) lebih didorong oleh pemenuhan angka kredit atau persyaratan tunjangan profesi (sertifikasi), bukan didasarkan pada analisis kebutuhan kelas (classroom needs analysis). Kebijakan pembinaan terbaru di tahun 2024-2026 mulai menekankan pada Digital Pedagogical Content Knowledge (TPACK), di mana guru dituntut mampu mengintegrasikan teknologi dalam kurikulum berbasis nilai Islam. Tantangannya adalah rendahnya daya dukung infrastruktur teknologi di lembaga Islam tradisional, sehingga kebijakan pembinaan sering kali tidak executable (dapat dilaksanakan) secara merata.

Adapun tantangan yang menjadi sorotan dalam kebijakan pembinaan pengembangan profesional adalah seringnya terjadi "diskoneksi" antara

regulasi pemerintah dengan aturan internal yayasan. Banyak yayasan yang belum memiliki Unit Pengembangan SDM yang kompeten, sehingga pembinaan guru dianggap sebagai beban biaya (cost) daripada investasi (investment). Tanpa adanya sinkronisasi, kebijakan pembinaan dari kementerian hanya akan menjadi beban tambahan bagi guru tanpa adanya dukungan waktu dan fasilitas dari pihak lembaga pengelola.

Tantangan terbesar dalam kebijakan karir di lembaga Islam adalah transisi menuju Sistem Merit. Analisis menunjukkan bahwa promosi jabatan sering kali masih didominasi oleh faktor senioritas (lama mengabdikan diri) dan kedekatan emosional atau ideologis dengan pengurus yayasan (patron-client relationship). Meskipun loyalitas adalah nilai yang dijunjung dalam Islam, namun tanpa adanya indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators/KPI) yang objektif, kebijakan karir tersebut akan mematikan motivasi guru-guru muda yang berprestasi. Riset terbaru tahun 2025 menegaskan bahwa transparansi dalam promosi jabatan adalah faktor utama yang

meningkatkan loyalitas guru mengajar di sekolah Islam.

Secara regulasi, mulai tahun 2025–2026, terdapat kecenderungan untuk menghapus jam mengajar minimal (24 jam tatap muka) sebagai kriteria tunggal kinerja. Fokus dialihkan pada kualitas output pembelajaran dan keterlibatan guru dalam ekosistem digital. Hal ini bertujuan untuk memberikan fleksibilitas bagi guru agar dapat berperan sebagai desainer pembelajaran, bukan sekadar pelaksana kurikulum.

Adapun fakta di lapangan yaitu dualism status kepegawaian yang dimana implementasi kebijakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) memberikan kepastian kesejahteraan bagi eks-honorer, namun di sisi lain menciptakan masalah redistribusi. Banyak sekolah swasta kehilangan tenaga pendidik terbaiknya yang beralih ke sekolah negeri, sehingga memicu ketidakseimbangan mutu antarinstansi.

D. Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa tata kelola sumber daya manusia (SDM) pada lembaga pendidikan Islam di

Indonesia saat ini berada dalam kondisi dilematis antara pemeliharaan nilai pengabdian (khidmah) dan tuntutan profesionalisme modern. Problematika utama berakar pada budaya organisasi yang masih bersifat informal, berbasis kekeluargaan, dan terlalu menekankan pada kepatuhan figuratif, sehingga mengabaikan sistem operasional prosedur (SOP) yang transparan dan terukur. Kondisi ini diperparah oleh proses rekrutmen yang lebih mengutamakan loyalitas emosional daripada kompetensi teknis, yang pada akhirnya menghambat adaptasi lembaga terhadap manajemen talenta digital di era transformasi teknologi. Selain itu, keterbatasan anggaran yang bersumber dari dana swadaya masyarakat menciptakan rantai masalah baru berupa rendahnya kesejahteraan guru yang berpadu dengan tingginya beban kerja administratif. Secara akumulatif, seluruh faktor tersebut menjadi hambatan fundamental bagi terciptanya institusi pendidikan Islam yang kompetitif, objektif, dan bermutu tinggi di tengah persaingan global yang semakin dinamis.

Analisis kebijakan pembinaan dan karier guru di lembaga pendidikan

Islam menunjukkan adanya kesenjangan antara kerangka regulasi formal, seperti PMA No. 38 Tahun 2018, dengan realitas implementatif yang masih bersifat "administratif-formalistik". Meskipun kebijakan terbaru (2024–2026) telah berorientasi pada penguatan Digital Pedagogical Content Knowledge (TPACK) dan penghapusan beban mengajar minimal demi kualitas output pembelajaran, efektivitasnya terhambat oleh rendahnya dukungan infrastruktur pada lembaga tradisional serta adanya diskoneksi antara regulasi pemerintah dengan kebijakan internal yayasan. Transisi menuju sistem merit juga menghadapi tantangan besar akibat dominasi faktor senioritas dan hubungan patron-client yang mengabaikan Key Performance Indicators (KPI) objektif, sehingga berisiko menurunkan motivasi tenaga pendidik potensial. Kondisi ini diperumit oleh dualisme status kepegawaian melalui kebijakan PPPK yang memicu redistribusi guru berkualitas ke sekolah negeri, sehingga diperlukan sinkronisasi kebijakan dan penguatan unit pengembangan SDM internal agar pembinaan guru tidak lagi dianggap sebagai beban biaya (cost),

melainkan investasi strategis bagi peningkatan mutu pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Fathurrohman, M., Pengembangan SDM Pendidikan Islam: Menciptakan Guru Profesional di Era Global (Yogyakarta: Kalimedia, 2021).

Artikel in Press :

Arifin Nurul, "The Impact of Career Certainty on Teacher Retention in PesantrenBased Schools," *Islamic Education Policy Review*, Vol. 9, No. 1 (2026).

Jurnal :

Agus Prasetyo, "Analisis Sistem Merit dalam Promosi Jabatan Guru di Yayasan Pendidikan Islam," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 31, No. 1 (2024).

Dewi dkk., "Tantangan Kurikulum di Era Digital," *Innovative Journal*, Vol. 5, No. 4 (2025).

U. Hasanah & A. Rohman, "Digital Talent Management in Islamic Schools: Challenges and Opportunities," *Journal of Islamic Education Management*, Vol. 8, No. 2 (2023).

Imam Machali, "Tata Kelola Sumber Daya Manusia Pendidikan Islam: Antara Profesionalisme dan Pengabdian," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 7, No. 1 (2022).

Mulyasa, E., Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2022).

M. Zainuddin, "Implementasi PMA No. 38 Tahun 2018 dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah," *Edu-Manage: Journal of Education Management*, Vol. 10, No. 1 (2025).