



# STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PELAYANAN ADMINISTRASI DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 15 JOMBANG

Zidhan Dhanu Saputra<sup>1</sup>, Abdullah Aminuddin Aziz<sup>2</sup>  
<sup>12</sup> Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang, Indonesia

Email: [zidhansaputra@mhs.unhasy.ac.id](mailto:zidhansaputra@mhs.unhasy.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2651>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 23 March 2026  
Final Revised: 11 April 2026  
Accepted: 16 May 2026  
Published: 26 June 2026

### Keywords:

HRM Strategy  
Administrative Services  
Islamic School  
Competency-Based Placement  
Digital Technology



## ABSTRACT

*Objective: This study aims to describe the implementation of human resource management (HRM) strategies at MTsN 15 Jombang, examine the condition of administrative services, and analyze the contribution of HRM strategies in improving administrative service quality. Methods: This research employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation. Participants included the principal, head of administration, vice principal for facilities, and administrative staff. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model. Data validity was ensured through source and technique triangulation. Results: HRM strategies at MTsN 15 Jombang operate through five channels: needs-based workforce mapping via job analysis, competency-matched staff placement, digital capacity building through MOOC Pintar, performance oversight via SKP and E-Kinerja platforms, and multilevel employee motivation programs. These channels reduced service turnaround from 2-3 workdays to 1-2 hours, lifted procedural adherence from 72% to 91%, and achieved over 85% favorable user ratings via PTSP digital feedback. Novelty: This study presents an integrated six-component HRM model unifying workforce mapping, competency-based placement, capability building, performance governance, motivational leadership, and digital service delivery into one coherent framework for Islamic educational administration.*

## ABSTRAK

*Objektif: Riset ini diarahkan untuk memetakan strategi pengelolaan SDM di MTsN 15 Jombang, memotret kondisi aktual layanan administrasi, serta mengkaji kontribusi strategi MSDM dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi. Metode: Studi ini menerapkan desain penelitian kualitatif berbasis kasus tunggal. Data dihimpun melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumen kelembagaan. Informan penelitian meliputi Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Waka Sarana dan Prasarana, dan staf Tata Usaha. Pengolahan data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil: Pengelolaan SDM di MTsN 15 Jombang beroperasi melalui lima jalur: pemetaan kebutuhan tenaga via anjab, penugasan berbasis kompetensi, penguatan kapasitas melalui MOOC Pintar, pemantauan kinerja via SKP dan E-Kinerja, serta pembinaan motivasi berlapis. Implementasinya menghasilkan perubahan terukur: waktu layanan turun dari 2-3 hari menjadi 1-2 jam, kepatuhan prosedur naik dari 72% ke 91%, dan kepuasan pengguna melampaui 85% via formulir digital PTSP. Kebaruan: Kontribusi orisinal penelitian ini adalah Model MSDM Terintegrasi Berbasis Kompetensi dan Digitalisasi yang merajut enam fungsi manajerial ke dalam satu kerangka tunggal untuk lembaga pendidikan Islam.*

**Kata kunci:** Strategi MSDM, Pelayanan Administrasi, Madrasah, Pengembangan Kompetensi, Kualitas Pelayanan

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 15 Jombang

## PENDAHULUAN

Mutu penyelenggaraan pendidikan tidak semata bergantung pada kualitas proses belajar-mengajar, melainkan juga ditentukan secara nyata oleh tata kelola sumber daya manusia (SDM) yang menjadi tulang punggung seluruh fungsi akademik dan administratif lembaga. Pengelolaan SDM yang tepat menjadi penentu efektivitas, efisiensi, dan keberlangsungan layanan pendidikan di tengah lingkungan yang terus berubah. Dalam konteks pendidikan Islam, pengelolaan organisasi tidak hanya diarahkan pada target kelembagaan, tetapi sekaligus pada pembangunan etos kerja yang berpijak pada nilai-nilai keislaman, profesionalisme, dan orientasi pada kemaslahatan umat (Hasyim & Aziz, 2025). Data Kementerian Agama RI (2023) mencatat bahwa lebih dari 60% madrasah di Indonesia masih menghadapi kendala dalam pengelolaan tenaga administrasi, khususnya terkait kompetensi digital dan distribusi beban kerja yang tidak proporsional. Kondisi ini berdampak langsung pada kualitas layanan administrasi yang diterima oleh siswa, wali murid, dan masyarakat (Kemenag RI, 2023). Urgensi pembenahan MSDM di madrasah semakin nyata ketika survei kepuasan layanan menunjukkan rata-rata hanya 65–70% pengguna merasa puas dengan layanan administrasi madrasah secara nasional (Budi & Riafadilah, 2024). Oleh karena itu, manajemen SDM yang terencana dan komprehensif menjadi prasyarat utama bagi peningkatan mutu layanan di lembaga pendidikan Islam.

