

Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Yayasan Nurul Ghuftron di Kabupaten Ketapang

Viviani¹, Marhamah², Edy Suchmawan Saputra³

^{1,2,3} Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat, Indonesia

Corresponding Author : ✉ ahmadfakhrul683@gmail.com

ABSTRACT

Yayasan Nurul Ghuftron di Kabupaten Ketapang mengalami perkembangan seiring meningkatnya jumlah santri yang berdampak pada semakin kompleksnya pengelolaan sumber daya manusia. Kondisi tersebut ditandai dengan keterbatasan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, penempatan guru yang belum seluruhnya sesuai bidang keahlian, keterbatasan sarana dan prasarana, serta pelaksanaan pelatihan kompetensi yang masih bergantung pada pihak eksternal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengelolaan sumber daya manusia, kendala yang dihadapi, serta upaya yayasan dalam mendukung kualitas dan kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara dengan Ketua Yayasan, kepala setiap lembaga, dan delapan orang guru, serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan melalui perencanaan, pengorganisasian, rekrutmen, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan seminar eksternal, pengawasan dan evaluasi kinerja, serta pembinaan bernuansa religi. Kendala meliputi keterbatasan tenaga tetap, perangkapan tugas, belum adanya pelatihan internal, keterbatasan sarana dan prasarana, serta evaluasi kinerja yang belum terdokumentasi secara berkelanjutan. Upaya perbaikan dilakukan melalui penyusunan evaluasi kinerja yang terstruktur, pelaksanaan pelatihan internal, dan pemenuhan sarana pendukung secara bertahap.

ARTICLE INFO

Article history:

Received

10 April 2026

Revised

21 Mei 2026

Accepted

10 Juni 2026

Key Word

Kinerja, Manajemen Pendidikan, Pengelolaan Yayasan, Strategi Pengelolaan, Sumber Daya Manusia.

How to cite

<https://pusdikra-publishing.com/index.php/jecs>



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi pendidikan dalam mencapai mutu layanan dan tujuan institusional. Pada yayasan pendidikan, kualitas tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta sistem pengelolaan SDM memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas pembelajaran dan keberlanjutan pengembangan lembaga.

Namun, banyak yayasan pendidikan swasta yang masih menghadapi berbagai persoalan, seperti keterbatasan jumlah guru, pembagian tugas yang belum optimal, rendahnya kesempatan pengembangan kompetensi, serta lemahnya sistem evaluasi kinerja. Kondisi tersebut juga ditemukan di Yayasan Nurul Ghuftron Kabupaten Ketapang yang sedang mengalami pertumbuhan jumlah santri sehingga kebutuhan pengelolaan SDM menjadi semakin kompleks.

Perkembangan Yayasan Nurul Ghuftron sejak berdiri pada tahun 2019 menunjukkan peningkatan jumlah peserta didik dan perluasan layanan pendidikan formal maupun keagamaan. Di sisi lain, yayasan masih menghadapi keterbatasan tenaga pendidik tetap, penempatan guru yang belum sepenuhnya sesuai bidang keahlian, keterbatasan sarana pendukung, serta pelaksanaan pelatihan yang masih bergantung pada lembaga eksternal. Permasalahan tersebut berpotensi memengaruhi profesionalisme guru, kualitas pembelajaran, dan efektivitas pengelolaan organisasi apabila tidak ditangani melalui strategi SDM yang terencana.

