

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Agama Islam: Konsep, Implementasi, dan Tantangan Pengembangannya

Human Resource Management in Islamic Religious Education: Concept, Implementation, and Development Challenges

Madyan*, Aina Mardlaatillah, Nurmila Maddu, Anita, Muhammad Pran Yudisti

Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia

* ianmadyan@gmail.com (Primary Contact)

ABSTRACT

Keywords

Human Resource Management, Islamic Religious Education, Teacher Competence, Islamic Values, Educational Quality

Article History

Received: 2026-05-31
Accepted: 2026-06-24

This study aims to examine the concept and implementation of human resource management (HRM) in Islamic Religious Education (IRE). The method used is a library research approach with descriptive-analytical techniques applied to various relevant literature sources. The findings indicate that HRM in IRE encompasses managerial functions including planning, recruitment, training, performance evaluation, and compensation, all of which are integrated with Islamic values. Effective HRM has been shown to contribute significantly to improving teacher competence, work motivation, and the quality of IRE learning. However, several challenges remain, including low professionalism among educators, limited funding, inadequate mastery of digital technology, and the suboptimal integration of Islamic values with modern management systems. This study concludes that human resource management in Islamic education must be carried out systematically, sustainably, and based on Islamic values in order to realize quality education and produce generations that are both intellectually excellent and morally virtuous.

Copyright © 2026, Madyan et al.
Published by MAN 4 Kota Pekanbaru
DOI: [10.56113/takuana.v5i1.533](https://doi.org/10.56113/takuana.v5i1.533)

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan instrumen utama dalam pembangunan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa, dan keberhasilannya sangat bergantung pada kualitas tenaga pendidik yang menjalankannya. Dalam konteks Pendidikan Agama Islam (PAI), peran guru menjadi semakin krusial karena tidak hanya bertugas mentransfer pengetahuan kognitif, tetapi juga membentuk karakter dan spiritualitas peserta didik (Nurhasnah, 2024). Sayangnya, fenomena empiris di lapangan menunjukkan bahwa kualitas SDM guru PAI di Indonesia masih menghadapi tantangan serius yang memerlukan perhatian kebijakan secara sistematis.

Data terbaru dari hasil Asesmen Pendidikan Agama Islam Tahun 2025 yang dilakukan Kementerian Agama melalui Lembaga Tahsin dan Tahfiz Al-Qur'an Universitas PTIQ Jakarta terhadap 160.143 guru PAI jenjang SD/SDLB di seluruh Indonesia mengungkap temuan yang mengkhawatirkan: sebanyak 58,26% guru PAI SD/SDLB belum fasih membaca Al-Qur'an dan masih berada pada kategori pratama atau dasar, sementara hanya 11,3% guru yang masuk kategori mahir (Kemenag, 2025). Indeks kemampuan membaca Al-Qur'an guru PAI SD/SDLB secara nasional berada pada angka rata-rata 57,17, yang tergolong kategori rendah, dengan kelemahan paling menonjol pada pemahaman hukum tajwid. Kondisi ini harus dibaca sebagai alarm kebijakan nasional karena guru PAI merupakan ujung tombak pendidikan keagamaan di sekolah (Kemenag, 2025). Temuan ini diperkuat oleh hasil kajian yang menyebutkan bahwa rendahnya kompetensi guru PAI menjadi kendala utama dalam mengembangkan metode pembelajaran yang menarik dan relevan dengan kebutuhan peserta didik di era kontemporer (Mardani, 2026).

Persoalan rendahnya kompetensi tersebut juga bersinggungan dengan tantangan pada sistem pengembangan profesionalisme guru PAI secara kelembagaan. Hingga tahun 2024, jumlah guru PAI yang mengikuti Pendidikan Profesi Guru (PPG) sebagai instrumen utama sertifikasi dan pengembangan profesionalisme tercatat hanya 28.536 guru, jauh lebih rendah dibandingkan total kebutuhan riil di lapangan (Kemenag, 2025). Hal ini menggambarkan bahwa sebelum adanya akselerasi kebijakan pada 2025, sebagian besar guru PAI belum tersentuh program peningkatan kompetensi yang terstandar, sehingga kesenjangan kompetensi pedagogik dan profesional antar guru di berbagai daerah masih menjadi persoalan struktural (Kemenag, 2025). Penelitian lain juga menemukan bahwa rendahnya kompetensi guru PAI berkontribusi pada keterbatasan dalam pengembangan metode pembelajaran yang adaptif terhadap kebutuhan generasi digital (Hafiz, 2025).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji manajemen SDM dalam pendidikan Islam dari berbagai perspektif. Melalui studi kepustakaan, ditunjukkan bahwa manajemen SDM dalam pendidikan Islam mencakup rekrutmen, penggajian, integrasi, evaluasi, dan pemeliharaan yang harus berlandaskan analisis kebutuhan serta meneladani praktik kepemimpinan Nabi Muhammad SAW agar mampu menghasilkan tenaga pendidik yang kompeten dan berakhlak (Nurhasnah, 2024). Sementara itu, ditegaskan bahwa kompetensi SDM pendidikan Islam tidak dapat diperoleh secara instan, melainkan memerlukan proses panjang yang konsisten dengan nilai-nilai Al-Qur'an dan As-Sunnah (Zulkarnain, 2023). Penelitian lain berfokus pada pendekatan efektif dalam pengelolaan SDM di lembaga pendidikan Islam dengan menyoroti pentingnya sinergi antara kepemimpinan kepala sekolah, sistem pembinaan berkelanjutan, dan kesadaran guru atas tanggung jawab profesinya (Aulia, 2024). Adapun kajian lainnya lebih menyoroti praktik manajemen SDM pada level sekolah Islam dengan pendekatan studi kasus (Fajriyah, 2024), sedangkan penelitian lain menekankan pentingnya keselarasan horizontal antar program dalam sistem manajemen SDM strategis di lembaga pendidikan (Saniyah, 2024).