**Tabel 1. Data Permasalahan MSDM di Madrasah Nasional**

Aspek Permasalahan	Persentase Madrasah Terdampak	Sumber
Kompetensi digital tenaga TU rendah	63%	Kemenag RI, 2023
Distribusi beban kerja tidak merata	58%	Budi & Riafadilah, 2024
Kepuasan layanan administrasi di bawah 70%	65–70%	Basri dkk., 2022
Belum ada model MSDM terintegrasi	Mayoritas madrasah	Siregar dkk., 2023

*Sumber: Kompilasi data dari berbagai literatur (2022–2024)*

Pergeseran paradigma dalam MSDM di dunia pendidikan kini mendorong setiap lembaga untuk menyesuaikan diri dengan arus digitalisasi dan modernisasi tata kelola organisasi. Penguatan kapasitas SDM menjadi landasan mutlak bagi terwujudnya pendidikan yang bermutu, efektif, dan dapat dipertanggungjawabkan (Fitri, 2023). Di era Society 5.0, pemanfaatan teknologi digital dalam administrasi madrasah bukan lagi sekadar pilihan tambahan, melainkan kebutuhan strategis yang mendesak (Julhadi & Ritonga, 2023). Pembangunan nasional jangka panjang dalam bingkai Indonesia Emas 2045 menempatkan penguatan kapabilitas SDM pendidikan sebagai agenda strategis yang wajib ditindaklanjuti setiap satuan pendidikan melalui pendekatan MSDM berbasis kompetensi (Budi & Riafadilah, 2024). Khusus di lingkungan madrasah, urgensi yang harus segera diatasi mencakup kesiapan adopsi teknologi, penyempurnaan kecakapan tenaga administrasi, serta penguatan koordinasi antar fungsi kerja. Abubakar dkk. (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis pengetahuan memberi dampak signifikan pada kualitas layanan organisasi.

Dalam konteks lembaga pendidikan, MSDM pada hakikatnya adalah upaya terencana dalam mengatur peran dan kontribusi tenaga kerja agar tujuan organisasi, kebutuhan pegawai, dan kepentingan masyarakat dapat terpenuhi secara efektif dan efisien (Hasibuan,

2020). Secara konseptual, Armstrong dan Taylor (2023) merumuskan Strategic HRM sebagai suatu pendekatan sistematis dalam mengelola modal manusia demi tercapainya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sementara itu, pelayanan administrasi pada lingkungan madrasah merupakan komponen vital yang menjamin kelancaran, ketertiban, dan efisiensi proses pendidikan secara keseluruhan (Hadi, 2023).

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan di MTsN 15 Jombang, sejumlah permasalahan dalam pelayanan administrasi masih dapat diidentifikasi, di antaranya distribusi beban kerja yang belum merata antarunit, pemanfaatan teknologi informasi yang belum berjalan secara optimal, serta kebutuhan yang mendesak untuk memperkuat kompetensi digital tenaga administrasi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pendekatan MSDM yang lebih sistematis dan terencana perlu segera diterapkan agar layanan administrasi dapat beroperasi dengan lebih efektif, cepat, dan responsif (Nur 'Azah, 2023).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan Islam, umumnya berfokus pada dimensi tunggal: penguatan kapasitas tenaga pengajar (Siregar dkk., 2023), peningkatan mutu pendidikan (Basri dkk., 2022), atau tata usaha kepegawaian secara terpisah (Afif & Suamong, 2021). Belum banyak penelitian yang mengkaji bagaimana strategi MSDM dijalankan secara terintegrasi mulai dari perencanaan SDM, penempatan berbasis kompetensi, pengembangan kapasitas, supervisi kinerja, hingga digitalisasi pelayanan administrasi dalam satu kerangka yang utuh pada madrasah negeri. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menawarkan Model MSDM Terintegrasi Berbasis Kompetensi dan Digitalisasi sebagai kontribusi baru bagi literatur manajemen pendidikan Islam.