Secara konseptual, manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pemberian motivasi, dan pengawasan terhadap tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dalam konteks lembaga pendidikan, pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik, tetapi juga pada pengembangan kompetensi, pembinaan profesionalisme, serta peningkatan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan. Dengan demikian, strategi pengelolaan SDM menjadi elemen penting dalam membangun daya saing yayasan pendidikan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa strategi SDM berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Sugiman (2024) menemukan bahwa pengelolaan SDM di yayasan dilakukan melalui perencanaan, rekrutmen, pembinaan, dan evaluasi kinerja secara periodik. Zulwiddi dan Iswantir (2023) juga melaporkan bahwa efektivitas pengelolaan SDM di sekolah dipengaruhi oleh sistem rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan manajemen karier guru. Sementara itu, Nengsih (2026) menegaskan bahwa implementasi manajemen strategik mampu mendorong pengembangan pendidikan melalui penguatan SDM, sarana prasarana, dan evaluasi berkelanjutan. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada lembaga pendidikan yang telah memiliki sistem organisasi relatif mapan.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) terletak pada masih terbatasnya kajian mengenai strategi pengelolaan SDM pada yayasan pendidikan yang sedang berkembang dengan karakteristik jumlah tenaga pendidik yang belum

stabil, keterbatasan fasilitas, serta tingginya kebutuhan adaptasi organisasi. Yayasan Nurul Ghufon menjadi konteks yang relevan karena menghadapi tantangan tersebut sekaligus berupaya mempertahankan mutu pendidikan di tengah pertumbuhan lembaga. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa analisis komprehensif terhadap strategi pengelolaan SDM yang mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengawasan, motivasi, serta upaya yayasan dalam meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis strategi pengelolaan sumber daya manusia pada Yayasan Nurul Ghufon Kabupaten Ketapang; (2) mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pengelolaan SDM; dan (3) mendeskripsikan upaya yayasan dalam meningkatkan kualitas serta kinerja sumber daya manusia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada Yayasan Nurul Ghufon di Kabupaten Ketapang. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman terhadap proses pengelolaan SDM, kendala yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan yayasan dalam meningkatkan kualitas dan kinerja SDM berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan interpretasi data (Sugiyono, 2024). Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti melakukan pengumpulan, interpretasi, dan analisis data secara langsung.

Populasi atau sumber informasi penelitian mencakup pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pendidikan di lingkungan Yayasan Nurul Ghufon. Pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan, pengetahuan, dan pengalaman informan dalam pengelolaan SDM yayasan. Pemilihan secara purposif dilakukan dengan pertimbangan tertentu sehingga informan yang dipilih dipandang mampu memberikan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2024).

Informan penelitian terdiri atas Ketua Yayasan, kepala lembaga pendidikan, dan delapan orang guru. Pemilihan informan tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi dari perspektif pengelola maupun tenaga pendidik sehingga praktik pengelolaan SDM dapat dipahami secara lebih komprehensif. Sumber data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh secara langsung dari informan dan data sekunder berupa dokumen

yang relevan dengan pengelolaan SDM di lingkungan yayasan. Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri yang didukung oleh pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, dan dokumentasi. Hal ini sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif yang menempatkan peneliti sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data (Sugiyono, 2024). Pedoman wawancara disusun berdasarkan indikator pengelolaan SDM yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, pengorganisasian dan pembagian tugas, rekrutmen dan pengembangan SDM, pelatihan dan pengembangan kompetensi, pengawasan dan evaluasi kinerja, serta motivasi dan pembinaan SDM. Wawancara semi-terstruktur digunakan agar pertanyaan tetap mengacu pada fokus penelitian, tetapi memberikan kesempatan kepada informan untuk menjelaskan pengalaman, pendapat, dan kondisi pengelolaan SDM secara lebih mendalam. Dokumentasi yang digunakan mencakup struktur organisasi yayasan, data guru dan tenaga kependidikan, jadwal mengajar, dokumen administrasi, serta dokumentasi kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan SDM.