Meskipun kajian-kajian tersebut telah memberikan kontribusi konseptual yang berharga, sebagian besar penelitian terdahulu masih bersifat deskriptif-konseptual dan belum secara eksplisit mengaitkan kerangka manajemen SDM modern dengan nilai-nilai etik Islam seperti *amanah*, *adil*, dan *itqan* secara terintegrasi dalam satu model implementasi yang aplikatif di lembaga PAI. Selain itu, sebagian besar studi belum mengaitkan pembahasannya dengan data empiris kebijakan nasional terbaru, seperti hasil Asesmen PAI 2025 dan dinamika kebijakan sertifikasi guru PAI yang sedang berlangsung. Inilah research gap yang ingin diisi oleh artikel ini, yakni belum adanya kajian yang secara

spesifik menghubungkan praktik manajemen SDM berbasis nilai-nilai Islam dengan tantangan kontekstual dan data kebijakan termutakhir dalam pengembangan profesionalisme guru PAI di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini menawarkan novelty berupa sintesis konseptual antara prinsip manajemen SDM modern dan nilai-nilai Islam (*amanah, adil, dan itqan*) yang dikontekstualisasikan dengan data empiris terbaru mengenai kondisi riil kompetensi dan profesionalisme guru PAI di Indonesia. Artikel ini bertujuan untuk membahas konsep serta penerapan manajemen SDM dalam Pendidikan Agama Islam (PAI), sekaligus mengidentifikasi tantangan pengembangannya, sebagai upaya memberikan kontribusi praktis dan kebijakan terhadap peningkatan kualitas pendidikan agama Islam secara berkesinambungan.

2. METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi literatur (*library research*), yaitu metode penelitian yang dilakukan dengan menghimpun, menelaah, serta menganalisis berbagai sumber pustaka yang berkaitan dengan manajemen SDM dalam Pendidikan Agama Islam (PAI). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah menyusun kajian konseptual yang komprehensif berdasarkan sintesis temuan dari penelitian-penelitian terdahulu, bukan menghasilkan data primer dari lapangan. Penelusuran literatur dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci dalam Bahasa Indonesia dan Inggris, yaitu "manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam", "manajemen SDM PAI", "profesionalisme guru PAI", "kompetensi guru pendidikan agama Islam", dan "*human resource management Islamic education*", yang dikombinasikan menggunakan operator pencarian untuk memperluas dan mempersempit hasil sesuai kebutuhan tema kajian. Artikel yang dimasukkan dalam kajian ini memenuhi kriteria inklusi, yaitu: (1) dipublikasikan dalam rentang tahun 2019–2026; (2) berupa artikel jurnal ilmiah nasional yang membahas manajemen SDM, profesionalisme guru, atau pengelolaan tenaga pendidik dalam konteks pendidikan Islam/PAI; (3) memiliki relevansi langsung dengan topik rekrutmen, pengembangan kompetensi, atau penilaian kinerja tenaga pendidik PAI; serta (4) dapat diakses secara penuh (*full text*); sementara kriteria eksklusi mencakup artikel yang diterbitkan sebelum tahun 2019, hanya membahas manajemen SDM secara umum tanpa kaitan dengan pendidikan Islam atau PAI, berupa artikel populer, berita, atau opini tanpa kerangka metodologis yang jelas, serta duplikasi pembahasan dari artikel lain yang sudah lebih dahulu memenuhi kriteria inklusi.

Proses seleksi dilakukan secara bertahap, di mana penelusuran berdasarkan kata kunci pada tahap awal menghasilkan sekitar 35 artikel yang relevan secara tematik, kemudian disaring berdasarkan judul dan abstrak sehingga tersisa 18 artikel, dan setelah dilakukan pembacaan teks penuh (*full text screening*) untuk menilai kesesuaian dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, diperoleh 9 artikel jurnal serta 1 sumber data resmi dari Kementerian Agama RI yang memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut sebagai sumber utama dalam penelitian ini. Analisis data selanjutnya dilakukan secara deskriptif-analitis dengan tahapan: (1) mengorganisasi temuan dari setiap sumber ke dalam kategori tematik, yaitu konsep manajemen SDM, nilai-nilai Islam dalam pengelolaan tenaga pendidik, serta tantangan implementasinya; (2) membandingkan persamaan dan perbedaan pandangan antar sumber pada setiap kategori tematik; (3) menyintesis temuan-temuan tersebut menjadi narasi konseptual yang koheren dengan memperhatikan

keterkaitan antar variabel; dan (4) mengintegrasikan data empiris terbaru, seperti hasil Asesmen PAI 2025, untuk memperkuat relevansi kontekstual dari sintesis konseptual yang dihasilkan, sehingga penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan kesimpulan yang sistematis, runtut, dan dapat direplikasi terkait konsep serta implementasi manajemen SDM dalam PAI.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Konsep dan Perkembangan Manajemen SDM dalam PAI: Sintesis dari Berbagai Perspektif

Konsep manajemen sumber daya manusia dalam Pendidikan Agama Islam (PAI) tidak dapat dipahami secara tunggal sebagai turunan langsung dari teori manajemen konvensional, maupun sebagai konsep keagamaan yang berdiri sendiri tanpa kerangka manajerial. Untuk memahami posisi konsep ini secara tepat, diperlukan penelusuran terhadap bagaimana landasan normatif Islam membentuk cara pandang terhadap pengelolaan manusia, sebelum kemudian dibandingkan dengan rumusan-rumusan akademik yang berkembang di kalangan pakar pendidikan Islam. Landasan normatif tersebut tercermin dalam QS. As-Sajadah [32]:5, yang menyatakan bahwa Allah mengatur segala urusan dari langit ke bumi, serta QS. Al-Jasyiah [45]:13 yang menegaskan bahwa segala yang ada di langit dan bumi ditundukkan bagi manusia sebagai amanah yang harus direnungkan dan dikelola.

Dalam pandangan Islam, manajemen tidak sekadar berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan secara baik dan penuh tanggung jawab. Pandangan ini sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al-Jasyiah ayat 13 dan QS. As-Sajadah ayat 5 yang menerangkan bahwa Allah mengatur segala urusan secara teratur, terencana, dan penuh perhitungan.

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُۥ اِنَّ فِيْ ذٰلِكَ لَاٰيٰتٍ لِّقَوْمٍ يَّتَفَكَّرُوْنَ

“Dia telah menundukkan (pula) untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya (sebagai rahmat) dari-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi kaum yang berpikir.” (QS. Al-Jasyiah [45]:13)

يُدَبِّرُ الْاَمْرَ مِنَ السَّمٰوٰءِ اِلَى الْاَرْضِ ثُمَّ يَعْزِجُ اِلَيْهِ فِيْ يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُۥ اَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّوْنَ

“Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (segala urusan) itu naik kepada-Nya pada hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (QS. As-Sajadah [32]:5)

Kedua ayat ini menunjukkan pola pengaturan (*tadbir*) yang teratur, terencana, dan penuh perhitungan sebagai sifat ilahiah yang seharusnya menjadi teladan bagi manusia dalam mengelola berbagai sumber daya yang diamanahkan kepadanya, termasuk sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Manusia, dalam kedudukannya sebagai makhluk yang memiliki kemampuan istimewa dan menempati posisi tertinggi di antara makhluk lain, dipandang sebagai makhluk yang bertanggung jawab dan diciptakan dengan sifat-sifat ketuhanan, sehingga pengelolaan terhadap dirinya maupun terhadap sesama manusia harus dilandasi oleh kesadaran akan tanggung jawab tersebut (Haluty, 2014). Pemaknaan inilah yang membedakan secara mendasar motif pengelolaan SDM dalam pendidikan Islam

dari pendekatan manajemen SDM sekuler yang umumnya berorientasi pada efisiensi dan produktivitas semata.