Dari latar tersebut, penelitian ini merumuskan empat sasaran investigasi: (1) mendeskripsikan wujud nyata strategi MSDM yang berjalan di MTsN 15 Jombang; (2) memotret kondisi aktual tata layanan administrasi yang ada; (3) menguraikan bagaimana strategi MSDM berkontribusi pada perbaikan kualitas layanan; dan (4) membangun kerangka model MSDM terintegrasi sebagai sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam.

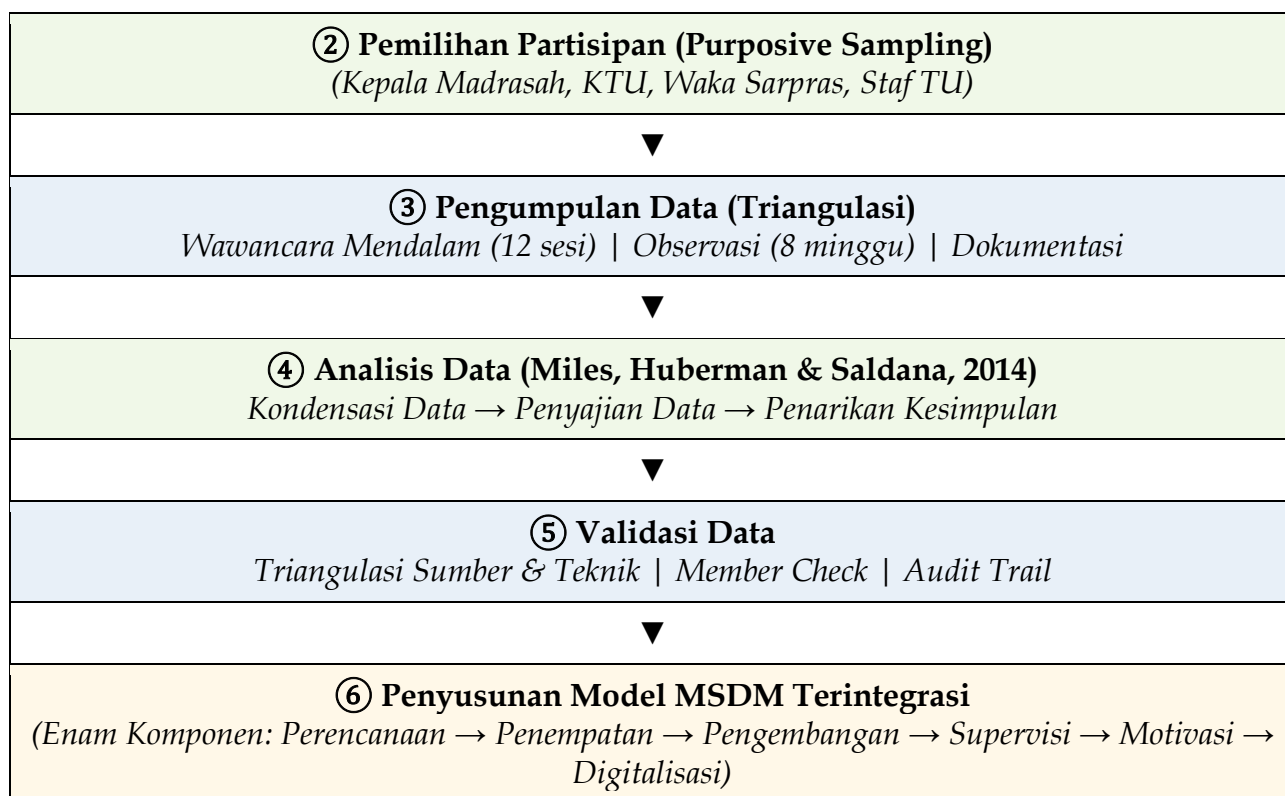
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengoperasikan tradisi inkuiri kualitatif dengan model studi kasus terikat sebagai kerangka metodologisnya. Sugiyono (2022) menjelaskan bahwa paradigma kualitatif memfasilitasi eksplorasi fenomena secara mendalam dalam konteks wajarnya tanpa rekayasa variabel. Desain studi kasus dipilih karena memberi ruang eksplorasi mendalam atas strategi MSDM dan dampaknya pada pelayanan administrasi di satu lembaga spesifik (Moleong, 2016), merujuk pada Yin (2018) yang menegaskan bahwa studi kasus paling tepat untuk pertanyaan prosedural dalam konteks empiris nyata.