Pengumpulan data dilaksanakan di Yayasan Nurul Ghuftron, Kabupaten Ketapang, pada periode penelitian tahun 2025–2026, dengan pelaksanaan pengumpulan data lapangan pada tahun 2026. Prosedur penelitian dimulai dengan pengamatan terhadap kondisi pengelolaan SDM dan aktivitas pendidikan di lingkungan yayasan. Selanjutnya, wawancara mendalam dilakukan kepada informan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur. Data wawancara kemudian dilengkapi dengan hasil observasi dan penelusuran dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai objek penelitian (Sugiyono, 2024). Prosedur tersebut memungkinkan peneliti memperoleh data mengenai praktik pengelolaan SDM sekaligus membandingkan informasi yang disampaikan oleh berbagai informan dengan kondisi yang ditemukan melalui observasi dan dokumentasi.

Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan mengacu pada model analisis interaktif Miles dan Huberman. Analisis dilakukan melalui proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta verifikasi dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2024). Pada tahap reduksi, data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi serta dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian. Data yang telah direduksi selanjutnya disajikan secara naratif untuk mengidentifikasi pola, persamaan, perbedaan, serta hubungan antartemuan. Tahap akhir dilakukan melalui verifikasi dan penarikan kesimpulan untuk memperoleh gambaran mengenai

strategi pengelolaan SDM, kendala yang dihadapi, dan upaya peningkatan kualitas serta kinerja SDM pada Yayasan Nurul Ghuftron.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi merupakan salah satu cara untuk menguji kredibilitas data dengan melakukan pengecekan data melalui berbagai sumber, teknik, dan waktu (Sugiyono, 2024). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari Ketua Yayasan, kepala lembaga, dan guru. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi, sedangkan triangulasi waktu dilakukan melalui pengecekan data pada waktu atau kondisi yang berbeda apabila diperlukan. Prosedur tersebut digunakan untuk memastikan konsistensi informasi dan meningkatkan kredibilitas temuan penelitian.

Penelitian ini tidak menggunakan uji statistik inferensial maupun perbandingan statistik karena data yang dikumpulkan dan dianalisis bersifat kualitatif. Perbandingan dilakukan secara analitis melalui pemeriksaan kesesuaian dan perbedaan informasi antar-informan, hasil observasi, dokumentasi, teori yang relevan, serta hasil penelitian terdahulu. Dengan demikian, hasil penelitian ditujukan untuk memberikan pemahaman kontekstual dan mendalam mengenai praktik pengelolaan SDM pada Yayasan Nurul Ghuftron dan tidak dimaksudkan untuk melakukan generalisasi statistik terhadap seluruh yayasan pendidikan.

Ruang lingkup penelitian dibatasi pada strategi pengelolaan SDM di Yayasan Nurul Ghuftron Kabupaten Ketapang yang mencakup perencanaan SDM, pengorganisasian dan pembagian tugas, rekrutmen dan pengembangan SDM, pelatihan dan pengembangan kompetensi, pengawasan dan evaluasi kinerja, serta motivasi dan pembinaan SDM. Keterbatasan metodologis penelitian terutama berkaitan dengan sifat penelitian yang berfokus pada satu yayasan dan menggunakan pendekatan kualitatif sehingga temuan sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, pengalaman informan, dan konteks kelembagaan tempat penelitian dilakukan. Oleh karena itu, hasil penelitian lebih tepat digunakan sebagai pemahaman kontekstual mengenai strategi pengelolaan SDM pada yayasan pendidikan yang memiliki karakteristik serupa daripada sebagai dasar generalisasi secara statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia pada Yayasan Nurul Ghuftron di Kabupaten Ketapang telah dilaksanakan melalui enam aspek utama, yaitu perencanaan sumber daya manusia, pengorganisasian dan pembagian tugas, rekrutmen dan

pengembangan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan kompetensi, pengawasan dan evaluasi kinerja, serta motivasi dan pembinaan sumber daya manusia. Temuan tersebut menunjukkan bahwa yayasan telah menerapkan fungsi-fungsi dasar pengelolaan sumber daya manusia, tetapi pelaksanaannya masih bersifat adaptif dan belum seluruhnya terstruktur serta terdokumentasi secara formal.