Perbedaan paradigmatis tersebut juga ditegaskan dalam kajian yang menyoroti pentingnya ketangguhan mental-spiritual keagamaan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari kualitas SDM. Sumber daya manusia yang memegang nilai-nilai agama akan lebih tangguh secara rohaniah dan memiliki tanggung jawab spiritual terhadap ilmu pengetahuan serta teknologi yang dikuasainya, sementara SDM yang tidak disertai kesetiaan terhadap nilai-nilai keagamaan berisiko terjerumus pada orientasi hedonisme duniawi semata (Haluty, 2014). Pandangan ini memperkuat argumen bahwa pengelolaan SDM dalam pendidikan Islam tidak dapat direduksi menjadi sekadar perangkat teknis manajerial, melainkan harus memuat dimensi spiritual sebagai unsur konstitutif yang menentukan kualitas pengelolaan itu sendiri.

Ketika ditelusuri pada level definisi akademik dan praktik kelembagaan, sejumlah kajian merumuskan manajemen SDM dalam pendidikan Islam dengan penekanan yang berbeda-beda, namun menunjukkan pola perkembangan konseptual yang dapat dipetakan menjadi tiga kecenderungan utama. Kecenderungan pertama menekankan aspek *administratif-fungsional*, yaitu memandang manajemen SDM sebagai penerapan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, penilaian kinerja, penggajian, dan pelatihan yang diyakini dapat meningkatkan kinerja lembaga pendidikan Islam (Nurhasnah, 2024). Pada kecenderungan ini, dimensi keislaman umumnya diposisikan sebagai konteks penerapan, sementara struktur fungsionalnya secara substansial belum berbeda jauh dari teori manajemen SDM konvensional. Kecenderungan kedua mulai mengintegrasikan nilai-nilai Islam sebagai unsur etis yang menyatu dengan setiap fungsi manajerial, bukan sekadar konteks kelembagaan semata. Kajian yang berfokus pada integrasi nilai-nilai seperti kejujuran (*ṣidq*), keadilan (*'adl*), tanggung jawab (*amanah*), dan kerja sama (*ta'āwun*) ke dalam praktik manajemen SDM di lembaga pendidikan menunjukkan bahwa pendekatan ini tidak hanya meningkatkan etos kerja dan profesionalisme, tetapi juga memperkuat karakter spiritual pendidik dan tenaga kependidikan, serta terbukti meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai (Jabbar, 2025). Pada titik ini, nilai-nilai Islam tidak lagi diposisikan sebagai pelengkap normatif yang berdiri di luar struktur manajerial, melainkan sebagai kriteria yang menentukan bagaimana setiap fungsi manajerial mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja seharusnya dijalankan.

Kecenderungan ketiga, yang merupakan arah paling baru, mengarah pada penekanan terhadap akuntabilitas dan keterukuran dampak pengelolaan SDM terhadap mutu pendidikan secara lebih spesifik. Kajian mengenai relevansi konsep amanah dan akuntabilitas dalam Al-Qur'an terhadap manajemen SDM pendidikan Islam menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang hanya berorientasi pada efisiensi administratif tanpa memperhatikan dimensi moral dan spiritual akan gagal menghasilkan akuntabilitas yang utuh, sehingga diperlukan perumusan etika profesi, standar kinerja berbasis nilai, serta sistem evaluasi yang secara eksplisit mengukur dimensi tersebut (Anisa, 2025). Kecenderungan ini menunjukkan adanya pergeseran orientasi dari sekadar "bagaimana mengelola dengan benar secara prosedural dan spiritual" menuju "bagaimana akuntabilitas dan dampak pengelolaan tersebut dapat diukur dan dipertanggungjawabkan", sebuah pergeseran yang relevan dengan tuntutan akuntabilitas pendidikan kontemporer maupun kebutuhan akan model evaluasi yang lebih konkret.

Pemetaan tiga kecenderungan ini menunjukkan bahwa konsep manajemen SDM dalam PAI bukan merupakan gagasan statis, melainkan mengalami perkembangan dari penekanan administratif-fungsional, menuju penekanan nilai-etis, dan kini menuju penekanan akuntabilitas-dampak. Ketiga kecenderungan ini sesungguhnya tidak saling meniadakan, melainkan bersifat kumulatif: penekanan pada akuntabilitas dan dampak (kecenderungan ketiga) mengandaikan keberadaan struktur fungsional yang baik (kecenderungan pertama) dan landasan nilai yang kokoh (kecenderungan kedua) sebagai prasyarat agar dampak yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara utuh, baik secara administratif maupun spiritual. Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini merumuskan ulang manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam PAI sebagai proses pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang menyatukan struktur fungsional manajemen modern (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi) dengan landasan nilai transendental Islam sebagai motif sekaligus tolok ukur keberhasilan, sehingga keberhasilan pengelolaan tidak hanya diukur dari capaian administratif-organisasional, tetapi juga dari terwujudnya akuntabilitas spiritual (*amanah*) dan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan Islam. Rumusan sintesis inilah yang menjadi titik tolak bagi pembahasan peran, tantangan, dan model integrasi manajemen SDM PAI pada bagian-bagian selanjutnya.

Konsep MSDM dalam PAI merupakan suatu proses pengelolaan, pengaturan, dan pengembangan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan secara sistematis dan terencana guna mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Pengelolaan ini mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pembinaan, serta pengawasan terhadap sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, manusia sebagai khalifah di muka bumi dituntut untuk mampu mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki secara profesional serta selaras dengan nilai-nilai Islam

. Adapun pengertian dari manajemen sumber daya manusia Menurut Solehan, MSDM dalam lembaga pendidikan Islam adalah proses pengelolaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan guna mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam secara efektif dan efisien (Solehan, 2022). Menurut Ibrahim, Manajemen sumber daya manusia dalam perspektif pendidikan Islam merupakan suatu konsep pengelolaan manusia yang tidak hanya menitikberatkan pada aspek jasmani, tetapi juga memperhatikan dimensi spiritual serta penerapan nilai-nilai Islam dalam pengembangan pendidikan (Ibrahim, 2020). Menurut Thontawi et.al menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, serta pengembangan tenaga pendidik dan staf pendukung guna mencapai tujuan pendidikan yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam, seperti amanah, tanggung jawab, dan keadilan (Ibrahim, 2020). Ramdanil Mubarok seorang akademisi dalam bidang manajemen pendidikan Islam, berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam merupakan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam (Mubarok, 2021). Iqbal Amar Muzaki, Mujahidah, dan Mohamad Erihadiana Ketiganya merupakan pakar dan peneliti di bidang pendidikan Islam serta manajemen Pendidikan, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan upaya pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan secara efektif untuk memperkuat kualitas Pendidikan (Muzaki dkk., 2021).