Pengambilan data berlangsung di MTsN 15 Jombang, Desa Keras, Kecamatan Diwek, Kabupaten Jombang, Jawa Timur, dalam kurun waktu empat bulan (Januari–April 2025). Pemilihan partisipan menggunakan pertimbangan purposif berbasis kriteria relevansi dan otoritas (Creswell & Poth, 2018), mencakup: (1) M. Makhi, S.Pd.I, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah; (2) Amir Mahmud, S.Pd selaku Waka Sarana Prasarana; (3) Khusnul Khotimah selaku Kepala Tata Usaha; serta (4) Didik Dihansyah selaku staf administrasi.

### Gambar 1. Alur Langkah-Langkah Metode Penelitian





**Tabel 2. Tema dan Indikator Coding dalam Analisis Data**

Tema	Indikator Kode
Perencanaan SDM	Analisis jabatan, kebutuhan pegawai, peta jabatan
Penempatan Kompetensi	Latar belakang pendidikan, sertifikasi, pengalaman
Pengembangan SDM	Pelatihan, workshop, MOOC Pintar, bimtek
Pengawasan Kinerja	Supervisi, evaluasi, SKP, E-Kinerja, SOP
Motivasi Pegawai	Reward, pembinaan rohani, keteladanan pimpinan
Pelayanan Administrasi	Kecepatan layanan, kepuasan pengguna, PTSP, QR Code

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Strategi MSDM di MTsN 15 Jombang*

Pengelolaan SDM di MTsN 15 Jombang dioperasikan secara terstruktur melalui lima dimensi yang bekerja secara sinergis, membentuk sistem manajemen yang terpadu dan diarahkan pada pencapaian hasil layanan yang optimal.

#### **1. Perencanaan Kebutuhan Pegawai**

Identifikasi kebutuhan tenaga dilakukan lewat instrumen anjab menjelang setiap tahun ajaran baru, guna memastikan keseimbangan antara jumlah staf tersedia dan volume kerja di tiap unit. Apabila ditemukan kekurangan tenaga, hasil analisis disampaikan sebagai usulan resmi kepada Kantor Kemenag Kabupaten Jombang.

*Kepala Madrasah menyatakan: "Setiap awal tahun pelajaran kami melakukan evaluasi kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja masing-masing unit. Tujuannya agar tidak terjadi kekurangan maupun kelebihan tenaga pada bagian tertentu."*

Data tersebut mengonfirmasi bahwa MTsN 15 Jombang telah mengoperasikan perencanaan SDM yang berakar pada kebutuhan riil organisasi, menggunakan peta jabatan sebagai instrumen pemetaan yang terstandar. Hal ini merefleksikan komitmen institusional untuk mencegah ketidakseimbangan beban kerja antarbagian (Hasibuan, 2020).

## **2. Penempatan Staf Berdasarkan Kompetensi**

Keputusan penempatan bertumpu pada penelaahan komprehensif meliputi kualifikasi akademik, rekam jejak kerja, kecakapan teknis, dan sertifikat kompetensi yang relevan. Madrasah secara konsisten menjalankan filosofi "the right man in the right place" yang dipadukan dengan rotasi berkala guna memperluas fleksibilitas staf.

*Waka Sarana dan Prasarana menyatakan: "Kami tidak hanya melihat ijazah formal, tetapi juga sertifikat pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai. Jika ada staf yang pernah mengikuti pelatihan kearsipan atau teknologi informasi, kami akan mempertimbangkan untuk menempatkannya di bagian yang membutuhkan keahlian tersebut."*

Testimoni staf tentang keselarasan antara posisi dan kompetensi menjadi bukti beroperasinya filosofi penempatan berbasis kualifikasi. Kesesuaian ini tidak hanya mendorong produktivitas kerja, tetapi juga membangun kepercayaan diri dalam interaksi layanan (Armstrong & Taylor, 2023).