Temuan ini penting karena Yayasan Nurul Ghuftron merupakan lembaga pendidikan yang masih berada dalam tahap pengembangan. Peningkatan jumlah peserta didik dan berkembangnya lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan menyebabkan kebutuhan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga semakin besar. Dalam kondisi tersebut, kemampuan yayasan dalam merencanakan, menempatkan, mengembangkan, membina, dan mengevaluasi sumber daya manusia menjadi faktor penting bagi keberlangsungan pelayanan pendidikan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di Yayasan Nurul Ghuftron dilakukan berdasarkan kebutuhan setiap lembaga pendidikan. Ketua Yayasan dan kepala lembaga melakukan koordinasi dan musyawarah untuk menentukan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Perencanaan tersebut terutama mempertimbangkan perkembangan jumlah peserta didik, kebutuhan mata pelajaran, serta ketersediaan tenaga pendidik. Arti penting dari temuan tersebut adalah bahwa yayasan telah memiliki kesadaran terhadap pentingnya perencanaan tenaga kerja sebagai bagian dari keberlangsungan lembaga. Akan tetapi, perencanaan yang dilaksanakan masih lebih banyak didasarkan pada kebutuhan aktual dibandingkan dengan perencanaan kebutuhan SDM jangka menengah dan jangka panjang. Kondisi tersebut dapat diterima karena yayasan masih berkembang sehingga kebutuhan tenaga pendidik dapat berubah mengikuti perkembangan jumlah peserta didik dan program pendidikan.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan Fuad (2021) yang menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia secara strategis memiliki peranan penting dalam keberhasilan organisasi melalui perencanaan sistematis, rekrutmen, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kapasitas pegawai. Penelitian terdahulu yang digunakan dalam skripsi juga menunjukkan bahwa perencanaan SDM strategis memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Temuan ini juga sejalan dengan Sugiman (2024) yang menemukan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia pada Yayasan Insan Bhakti Pertiwi Bekasi dilakukan melalui perencanaan tenaga pendidik, perekrutan, pembinaan, penilaian prestasi, dan peningkatan kompetensi. Dengan demikian,

terdapat kesamaan bahwa kebutuhan organisasi menjadi dasar penting dalam pengelolaan tenaga pendidik.

Namun demikian, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan Sugiman (2024) dalam aspek pemenuhan tenaga pendidik. Pada penelitian Sugiman, proses perekrutan telah mampu mendukung pemenuhan kebutuhan SDM sesuai kompetensi, sedangkan Yayasan Nurul Ghuftron masih mengalami keterbatasan jumlah tenaga pendidik. Kondisi tersebut menyebabkan beberapa guru harus merangkap tugas atau mengajar pada bidang yang belum sepenuhnya sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Penjelasan alternatif terhadap kondisi tersebut adalah bahwa kekurangan tenaga pendidik tidak hanya disebabkan oleh kelemahan perencanaan SDM. Hasil penelitian menunjukkan adanya faktor geografis, yaitu lokasi yayasan yang relatif jauh, terbatasnya tenaga pendidik yang bersedia bergabung, serta perkembangan jumlah peserta didik yang menyebabkan kebutuhan tenaga pendidik terus meningkat. Dengan demikian, pemenuhan SDM juga dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh yayasan.