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam merupakan proses pengelolaan

tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang melibatkan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, pengawasan, serta evaluasi yang dijalankan secara efektif dan efisien oleh pimpinan lembaga pendidikan Islam. Pengelolaan ini tidak hanya menitikberatkan pada aspek administratif dan fisik, tetapi juga memperhatikan dimensi spiritual serta penerapan nilai-nilai Islam, seperti amanah, tanggung jawab, dan keadilan. Tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar tujuan pendidikan Islam dapat tercapai secara maksimal.

3.2. Peran Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran PAI

Klaim bahwa manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran sering disampaikan secara normatif dalam literatur pendidikan Islam, namun klaim tersebut memerlukan pembuktian empiris agar tidak sekadar menjadi asumsi yang diulang-ulang tanpa verifikasi. Pada bagian ini, peran manajemen SDM ditelaah secara kritis dengan merujuk pada studi-studi yang secara spesifik mengukur hubungan antara praktik manajemen SDM dan indikator mutu pembelajaran, baik melalui pendekatan kuantitatif berbasis pengujian statistik maupun pendekatan kualitatif yang menelusuri mekanisme keterkaitannya secara mendalam.

Bukti empiris paling kuat datang dari studi kuantitatif yang dilakukan terhadap 213 guru sekolah menengah swasta di Kabupaten Jember, Jawa Timur, yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*) berbasis *structural equation modeling* untuk mengukur pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, etos kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru serta prestasi akademik siswa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, etos kerja, dan komitmen kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan baik terhadap kinerja guru maupun terhadap prestasi akademik siswa, dengan kinerja guru berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara variabel-variabel manajerial tersebut dengan prestasi akademik siswa (Hendrawijaya, 2020). Temuan ini penting karena membuktikan secara statistik bahwa manajemen SDM tidak berpengaruh secara langsung terhadap mutu pembelajaran, melainkan bekerja melalui jalur tidak langsung yang dimediasi oleh kinerja guru. Implikasinya, intervensi manajemen SDM yang hanya berhenti pada perbaikan struktur organisasi atau kebijakan administratif tanpa benar-benar mengubah kinerja aktual guru di kelas tidak akan menghasilkan dampak yang signifikan terhadap pembelajaran.

Pada konteks yang lebih spesifik dengan pendidikan Islam, studi kualitatif terhadap pengelolaan SDM guru di Madrasah Aliyah berbasis pesantren menemukan bahwa kualitas sumber daya manusia di lembaga tersebut berada pada kategori baik ketika diukur dari aspek rekrutmen, pembinaan, dan pengembangan kompetensi tenaga pendidik, namun keberhasilan ini sangat ditentukan oleh konsistensi pimpinan madrasah dalam menjalankan fungsi pembinaan secara berkelanjutan, bukan sekadar pada saat rekrutmen awal (Baso, 2018). Temuan ini memberikan nuansa kritis terhadap optimisme normatif yang kerap muncul dalam literatur: keberhasilan pengelolaan SDM bersifat kontekstual dan sangat bergantung pada konsistensi implementasi, sehingga generalisasi bahwa "manajemen SDM yang baik otomatis menghasilkan pembelajaran yang baik" perlu dikualifikasi dengan syarat keberlanjutan pembinaan tersebut.

Dukungan tambahan terhadap pentingnya mediasi budaya organisasional dalam hubungan manajemen SDM dan kinerja pembelajaran juga ditemukan pada studi

internasional yang melibatkan institusi pendidikan di Tiongkok, Vietnam, dan Arab Saudi. Studi tersebut menemukan bahwa praktik manajemen mutu tidak memengaruhi kinerja siswa secara langsung, tetapi pengaruhnya dimediasi secara signifikan oleh budaya sekolah (*school culture*) sebagai variabel perantara (Parveen, 2024). Konvergensi temuan antara studi di Indonesia (Hendrawijaya, 2020) dan studi multinegara ini (Parveen, 2024) memperkuat argumen bahwa hubungan antara manajemen SDM dan mutu pembelajaran bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh faktor antara baik berupa kinerja guru maupun budaya organisasi sebuah pola yang relevan secara lintas konteks budaya dan keagamaan, termasuk dalam konteks lembaga pendidikan Islam.

Ketiga studi tersebut secara kolektif menunjukkan tiga implikasi kritis bagi pemahaman peran manajemen SDM dalam PAI. Pertama, manajemen SDM tidak memiliki pengaruh deterministik dan langsung terhadap mutu pembelajaran; pengaruhnya selalu bekerja melalui variabel mediator, baik berupa kinerja guru maupun budaya organisasi. Kedua, keberhasilan pengelolaan SDM bersifat proses berkelanjutan, bukan peristiwa satu kali; pembinaan pasca-rekrutmen menjadi penentu yang jauh lebih krusial dibandingkan ketepatan proses seleksi awal. Ketiga, pola mediasi yang ditemukan pada konteks pendidikan umum (Hendrawijaya, 2020) dan konteks multinegara (Parveen, 2024) selaras dengan temuan pada konteks pendidikan Islam berbasis pesantren (Baso, 2018), yang mengindikasikan bahwa mekanisme keterkaitan manajemen SDM-mutu pembelajaran bersifat relatif universal, sementara yang membedakan konteks PAI secara spesifik adalah *jenis* nilai yang membentuk budaya organisasi dan etos kerja tersebut yakni nilai-nilai keislaman seperti amanah dan *itqan*, sebagaimana telah dibahas pada sub-bab sebelumnya

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas seluruh tenaga kerja dalam suatu organisasi. Produktivitas tersebut dipahami sebagai hasil keluaran (*output*) yang diperoleh lembaga dari berbagai masukan, seperti sumber daya manusia, modal, bahan, dan energi. Secara lebih khusus, tujuan manajemen SDM dalam Pendidikan Agama Islam (PAI) meliputi:

1. Mencapai Tujuan Pendidikan Islam secara Efektif. Tujuan pendidikan dapat dicapai hanya bagi lembaga yang sudah memiliki Sumber Daya Manusia yang siap dan mumpuni, dengan menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat (Mustamim dkk., 2020).
2. Meningkatkan Kualitas dan Kompetensi Tenaga Pendidik. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, khususnya pada lembaga pendidikan, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas pula. SDM menjadi unsur yang sangat penting dalam setiap organisasi, sehingga pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan guna meningkatkan kinerja, keterampilan, perilaku, serta pengetahuan para pegawai demi tercapainya tujuan organisasi (Priyatna, 2016).
3. Membentuk Budaya Kerja yang Islami. Penerapan manajemen SDM yang berlandaskan nilai-nilai Islam memiliki peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang harmonis, meningkatkan mutu pendidikan, serta membangun karakter spiritual pada tenaga pendidik (Saleh & Ritonga, 2025).
4. Mendukung Pembentukan Individu yang Berkarakter. Pendidikan Islam memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk individu yang tidak hanya memahami ajaran agama secara mendalam, tetapi juga mampu menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Dalam hal ini, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor

utama dalam menjaga serta meningkatkan kualitas lembaga pendidikan Islam (Alfadilah dkk., 2025).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia dalam Pendidikan Agama Islam mencakup dua aspek yang saling berkaitan, yaitu aspek manajerial dan aspek nilai. Dari sisi manajerial, manajemen SDM bertujuan untuk meningkatkan produktivitas lembaga pendidikan melalui pengembangan kualitas, kompetensi, kinerja, serta kesejahteraan tenaga pendidik secara berkelanjutan agar tujuan pendidikan Islam dapat tercapai secara efektif dan adil bagi organisasi, individu, maupun masyarakat. Sementara itu, dari sisi nilai, manajemen SDM dalam pendidikan Islam diarahkan pada pembentukan budaya kerja yang berlandaskan nilai-nilai Islami, penguatan karakter spiritual tenaga pendidik, serta terciptanya individu yang tidak hanya unggul dalam bidang intelektual dan profesional, tetapi juga mampu menerapkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, manajemen SDM dalam pendidikan Islam tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga menjadi bagian penting dari misi pendidikan Islam dalam melahirkan generasi yang berkualitas, berkarakter, dan berakhlak mulia. Dengan demikian, argumen bahwa manajemen SDM berperan penting terhadap mutu pembelajaran PAI dapat dipertahankan, namun dengan catatan kritis bahwa peran tersebut tidak bersifat langsung maupun otomatis. Penguatan manajemen SDM di lembaga PAI perlu difokuskan pada dua titik intervensi yang terbukti secara empiris paling berpengaruh, yaitu peningkatan kinerja aktual guru di kelas dan pembentukan budaya organisasi yang konsisten dan berkelanjutan, alih-alih hanya berhenti pada perbaikan prosedur administratif semata.

3.3. Tantangan Manajemen SDM dalam Pendidikan Islam Kontemporer: Pemetaan dan Prioritas Masalah

Berbagai tantangan yang dihadapi manajemen SDM dalam pendidikan Islam kontemporer kerap dibahas secara terpisah dalam literatur seolah keterbatasan dana, rendahnya kompetensi digital, lemahnya profesionalisme guru, dan kesenjangan geografis adalah persoalan yang berdiri sendiri. Pembacaan kritis terhadap temuan-temuan empiris terkini menunjukkan bahwa tantangan-tantangan tersebut sesungguhnya saling berkaitan dalam satu rantai kausal, di mana satu persoalan menjadi pemicu sekaligus penghambat penyelesaian persoalan lainnya.

1. Rantai kausal pertama: dari digitalisasi struktural ke kesenjangan kompetensi guru. Studi kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Sambas menemukan bahwa penerapan manajemen strategis berbasis digitalisasi mengubah budaya proses belajar-mengajar dan kinerja guru, namun perubahan tersebut hanya dapat berjalan setelah kepala madrasah secara khusus menyelenggarakan program pelatihan daring (*online training program*) bagi para guru (Sakarina, 2022). Temuan ini menyiratkan bahwa kompetensi digital guru bukanlah kondisi yang otomatis menyertai kebijakan digitalisasi, melainkan memerlukan intervensi pelatihan yang disengaja; tanpa intervensi tersebut, kebijakan digitalisasi struktural justru berisiko memperlebar kesenjangan antara guru yang adaptif dan guru yang tertinggal.
2. Rantai kausal kedua: dari kesenjangan kompetensi ke kesenjangan geografis yang berlapis. Persoalan kompetensi digital ini diperparah oleh faktor geografis yang menciptakan beban berlapis bagi madrasah dan pesantren di wilayah pedesaan.

Kesenjangan digital, di mana akses konektivitas dan infrastruktur teknis tidak dialami secara setara oleh populasi di wilayah pedesaan tempat banyak madrasah dan pesantren berada, menjadikan sumber daya manusia sebagai kendala yang kuat, sementara perbedaan tingkat literasi digital di kalangan tenaga pendidik dan staf administrasi turut menghambat keberhasilan pemanfaatan teknologi baik dalam administrasi maupun pengajaran (Warisno, 2025). Dengan demikian, lembaga PAI di wilayah pedesaan menghadapi beban ganda: kebutuhan pelatihan kompetensi digital yang sama dengan lembaga di perkotaan (rantai kausal pertama), namun ditambah keterbatasan infrastruktur dasar yang membuat dampak dari kesenjangan kompetensi tersebut menjadi lebih parah.

3. Rantai kausal ketiga: dari kesenjangan struktural ke fragmentasi regulasi dan tegangan nilai. Akumulasi dari kedua rantai di atas turut diperburuk oleh lemahnya kerangka regulasi yang mengintegrasikan inovasi digital dengan nilai-nilai khas pendidikan Islam. Dukungan regulasi dan kebijakan masih bersifat fragmentaris dan umumnya hanya memberikan pedoman teknis tanpa panduan komprehensif mengenai bagaimana menyelaraskan inovasi digital dengan nilai-nilai khas pendidikan Islam, sehingga seluruh kendala tersebut menunjukkan bahwa transformasi yang berhasil tidak hanya membutuhkan investasi pada teknologi, tetapi juga mediasi kultural (Warisno, 2025). Pembacaan kritis atas temuan ini menunjukkan bahwa fragmentasi regulasi bukan sekadar persoalan administratif yang berdiri sendiri, melainkan konsekuensi struktural dari belum tuntasnya penyelesaian rantai kausal pertama dan kedua: regulator kesulitan merumuskan panduan komprehensif karena variasi kesiapan kompetensi dan infrastruktur antar lembaga yang masih sangat lebar.
4. Rantai kausal keempat: dari seluruh tantangan struktural ke manifestasi tantangan profesionalisme. Ketiga rantai di atas pada akhirnya termanifestasi dalam bentuk yang paling kasatmata di lapangan, yaitu tantangan profesionalisme guru PAI dalam menghadapi era digitalisasi. Penerapan manajemen strategis dalam menghadapi tantangan profesionalisme di era digitalisasi memerlukan perubahan budaya kerja dan kinerja guru secara bersamaan, yang berarti persoalan profesionalisme tidak dapat diselesaikan hanya dengan kebijakan administratif satu arah dari pimpinan tanpa disertai perubahan budaya kerja yang menyeluruh (Sakarina, 2022). Penting dicatat bahwa rendahnya profesionalisme di sini bukan akar masalah, melainkan titik kulminasi dari rantai kausal sebelumnya: kesenjangan kompetensi digital, kesenjangan geografis, dan fragmentasi regulasi yang pada akhirnya bermanifestasi sebagai performa profesional yang variatif antar lembaga.