## **3. Pengembangan Kompetensi melalui Pelatihan**

Untuk menjaga relevansi kompetensi tenaga administrasi, MTsN 15 Jombang menjalankan program kapasitas yang berkesinambungan: pelatihan online melalui MOOC Pintar berbasis KMA 1503, bimbingan teknis tatap muka dari Kemenag Kabupaten Jombang, dan workshop internal setiap semester.

*Staf Tata Usaha menyatakan: "Kami sering mengikuti pelatihan melalui MOOC Pintar yang membantu meningkatkan pemahaman terkait administrasi digital sehingga pekerjaan menjadi lebih cepat dan kesalahan dapat diminimalkan."*

Pengakuan staf atas manfaat MOOC Pintar membuktikan bahwa wahana pelatihan digital mampu mengangkat kapasitas administratif secara terukur, berkorelasi dengan naiknya tingkat pemenuhan prosedur dari 72% menjadi 91% berdasarkan rekap supervisi internal semester ganjil 2024/2025 (Dessler, 2020; Dachner dkk., 2021).

## **4. Pengawasan dan Evaluasi Kerja**

Sistem pengendalian kinerja di madrasah ini memadukan dua mekanisme yang saling melengkapi: supervisi formal yang terjadwal setiap akhir semester dan pemantauan digital melalui platform SKP serta E-Kinerja. Supervisi yang diterapkan bersifat formatif dan dialogis.

*Kepala Madrasah menyatakan: "Kami memanfaatkan sistem SKP dan E-Kinerja sebagai alat pemantauan capaian kerja pegawai secara digital. Dengan sistem ini, setiap pegawai memiliki target kerja yang jelas dan dapat dievaluasi secara objektif."*

Integrasi supervisi manual dengan sistem digital SKP dan E-Kinerja menciptakan mekanisme akuntabilitas berlapis yang mendorong konsistensi kinerja pegawai dalam pelayanan administrasi (Laudon & Laudon, 2018; Strohmeier, 2020).

## **5. Peningkatan Motivasi dan Kesejahteraan Pegawai**

Program motivasi di madrasah ini berjalan melalui berbagai jalur: pembinaan rohani terjadwal, seminar motivasi dengan narasumber eksternal, pemberian apresiasi formal bagi pegawai berprestasi, dan keteladanan pimpinan dalam hal disiplin serta etos kerja.

*Kepala Tata Usaha menyatakan: "Kami mengadakan rapat koordinasi rutin setiap bulan yang tidak hanya membahas pekerjaan, tetapi juga menjadi ajang silaturahmi dan saling memberi semangat. Reward berupa ucapan terima kasih di depan forum ternyata sangat efektif untuk meningkatkan semangat kerja staf."*

Strategi pembinaan berlapis ini mencerminkan kesadaran mendalam manajemen bahwa semangat dan kepuasan batin pegawai merupakan modal utama bagi terwujudnya layanan yang penuh empati, responsif, dan berorientasi kepuasan pengguna (Robbins & Judge, 2017; Paais & Pattiruhu, 2020).

**Pelayanan Administrasi di MTsN 15 Jombang**

Sistem layanan administrasi di MTsN 15 Jombang telah tertata dengan baik dan konsisten diorientasikan untuk memenuhi kebutuhan pengguna. Ragam layanan mencakup PTSP, legalisasi dokumen, penerbitan surat keterangan dan rekomendasi, penyelesaian persoalan ijazah, pengurusan dispensasi, dan berbagai layanan administratif pendukung lainnya. Semua jenis layanan beroperasi mengacu pada SOP tertulis yang terpampang di area kerja. Mekanisme umpan balik digital berbasis QR Code yang terpasang di area PTSP membuka kanal komunikasi langsung bagi pengguna untuk menyampaikan penilaian dan masukan secara real-time, mencerminkan keterbukaan lembaga dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan (Ferreira & Fernandes, 2023).