Pengorganisasian dan Pembagian Tugas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengorganisasian dan pembagian tugas di Yayasan Nurul Ghuftron dilaksanakan melalui struktur organisasi serta koordinasi antara yayasan dan kepala lembaga. Pembagian tugas pada dasarnya mempertimbangkan kemampuan, pengalaman, kebutuhan lembaga, dan latar belakang pendidikan tenaga pendidik. Namun demikian, keterbatasan jumlah SDM menyebabkan beberapa guru harus menjalankan lebih dari satu tugas dan mengajar pada beberapa Lembaga. Temuan tersebut menunjukkan bahwa yayasan menerapkan strategi pembagian tugas yang bersifat fleksibel. Fleksibilitas ini penting karena memungkinkan seluruh kegiatan pendidikan tetap berjalan meskipun jumlah sumber daya manusia masih terbatas. Di sisi lain, perangkapan tugas dapat meningkatkan beban kerja dan berpotensi mengurangi optimalisasi pelaksanaan tugas apabila berlangsung dalam jangka panjang.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan Manda (2016) yang menjelaskan bahwa pengorganisasian diperlukan untuk mengatur struktur, tugas, dan wewenang sehingga setiap tenaga kerja dapat ditempatkan sesuai kemampuan dan tanggung jawabnya. Temuan penelitian juga sejalan dengan Walid Fajar Antariksa (2017) yang menunjukkan bahwa pengelolaan SDM pada lembaga pendidikan telah dilakukan melalui rekrutmen, pembagian tugas, dan pengembangan kompetensi, tetapi masih menghadapi keterbatasan SDM. Kondisi yang hampir sama juga dikemukakan oleh Zulwiddi dan Iswantir

(2023) bahwa keterbatasan sumber daya manusia merupakan salah satu kendala dalam pengelolaan tenaga pendidik.

Hasil wawancara di Yayasan Nurul Ghufon menunjukkan bahwa beberapa tenaga pendidik memang mengajar di luar bidang pendidikan formalnya karena keterbatasan jumlah tenaga pendidik. Akan tetapi, yayasan tetap mempertimbangkan kemampuan dan pengalaman guru agar pembelajaran dapat berlangsung. Dengan demikian, ketidaksesuaian penempatan tidak sepenuhnya menunjukkan kesalahan dalam pembagian tugas, tetapi juga merupakan strategi adaptasi yayasan terhadap keterbatasan tenaga pendidik.

Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen tenaga pendidik dilakukan berdasarkan kebutuhan setiap lembaga melalui koordinasi dan musyawarah. Setelah tenaga pendidik bergabung, yayasan melakukan pengembangan melalui pembinaan, koordinasi, pelatihan, seminar, dan berbagai kegiatan peningkatan kompetensi. Temuan tersebut penting karena menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak berhenti pada proses memperoleh tenaga kerja. Yayasan juga berupaya mengembangkan tenaga pendidik yang telah tersedia sehingga kemampuan mereka dapat menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga.

Temuan ini sejalan dengan Sugiman (2024) yang menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia di lingkungan yayasan meliputi rekrutmen berdasarkan kebutuhan organisasi dan pengembangan tenaga pendidik melalui peningkatan kompetensi. Penelitian Sugiman yang tercantum dalam penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yayasan dilakukan melalui perencanaan, perekrutan, pembinaan, penilaian prestasi, dan peningkatan kapasitas kompetensi. Namun, hasil penelitian tidak sepenuhnya sejalan dengan Hizbulloh (2025) yang menjelaskan bahwa optimalisasi rekrutmen dan pengembangan SDM dapat didukung oleh sistem informasi manajemen sumber daya manusia sehingga proses rekrutmen, pengembangan, dan penilaian kinerja lebih efektif dan terintegrasi. Di Yayasan Nurul Ghufon, proses tersebut masih dilaksanakan melalui komunikasi, koordinasi langsung, dan musyawarah.

Perbedaan tersebut dapat dijelaskan dari karakteristik organisasi. Yayasan Nurul Ghufon merupakan lembaga yang masih berkembang dan memiliki jumlah SDM serta fasilitas yang relatif terbatas. Oleh karena itu, penggunaan sistem pengelolaan berbasis komunikasi langsung masih dianggap lebih sesuai dengan kondisi organisasi saat ini. Namun dalam jangka panjang, sistem

administrasi SDM yang lebih terstruktur diperlukan agar pertumbuhan jumlah tenaga pendidik dapat dikelola secara lebih efektif.

Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Temuan utama pada aspek ini menunjukkan bahwa Yayasan Nurul Ghufon telah memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk mengikuti berbagai pelatihan, seminar, workshop, MGMP, dan kegiatan pengembangan profesi. Akan tetapi, sebagian besar kegiatan tersebut masih diselenggarakan oleh instansi atau lembaga eksternal sehingga yayasan belum memiliki program pelatihan internal yang dilakukan secara rutin. Temuan tersebut memiliki arti penting karena menunjukkan adanya komitmen yayasan terhadap peningkatan kompetensi tenaga pendidik. Meskipun belum memiliki program internal yang kuat, yayasan tetap memanfaatkan sumber pengembangan kompetensi yang tersedia dari luar organisasi. Strategi tersebut merupakan bentuk adaptasi terhadap keterbatasan sumber daya yayasan.

Hasil ini sesuai dengan Rizqi dan Madura (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi sumber daya manusia agar mampu mengikuti perkembangan organisasi dan tuntutan pekerjaan. Temuan penelitian sejalan dengan Zulwiddi dan Iswantir (2023) yang menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh pelaksanaan pelatihan, pengembangan kompetensi, serta pembinaan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Temuan juga sejalan dengan Sugiman (2024) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi tenaga pendidik merupakan salah satu strategi penting dalam pengelolaan SDM yayasan. Dalam penelitian ini, guru memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan, seminar dan MGMP sebagai sarana meningkatkan kemampuan profesional.

Namun demikian, hasil penelitian tidak sepenuhnya sejalan dengan Rizky (2024) yang menjelaskan bahwa pengembangan SDM seharusnya dilaksanakan melalui program pelatihan yang terprogram, berkelanjutan, serta diselenggarakan dan dievaluasi secara internal oleh organisasi. Pada Yayasan Nurul Ghufon, sebagian besar kegiatan pengembangan kompetensi masih bergantung pada program dari instansi eksternal. Penjelasan alternatifnya adalah ketergantungan terhadap pelatihan eksternal tidak selalu berarti pengembangan SDM tidak efektif. Bagi yayasan yang masih berkembang, pemanfaatan program eksternal justru dapat menjadi strategi efisiensi karena yayasan tidak harus menyediakan seluruh sumber daya pelatihan secara mandiri. Namun, apabila ketergantungan tersebut berlangsung terus-menerus, materi pelatihan yang diperoleh belum tentu sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan khusus Yayasan Nurul Ghufon.

Pengawasan dan Evaluasi Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dan evaluasi kinerja dilakukan melalui pemantauan kehadiran guru, pelaksanaan pembelajaran, pemeriksaan administrasi, komunikasi langsung, koordinasi dengan kepala lembaga, dan rapat evaluasi. Mekanisme tersebut telah membantu yayasan mengetahui berbagai kendala yang dihadapi tenaga pendidik dan melakukan perbaikan terhadap pelaksanaan kegiatan pendidikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan sebenarnya telah menjadi bagian dari pengelolaan SDM di Yayasan Nurul Ghuftron. Namun, kelemahan utamanya terletak pada belum optimalnya dokumentasi hasil evaluasi dalam bentuk instrumen penilaian yang sistematis dan terukur.

Temuan penelitian sejalan dengan Mas Ning Zahroh (2017) yang menunjukkan bahwa evaluasi kinerja guru dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui perbaikan proses pembelajaran dan pengelolaan pendidikan. Penelitian terdahulu tersebut secara khusus menemukan bahwa evaluasi terhadap kinerja guru berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan di lingkungan yayasan. Temuan tersebut juga sejalan dengan Zulwiddi dan Iswantir (2023) yang menempatkan evaluasi kinerja sebagai bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Namun, hasil penelitian tidak sepenuhnya sejalan dengan Walid Fajar Antariksa (2017) yang menunjukkan penggunaan sistem penilaian kinerja yang lebih terdokumentasi dan terukur. Di Yayasan Nurul Ghuftron, evaluasi masih lebih banyak dilakukan melalui pemantauan langsung, komunikasi, dan rapat evaluasi. Perbedaan tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh sistem pengelolaan yayasan yang masih relatif sederhana. Pengawasan informal melalui komunikasi langsung memiliki kelebihan karena masalah dapat segera disampaikan dan diselesaikan. Namun, tanpa dokumentasi yang baik, perkembangan kinerja masing-masing guru sulit dibandingkan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, sistem informal yang sudah berjalan sebaiknya tidak dihilangkan, tetapi dilengkapi dengan instrumen evaluasi tertulis.