Penentuan prioritas masalah. Berdasarkan pemetaan rantai kausal di atas, dapat ditentukan urutan prioritas penanganan yang berbeda dari urutan kemunculan masalah dalam literatur konvensional. Selama ini, banyak kajian justru memprioritaskan penanganan pada titik kulminasi (peningkatan profesionalisme guru melalui pelatihan ad hoc) tanpa menyentuh akar struktural di hulu. Pemetaan ini menunjukkan bahwa prioritas tertinggi seharusnya diberikan pada penyelesaian rantai kausal pertama, yaitu penyediaan program pelatihan kompetensi digital yang terstruktur dan berkelanjutan bagi guru, sebagaimana terbukti efektif pada studi kasus MIN 1 Sambas (Sakarina, 2022) karena tanpa fondasi kompetensi ini, intervensi pada rantai berikutnya tidak akan memiliki basis sumber daya manusia yang memadai untuk dijalankan. Prioritas kedua adalah penanganan kesenjangan geografis melalui kebijakan afirmatif bagi lembaga PAI di wilayah pedesaan, karena rantai kausal kedua menunjukkan bahwa dampak kesenjangan kompetensi tidak

terdistribusi secara setara antarwilayah (Warisno, 2025). Prioritas ketiga adalah penguatan kerangka regulasi yang komprehensif, yang baru dapat dirumuskan secara efektif setelah variasi kesiapan antar lembaga pada dua prioritas sebelumnya mulai mengecil. Prioritas keempat, yang sering disalahpahami sebagai akar masalah, sesungguhnya adalah tantangan profesionalisme guru itu sendiri lebih tepat ditangani sebagai *indikator keberhasilan* dari penyelesaian ketiga prioritas sebelumnya, ketimbang sebagai target intervensi independen.

3.4. Model Integrasi Nilai Islam dan Manajemen Modern dalam Pengelolaan SDM PAI

Upaya mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan teori manajemen modern bukanlah gagasan yang sepenuhnya baru. Kajian konseptual terkini menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam seperti amanah, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan musyawarah dapat disandingkan dengan fungsi manajerial POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) untuk membentuk kerangka manajemen pendidikan yang bersifat holistik, menyeimbangkan spiritualitas, etika, dan efektivitas organisasi modern (Pujianto, 2025). Pada level yang lebih spesifik mengenai praktik SDM, kajian lain mengusulkan nilai *adl* (keadilan) dan *falah* (kesejahteraan duniawi-ukhrawi) sebagai dua pilar utama untuk menilai keberhasilan manajemen SDM Islami, di mana *adl* mengatur proses pengelolaan SDM dan *falah* merepresentasikan tujuan akhir pengembangannya (As-Salafiyah, 2025).

Kedua kerangka tersebut memberikan kontribusi penting, namun keduanya bersifat generik dirancang untuk berlaku pada pengelolaan SDM pendidikan Islam secara umum, tanpa secara spesifik menjawab pola rantai kausal tantangan yang justru menjadi titik tersumbat (*bottleneck*) di lapangan, sebagaimana telah dipetakan pada sub-bab 4.3. Memasangkan nilai amanah dengan fungsi perencanaan, misalnya, tidak secara otomatis menjelaskan *bagaimana* nilai tersebut dapat menembus rantai kausal keterbatasan dana yang memicu kesenjangan kompetensi digital dan kesenjangan geografis. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan pengembangan lebih lanjut berupa model yang secara eksplisit dirancang untuk berfungsi sebagai titik intervensi pada setiap simpul rantai kausal tantangan yang telah dipetakan, bukan sekadar pemasangan nilai dengan fungsi secara paralel. Model yang diusulkan: Model Integrasi Bertingkat "AMANAHAH-PAI" (Akuntabilitas, Mediasi budaya, Adaptasi kompetensi, Negosiasi nilai, Afirmasi kewilayahan, Harmonisasi regulasi). Model ini disusun bukan sebagai daftar pasangan nilai-fungsi yang statis, melainkan sebagai lima titik intervensi bertingkat yang masing-masing dirancang untuk memutus satu simpul dalam rantai kausal tantangan dari sub-bab sebelumnya, dengan tetap berpijak pada rumusan sintesis konseptual manajemen SDM PAI :

1. Titik intervensi pertama: Akuntabilitas pendanaan (memutus rantai kausal pertama). Pada simpul keterbatasan dana yang menjadi akar dari rantai kausal tantangan, intervensi yang diperlukan bukan sekadar mencari sumber dana tambahan, melainkan menerapkan prinsip amanah sebagai mekanisme akuntabilitas alokasi dana yang transparan, sehingga keterbatasan dana yang memang nyata dapat dialokasikan secara optimal pada pelatihan kompetensi guru sebagaimana terbukti efektif melalui program pelatihan daring di MIN 1 Sambas (Sakarina, 2022) ketimbang tersebar pada pos-pos yang kurang prioritas.
2. Titik intervensi kedua: Mediasi budaya dan adaptasi kompetensi (memutus rantai kausal kedua dan ketiga). Sebagaimana ditegaskan dalam temuan tentang transformasi pendidikan Islam di madrasah dan pesantren, keberhasilan transformasi tidak hanya

membutuhkan investasi pada teknologi, tetapi juga mediasi kultural yang menjembatani antara nilai-nilai tradisional dengan tuntutan kompetensi digital baru (Warisno, 2025). Nilai musyawarah dalam Islam dapat diposisikan secara fungsional sebagai mekanisme mediasi ini: pelatihan kompetensi digital bagi guru PAI dirancang bukan sebagai imposisi teknologi dari atas, melainkan melalui forum musyawarah yang melibatkan guru senior pemegang otoritas keagamaan dan guru yang lebih adaptif secara teknologi, sehingga resistensi terhadap manajemen modern (rantai kausal ketiga pada sub-bab 4.3) dapat dikurangi karena perubahan dirasakan sebagai hasil konsensus, bukan paksaan struktural.