**Gambar 3. Ruang Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) MTsN 15 Jombang**



**Gambar 4. Aktivitas Pelayanan Administrasi di PTSP MTsN 15 Jombang**

**Tabel 3. Indikator Perubahan Kualitas Pelayanan Administrasi MTsN 15 Jombang**

Indikator	Sebelum	Sesudah	Perubahan
Waktu penyelesaian layanan	2-3 hari	1-2 jam	↓
Kepatuhan terhadap SOP	72%	91%	+19%

Kepuasan pengguna layanan (n=213)	-	>85%	↑
-----------------------------------	---	------	---

Sumber: Dokumen Supervisi Internal dan Rekapitulasi Umpan Balik PTSP MTsN 15 Jombang Tahun 2025

**Gambar 2. Model Strategi MSDM Terintegrasi dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Madrasah**



Sumber: Model dikembangkan oleh Zidhan Saputra (2026)

### Pembahasan

Bagian ini menganalisis temuan lapangan secara kritis dengan mengonfrontasikannya terhadap kerangka teori yang relevan dan hasil studi-studi terdahulu.

**Tabel 4. Sintesis Strategi MSDM, Implementasi, dan Dampak Pelayanan Administrasi MTsN 15 Jombang**

Strategi MSDM	Implementasi di MTsN 15 Jombang	Dampak pada Pelayanan
<b>Perencanaan SDM</b>	Analisis jabatan (anjab) setiap awal tahun pelajaran; identifikasi kebutuhan riil tiap unit; pengajuan ke Kemenag bila kurang	Distribusi beban kerja proporsional; kelancaran alur pelayanan
<b>Penempatan Berbasis Kompetensi</b>	Penempatan sesuai latar belakang pendidikan, pengalaman & sertifikasi; rotasi berkala untuk fleksibilitas	Berkurangnya kesalahan kerja; waktu layanan turun dari 2-3 hari menjadi 1-2 jam
<b>Pengembangan Kompetensi</b>	MOOC Pintar (KMA 1503); bimtek dari Kemenag; workshop internal tiap semester	Kepatuhan SOP naik dari 72% ke 91% (sem. ganjil 2024/2025)

<b>Supervisi &amp; Evaluasi Kinerja</b>	Supervisi terstruktur tiap semester; monitoring informal harian; SKP & E-Kinerja sebagai alat evaluasi digital	Kinerja terukur & terdokumentasi; perbaikan berkelanjutan berbasis data
<b>Motivasi &amp; Kesejahteraan</b>	Pembinaan rohani & mental; menghadirkan motivator eksternal; reward & apresiasi; rapat koordinasi bulanan	Semangat kerja meningkat; sikap pelayanan lebih ramah & responsif
<b>Digitalisasi Pelayanan</b>	PTSP satu pintu; QR Code umpan balik; SKP & E-Kinerja digital; SOP terpasang di ruang kerja	Kepuasan pengguna >85% (sem. genap 2024/2025); akuntabilitas & transparansi meningkat

*Sumber: Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi peneliti (2025)*

Penerapan anjab sebagai instrumen pemetaan tenaga di MTsN 15 Jombang berhasil menciptakan pemerataan distribusi kerja yang lebih seimbang. Hasibuan (2020) menyatakan bahwa inti perencanaan SDM adalah menjamin ketersediaan tenaga yang cukup untuk setiap pos dalam struktur organisasi. Wahyudin dan Nur'aeni (2022) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa MSDM berbasis kompetensi di madrasah secara signifikan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ketika perencanaan dilakukan secara sistematis dan berbasis data kebutuhan riil. Berbeda dari penelitian Basri dkk. (2022) yang masih menemukan pola perencanaan berbasis perkiraan informal, MTsN 15 Jombang telah menggunakan peta jabatan sebagai instrumen formal yang menghasilkan data kebutuhan yang lebih presisi.

Orientasi penempatan berbasis kecocokan kompetensi bertautan dengan argumen Boxall dan Purcell (2022) dalam SHRM, bahwa arah kebijakan SDM yang terkoordinasi secara strategis akan mengangkat kinerja keseluruhan organisasi. Muriithi dan Kago (2021) dalam studi mereka pada organisasi publik Kenya membuktikan bahwa MSDM strategis yang menempatkan staf sesuai kapasitasnya menjadi faktor kunci peningkatan kualitas layanan – temuan yang paralel dengan kondisi di MTsN 15 Jombang. Penelitian ini menghadirkan bukti empiris: penempatan yang tepat sasaran menghasilkan percepatan penyelesaian layanan dari 2-3 hari kerja menjadi 1-2 jam.