Motivasi dan Pembinaan Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian menunjukkan adanya karakteristik khusus dalam strategi motivasi dan pembinaan SDM di Yayasan Nurul Ghuftron. Motivasi tidak hanya diberikan melalui arahan berkaitan dengan pekerjaan, tetapi juga melalui pendekatan kekeluargaan, musyawarah, komunikasi langsung, dukungan moral, pembinaan keagamaan, serta penguatan nilai pengabdian. Temuan tersebut penting karena menunjukkan bahwa strategi pengelolaan SDM dipengaruhi oleh karakteristik dan budaya organisasi. Sebagai yayasan

pendidikan berbasis pesantren, pendekatan religius menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam pembinaan sumber daya manusia.

Hasil penelitian sesuai dengan Hasibuan (2019) dan Mangkunegara (2017) mengenai pentingnya motivasi dalam mendorong tenaga kerja mencapai tujuan organisasi. Pendekatan komunikasi, pembinaan, dan dukungan moral yang digunakan yayasan dapat dikategorikan sebagai bentuk motivasi nonfinansial. Hal tersebut juga telah ditegaskan dalam pembahasan naskah bahwa strategi motivasi Yayasan Nurul Ghuftron menekankan pendekatan religius, kekeluargaan, komunikasi, dan pembinaan moral. Temuan ini sejalan dengan Nengsih (2026) yang menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas SDM, pembinaan berkelanjutan, koordinasi pengelola, dan evaluasi. Temuan tersebut juga sejalan dengan Dewi Permoni dan Uswatun Ni'mah (2025) yang menemukan bahwa perkembangan yayasan pendidikan dipengaruhi oleh kerja sama pengurus, pembinaan SDM, dan koordinasi yang baik.

Namun, hasil penelitian tidak sepenuhnya sejalan dengan Febrina dan Rahmat (2024) yang lebih menekankan sistem penghargaan, pengembangan karier, insentif, dan apresiasi terstruktur sebagai bagian dari motivasi kerja. Pada Yayasan Nurul Ghuftron, motivasi lebih dominan diberikan melalui pendekatan kekeluargaan, keagamaan, musyawarah, komunikasi, dan dukungan moral. Perbedaan tersebut tidak berarti salah satu pendekatan lebih baik daripada pendekatan lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa strategi motivasi harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi. Namun demikian, pendekatan religius dan kekeluargaan yang telah berjalan dapat diperkuat dengan sistem penghargaan dan pengembangan karier yang lebih jelas agar tenaga pendidik memperoleh motivasi intrinsik sekaligus ekstrinsik.

Sintesis Temuan Penelitian

Secara keseluruhan, temuan utama penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia di Yayasan Nurul Ghuftron telah berjalan tetapi belum sepenuhnya terstruktur dan terdokumentasi secara formal. Kekuatan strategi tersebut terletak pada koordinasi, musyawarah, fleksibilitas pembagian tugas, pembinaan kekeluargaan dan religius, serta komitmen yayasan dalam memberikan kesempatan pengembangan kompetensi. Di sisi lain, penelitian menemukan lima persoalan yang masih memerlukan perhatian, yaitu keterbatasan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pelatihan internal yang belum berjalan rutin, penempatan guru yang belum seluruhnya sesuai bidang keahlian, keterbatasan sarana pendukung, dan sistem evaluasi kinerja yang masih perlu dikembangkan. Kelima permasalahan tersebut saling berkaitan. Kekurangan tenaga pendidik,

misalnya, menyebabkan perangkapan tugas dan ketidaksesuaian penempatan guru. Keterbatasan sumber daya yayasan juga berkontribusi terhadap belum optimalnya penyelenggaraan pelatihan internal dan penyediaan fasilitas.