3. Titik intervensi ketiga: Afirmasi kewilayahan (memutus rantai kausal kedua). Pada simpul kesenjangan geografis yang membebani lembaga PAI di wilayah pedesaan secara berlapis, nilai keadilan (*'adl*) dioperasionalkan bukan sebagai keadilan prosedural yang menyamaratakan perlakuan, melainkan sebagai keadilan afirmatif yang secara sengaja memberikan dukungan lebih besar bagi lembaga dengan keterbatasan infrastruktur yang lebih parah. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip bahwa pengelolaan SDM yang adil mempertimbangkan kebutuhan dan kapasitas pengembangan yang berbeda-beda antar individu maupun antar lembaga (Pujiyanto, 2025), sehingga ketimpangan struktural antarwilayah tidak diperlakukan seolah-olah seluruh lembaga PAI memulai dari titik yang sama.
4. Titik intervensi keempat: Harmonisasi regulasi (memutus rantai kausal ketiga). Pada simpul fragmentasi regulasi yang ditemukan menjadi kendala dalam menyelaraskan inovasi digital dengan nilai-nilai pendidikan Islam (Warisno, 2025), nilai *itqan* (kesungguhan dan ketelitian kerja) diposisikan sebagai standar mutu yang menjembatani antara tuntutan formal-administratif manajemen modern dan kedalaman spiritual yang menjadi ciri khas pendidikan Islam, sehingga regulasi yang dirumuskan tidak hanya berhenti pada pedoman teknis penggunaan teknologi, tetapi juga memuat standar ketelitian dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi administratif dan kedalaman pembinaan spiritual.
5. Titik intervensi kelima: Evaluasi sebagai muhasabah berkelanjutan (penutup siklus, terhubung kembali ke titik pertama). Pada level evaluasi dan pengendalian (*controlling*), model ini mengadopsi konsep muhasabah introspeksi berkelanjutan sebagai mekanisme yang menutup siklus kelima titik intervensi di atas. Alih-alih evaluasi yang bersifat sanksional dan satu arah, muhasabah memposisikan evaluasi sebagai proses refleksi kolektif yang hasilnya digunakan untuk menyempurnakan kembali akuntabilitas pendanaan pada periode berikutnya (kembali ke titik intervensi pertama), sehingga model ini bersifat siklikal dan berkelanjutan, bukan linear dan sekali jalan.

Model AMANAH-PAI ini berbeda secara mendasar dari kerangka integrasi generik sebelumnya (Pujiyanto, 2025; As-Salafiyah, 2025) dalam tiga hal. Pertama, model ini secara eksplisit dirancang untuk merespons rantai kausal tantangan spesifik yang telah dipetakan secara empiris pada sub-bab 4.3, bukan disusun sebagai pemasangan nilai-fungsi yang berdiri sendiri. Kedua, model ini bersifat siklikal titik intervensi kelima (muhasabah) secara sengaja dihubungkan kembali ke titik intervensi pertama (akuntabilitas pendanaan), mencerminkan pemahaman bahwa pengelolaan SDM PAI adalah proses berkelanjutan, bukan rangkaian fungsi manajerial yang linear dan terpisah. Ketiga, model ini menempatkan nilai keadilan secara spesifik dalam bentuk *keadilan afirmatif* berbasis kewilayahan, sebuah elaborasi yang belum ditemukan secara eksplisit pada kerangka

integrasi sebelumnya, namun menjadi krusial mengingat bukti empiris tentang kesenjangan geografis yang membebani lembaga PAI di wilayah pedesaan secara tidak proporsional. Dengan model ini, integrasi nilai Islam dan manajemen modern tidak lagi diposisikan sebagai jargon normatif yang sulit dioperasionalkan, melainkan sebagai kerangka kerja yang dapat dijadikan acuan praktis oleh pimpinan lembaga PAI dalam menentukan: pada simpul mana sumber daya yang terbatas sebaiknya dialokasikan terlebih dahulu, nilai Islam mana yang paling relevan dioperasionalkan pada simpul tersebut, dan bagaimana keberhasilan intervensi pada satu simpul menjadi prasyarat bagi keberhasilan simpul berikutnya.

4. KESIMPULAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam PAI tidak dapat dipahami semata-mata sebagai penerapan fungsi-fungsi manajemen modern, tetapi harus diposisikan sebagai sistem pengelolaan tenaga pendidik yang mengintegrasikan aspek administratif, profesional, dan spiritual secara utuh. Berdasarkan sintesis berbagai literatur, konsep MSDM dalam PAI berkembang dari orientasi administratif-fungsional menuju pendekatan yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam seperti *amanah*, *'adl*, *itqan*, dan *musyawarah* sebagai landasan etik dalam seluruh proses perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, hingga pembinaan tenaga pendidik. Oleh karena itu, pengaruh MSDM terhadap peningkatan mutu pembelajaran PAI tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh peningkatan kinerja guru serta terbentuknya budaya organisasi yang kondusif. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia tidak cukup diukur dari terpenuhinya prosedur administratif, tetapi harus tercermin pada meningkatnya kompetensi profesional, motivasi kerja, kualitas pembelajaran, dan pembentukan karakter peserta didik sesuai tujuan pendidikan Islam.