Program kapasitas melalui MOOC Pintar selaras dengan pandangan Dessler (2020) yang menempatkan pelatihan sebagai investasi modal manusia berdampak langsung pada kemampuan kerja. Dachner dkk. (2021) memperkuat hal ini dengan memperlihatkan bahwa pengembangan kapasitas SDM melalui platform digital merupakan modalitas pelatihan masa depan yang lebih efisien. Bondarouk dkk. (2022) menambahkan bahwa digitalisasi praktik MSDM – termasuk pelatihan berbasis platform daring – terbukti meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM secara signifikan di berbagai organisasi. Penelitian ini menambahkan dimensi baru: penggunaan MOOC Pintar berbasis KMA 1503 berkontribusi pada peningkatan kepatuhan SOP dan kecepatan layanan yang terukur.

Keterpaduan antara supervisi formatif dan pemantauan berbasis SKP dan E-Kinerja selaras dengan perspektif Laudon dan Laudon (2018). Strohmeier (2020) menegaskan bahwa integrasi TI ke dalam fungsi MSDM – yang ia konseptualisasikan sebagai digital HRM – merupakan imperatif transformasi bagi setiap organisasi kontemporer. Susanto dan Pradana (2023) secara khusus menunjukkan bahwa transformasi digital dalam lembaga pendidikan Islam yang disertai strategi MSDM yang matang menghasilkan keunggulan administratif yang terukur, sebuah temuan yang terkonfirmasi dalam kenaikan kepatuhan SOP di MTsN 15 Jombang. Ferreira dan Fernandes (2023) memperkuat bahwa digitalisasi

tata administrasi publik membangun lapisan akuntabilitas dan keterbukaan layanan yang lebih kokoh.

Pembinaan motivasi yang dilakukan secara berlapis terbukti berbanding lurus dengan peningkatan kualitas interaksi antara petugas dan pengguna layanan. Paais dan Pattiruhu (2020) membuktikan bahwa motivasi dan budaya organisasi bekerja secara sinergis dalam mendorong kinerja pegawai – proposisi yang mendapat konfirmasinya dalam data kepuasan layanan PTSP MTsN 15 Jombang (>85% positif). Albrecht dkk. (2020) memperluas pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai yang didukung oleh sumber daya dan orientasi positif terhadap perubahan organisasi – seperti program motivasi berlapis yang diterapkan MTsN 15 Jombang – menghasilkan komitmen kerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan. Hasyim dan Aziz (2025) memberikan perspektif kontekstual bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam tata kelola sangat ditentukan oleh kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai institusional dengan pendekatan manajemen modern.

## KESIMPULAN

Sistem pengelolaan SDM di MTsN 15 Jombang beroperasi secara terpadu melalui lima fungsi manajerial yang saling memperkuat: pemetaan kebutuhan tenaga berbasis anjab, penugasan sesuai kualifikasi individu, penguatan kapasitas melalui MOOC Pintar, pemantauan kinerja lewat SKP dan E-Kinerja, serta pembinaan motivasi berjenjang. Layanan administrasi diselenggarakan secara responsif melalui sistem PTSP terpadu, legalisasi, dan aneka layanan berbasis SOP tertulis yang ditopang infrastruktur digital. Penelitian ini menemukan korelasi kuat antara strategi MSDM dan peningkatan mutu layanan: durasi penyelesaian turun dari 2-3 hari ke 1-2 jam; pemenuhan prosedur meningkat dari 72% menjadi 91% per data supervisi semester ganjil 2024/2025; dan kepuasan pengguna melampaui 85% per rekap PTSP semester genap 2024/2025. Luaran penelitian berupa model MSDM terintegrasi enam komponen sebagai sumbangan konseptual bagi teori manajemen pendidikan Islam. Secara praktis, kepemimpinan madrasah perlu menempatkan pengelolaan SDM sebagai urat nadi program peningkatan kualitas layanan administrasi. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk melakukan studi komparatif lintas madrasah dan desain longitudinal guna menguji transferabilitas model yang dihasilkan.