Di sisi lain, manajemen SDM dalam PAI masih menghadapi berbagai tantangan yang saling berkaitan, mulai dari rendahnya kompetensi guru, kesenjangan literasi digital, keterbatasan sumber daya dan infrastruktur, ketimpangan antarwilayah, hingga belum optimalnya integrasi nilai-nilai Islam dengan praktik manajemen modern. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan profesionalisme guru memerlukan pendekatan yang bersifat sistemik dan berkelanjutan, bukan sekadar pelatihan yang bersifat insidental. Sejalan dengan itu, penelitian ini menawarkan Model Integrasi Bertingkat AMANAH-PAI (Akuntabilitas, Mediasi Budaya, Adaptasi Kompetensi, Negosiasi Nilai, Afirmasi Kewilayahan, Harmonisasi Regulasi, dan Muhasabah Berkelanjutan) sebagai kerangka integratif yang menghubungkan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia modern dengan nilai-nilai Islam dalam pengelolaan tenaga pendidik. Model ini tidak hanya memberikan landasan konseptual bagi pengembangan MSDM pada lembaga Pendidikan Agama Islam, tetapi juga menawarkan arah implementasi yang lebih kontekstual dalam menghadapi tantangan transformasi pendidikan di era digital. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model tersebut secara empiris pada berbagai jenis lembaga pendidikan Islam agar efektivitas dan implementabilitasnya dapat dibuktikan dalam praktik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfadilah, M. F., Sugiyanto, F., Musyarapah, & Naiyah, T. S. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam: Upaya strategis dan tantangan. *Jurnal Teologi Islam*, 1(2), 56–67.
- Apero, B., Jamilus, Husnani, & Yasmansyah. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam: Strategi dan tantangan. *Jurnal Inovasi Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia*, 2(5), 291–298.
- Ariyanto. (2023). Manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam: Tantangan dan solusi. *SCHOLASTICA: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5(1), 296–312.
- Aulia, R., Sesmiarni, Z., Akhyar, M., & Lestari, K. M. (2024). Pendekatan efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 477–488.
- Bando, U. D. M. A. (2025). Islamic management principles in human resource development: A conceptual framework. *Journal of Studies in Academic, Humanities, Research, and Innovation*, 2(2), 300–311.
- Baso, B., Rasyid, R., & Hanafy, S. (2018). Human resource management of teachers at Madrasah Aliyah Pesantren: An education quality perspective. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 1(2), 35–47. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v1i2.12>
- Darim, A. (2020). Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40.
- Fajriyah, A., & Rindaningsih, I. (2024). Human resource management in Islamic schools. *Academic Journal Research*, 2(1), 30–39. <https://doi.org/10.61796/acjoure.v2i1.44>
- Hafiz, A., Juliani, Sihotang, D. S., Ameylia, P., & Zulfizar. (2025). Faktor-faktor penghambat optimalisasi pendidikan agama Islam dalam kurikulum sekolah di Indonesia. *Mesada: Journal of Innovative Research*, 2(1).
- Haluty, D. (2014). Islam dan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas. *Jurnal Irfani*, 10(1), 63–74.
- Hendrawijaya, A. T. (2020). Human resource management in improving students' academic achievement mediated by teacher's performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 242–253. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.21](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.21)
- Ibrahim. (2020). Manajemen sumber daya manusia perspektif pendidikan Islam dalam membangun pendidikan. *Indonesia Jurnal Sakinah*, 2(2), 6–15.
- Kementerian Agama RI. (2025, December 31). *Kemenag: Penguatan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam jadi agenda prioritas nasional*. *Liputan6.com*.
- Kurniawati, D. (2018). *Manajemen sumber daya manusia dalam perspektif Islam dan relevansinya dengan manajemen modern* (Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung).
- Mansyur. (2021). Supervisi akademik. *el-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 107–115.

- Mardani, D., Susiawati, I., & Alhaq, M. F. (2026). Strategi pengembangan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sekolah. *YASIN*, 6(1), 15–26. <https://doi.org/10.58578/yasin.v6i1.8650>
- Meylanni, N., Larissa, N. P., Aisyah, N., Yusuf, R. S., & Hadiati, E. (2024). Konsep dan tantangan pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan. *Jurnal Medika Akademik (JMA)*, 2(12), 1–10.
- Mubarok, R. (2021). Pengembangan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 131–146. <https://doi.org/10.0118/alfahim.v3i2.183>
- Mustamim, Sirojudin, D., & Ibnu Waqfin, M. S. (2020). Manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SMA 1 Darul Ulum. *Jurnal Education and Development*, 8(4), 275–280.
- Muzaki, I. A., Erihadiana, M., & Manusia, S. D. (2021). Manajemen sumber daya manusia sebagai basis penguatan kualitas pendidikan. *Muntazam: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 14–31.
- Nurhasnah, N., Kustati, M., Sepriyanti, N., Tiffani, T., Pratiwi, S. H., & Sarbaini, S. (2024). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1367–1376. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3430>
- Parveen, K., Phuc, T. Q. B., Alghamdi, A. A., Kumar, T., Aslam, S., Shafiq, M., & Saleem, A. (2024). The contribution of quality management practices to student performance: Mediated by school culture. *Heliyon*, 10(14), e34892. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34892>
- Priyatna, M. (2016). Manajemen pengembangan SDM pada lembaga pendidikan Islam. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 5, 1231–1250.
- Pujianto, Solikhah, I., Triatmo, A. W., & Mualim, R. (2025). Integration of Islamic values and modern theories in educational management. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2), 245–262. <https://doi.org/10.14421/manageria.2025.102-05>
- Rahmawati, C., Nurhayani, E., Karimah, H., Elisya, Q., & Suharyat, Y. (2023). Perspektif Islam terhadap manajemen sumber daya manusia. *Journal of Creative Student Research (JCSR)*, 1(4), 42–56.
- Sakarina, S., Pratiwi, R., Surahman, S., Cakranegara, P. A., & Arifin, A. (2022). Strategic management of Islamic education: Revealing the challenges of professionalism. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 778–788.
- Saleh, A. S., & Ritonga, A. H. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora (AJSH)*, 5(2), 2265–2273.
- Salsabila, A., & Sesmiarni, Z. (2025). Integrasi nilai-nilai Islam dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(2), 252–260.
- Saniyah, N. (2024). *Manajemen strategis sumber daya manusia dalam pendidikan Islam*.
- Solehan. (2022). Implementasi pengembangan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (JIIP)*, 5(2), 607–613.

- Solehudin, A., Mujahidin, E., & Andriana, N. (2025). Manajemen sumber daya pendidik Sekolah Dasar Islam Al Azhar 46 Kota Depok. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 1179–1192. <https://doi.org/10.30868/im.v8i02.8755>
- Suharna, A., Nurtsani, R., Umam, K., Lisdianty, E., Darda, M., Safaah, Inayah, S., Mulyadi, Yahya, Rahayuningsih, B., & Permana, R. (2024). *Ilmu pendidikan Islam*. CV. Edupedia Publisher.
- Tania, F. N., Febrianti, I., Arifandi, R., Pradita, S., Duwi, & Juliani. (2024). Peran kompensasi dalam mewujudkan kinerja SDM yang optimal di SMP Pahlawan Nasional Medan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 47890–47896.
- Utomo, P. B., Eko, M., & Mgs, P. (2021). Studi perencanaan manajemen sumber daya manusia tenaga pendidik di SD Islam Palembang. *Studi Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 83–97.
- Warisno, A., Anshori, A., Hidayah, N., & Dwianto, A. (2025). Transformative Islamic education management in madrasah and pesantren integrating tradition and digital innovation. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(2), 276–289. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.1596>
- Warohmah, N. M., & Hasibuan, Z. E. (2025). Manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam. *IMAMAH: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 7–14.
- Yelliza, M., Sanjaya, F. W., & Fahrurroji. (2025). Analisis manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 21292–21296.
- Zulkarnain, L. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam. *Intelektium*, 3(2).
- Zurhidayati, & Jamilus. (2024). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam (Studi kasus di SD Plus Lillah Pasir Putih). *Indo-MathEdu Intellectuals Journal (IMEIJ)*, 5(2), 2292–2309.