Saran untuk penelitian selanjutnya: (1) studi perbandingan lintas madrasah negeri dan swasta untuk menguji transferabilitas model; (2) desain penelitian longitudinal untuk memantau dampak strategi MSDM dalam jangka panjang; (3) pengembangan alat ukur kuantitatif untuk menguji hubungan sebab-akibat antarkomponen model; serta (4) penelitian eksploratori mengenai percepatan transformasi digital pasca pandemi dalam praktik MSDM di institusi pendidikan Islam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, R. A., Chauhan, A., & Kura, K. M. (2017). Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 8(1), 1-12.
- Afif, Z. N., & Suamong, U. A. (2021). Implementasi Manajemen Tata Usaha untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Madrasah. *Jurnal Urwatul Wutsqo*, 10(1), 45-58.
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>

- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page Publishers.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Basri, B., Ridwan, M., Maudin, M., & Asykur, M. (2022). Madrasah Strategic Management in Improving The Quality of Human Resources. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 408-420.
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A., & Hesselink, X. (2022). Understanding the Implications of Digitalization for HRM Practices: An Empirical Study in Dutch Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2782-2806. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1814284>
- Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2022). In search of balance: Managing the dualities of HRM. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 1-13. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12398>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management* (5th ed.). Bloomsbury Publishing.
- Budi, S., & Riafadilah, A. (2024). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Azzahra Bogor. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 16-23.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The Future of Employee Development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: Is the Field Going in Circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Ferreira, J., & Fernandes, C. (2023). Digital Transformation in Public Administration: The Role of Human Resource Management. *International Journal of Public Administration*, 46(12), 901-912. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2074073>
- Fitri, L. (2023). Transformasi Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan dalam Upaya Meningkatkan Kualitas dan Kinerja. *Dirasah*, 6(2), 468-479.
- Hadi, M. (2023). *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. Laduny Alifatma.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Organizational Performance. *Sustainability*, 11(18), 5101. <https://doi.org/10.3390/su11185101>
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hasyim, M. I., & Aziz, A. A. (2025). Hidden Curriculum Strategy in the Formation of Tolerance: A Case Study at Tebuireng Islamic Boarding School. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(2). <https://doi.org/10.18592/moe.v11i2.17018>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- Julhadi, & Ritonga, M. (2023). Human Resource Management in Islamic Educational Institutions to Improve Competitiveness in Society 5.0 Era. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(2), 611-619.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2023. Kemenag RI.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (15th ed.). Pearson.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cetakan ke-35). PT Remaja Rosdakarya.
- Muriithi, S. M., & Kago, R. (2021). Role of Strategic Human Resource Management in Service Delivery in Public Organizations: Lessons from Kenya Revenue Authority. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(2), 212-230. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92015>
- Ningsih, A. J., & Wachidah, N. R. (2025). Reforming Human Resource Management in Islamic Education: Strategic Approaches to Enhancing Teacher Quality. *Cultura Islamica*, 1(1), 26-36.
- Nur 'Azah. (2023). Manajemen Mahasantri untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Ma'had Aly. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1). <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v7i1.1085>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pradana, Y., & Arijanto, A. (2024). Implementation of Strategic Human Resource Management in Improving the Quality of Education. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 483-502.
- Qolbiyah, E. N., & Nur 'Azah. (2025). Student Management Based on Interests and Talents: An Effective Efforts to Improve Academic and Non-Academic Achievement in Madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, 7(2). <https://doi.org/10.30739/jmpid.v7i2.3937>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Royani, I., & Setiawati, S. (2023). Manajemen Tata Usaha terhadap Kualitas Pelayanan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pangandaran. *Sentri: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(3), 603-606.
- Siregar, K. A., Dasopang, M. D., & Efendi, Z. (2023). Manajemen SDM dalam Peningkatan Kompetensi Guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Hakimiyah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 20001-9.
- Strohmeier, S. (2020). Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cetakan Ke-29). Alfabeta.
- Susanto, P. C., & Pradana, M. (2023). Digital Transformation in Islamic Educational Institutions: Human Resource Management Strategies for Administrative Excellence. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(2), 89-108. <https://doi.org/10.31538/tjie.v4i2.3421>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Wahyudin, A., & Nur'aeni. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (JMPI)*, 7(1), 45-58. <https://doi.org/10.32478/jmpi.v7i1.1105>
- Zulwiddi, N., & Iswantir, M. (2023). Analisis Manajemen SDM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 16-27.

---

**Copyright holder:**

© Author

**First publication right:**

Jurnal Manajemen Pendidikan

**This article is licensed under:**