Dengan demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengelolaan SDM pada lembaga pendidikan yang masih berkembang tidak selalu dapat dilaksanakan menggunakan sistem formal sebagaimana pada organisasi yang telah mapan. Pendekatan fleksibel, kekeluargaan, dan berbasis musyawarah dapat menjadi strategi yang efektif pada tahap perkembangan lembaga. Namun, semakin berkembangnya organisasi, sistem tersebut perlu diperkuat dengan perencanaan SDM yang terdokumentasi, rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan internal, pembagian tugas yang lebih proporsional, dan evaluasi kinerja yang terukur.

Implikasi Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan merupakan proses yang saling berkaitan antara perencanaan, pengorganisasian, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengawasan, evaluasi, motivasi, dan pembinaan. Pengelolaan SDM tidak dapat dipisahkan menjadi kegiatan yang berdiri sendiri karena kelemahan pada satu aspek dapat memengaruhi aspek lainnya. Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan musyawarah, koordinasi, kekeluargaan, dan nilai religius dapat menjadi modal penting bagi yayasan pendidikan yang sedang berkembang. Temuan tersebut sesuai dengan implikasi yang telah dirumuskan dalam naskah bahwa pendekatan musyawarah, koordinasi, dan kekeluargaan memungkinkan pengelolaan SDM tetap berjalan sesuai kondisi organisasi.

Implikasi berikutnya adalah perlunya transformasi bertahap dari pola pengelolaan SDM yang dominan informal menuju sistem yang lebih terstruktur. Yayasan perlu menyusun pemetaan kebutuhan tenaga pendidik, standar kompetensi guru, program pelatihan internal, instrumen evaluasi kinerja, dokumentasi hasil penilaian, serta rencana pengembangan kompetensi tenaga pendidik. Pengembangan tersebut tidak berarti menghilangkan pendekatan kekeluargaan dan religius yang telah menjadi kekuatan yayasan, melainkan melengkapinya dengan tata kelola SDM yang lebih sistematis.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam memahami hasil penelitian. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan difokuskan hanya pada Yayasan Nurul Ghuftron sehingga hasil penelitian menggambarkan kondisi secara spesifik pada yayasan tersebut dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan

kepada seluruh yayasan pendidikan. Kedua, sumber data wawancara terbatas pada pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pendidikan, yaitu Ketua Yayasan, kepala lembaga, dan delapan tenaga pendidik. Oleh karena itu, penelitian belum menggali perspektif dari peserta didik, orang tua, alumni, maupun masyarakat sebagai penerima layanan pendidikan.

Ketiga, beberapa aspek pengelolaan SDM belum memiliki dokumentasi formal yang lengkap. Sebagai contoh, pelatihan yang diikuti guru sebagian besar berasal dari pihak eksternal dan dokumentasi pelatihan internal yayasan belum tersedia secara lengkap. Kondisi tersebut menyebabkan beberapa temuan lebih banyak didasarkan pada triangulasi antara hasil wawancara dan observasi. Keempat, penelitian memotret strategi pengelolaan SDM pada satu periode tertentu sehingga belum dapat menggambarkan perkembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam jangka panjang. Perubahan jumlah peserta didik, jumlah guru, sarana prasarana, serta perkembangan organisasi dapat menyebabkan strategi pengelolaan SDM berubah pada periode berikutnya.

Meskipun terdapat keterbatasan tersebut, kredibilitas data telah diperkuat melalui penggunaan wawancara, observasi, dokumentasi, serta triangulasi sumber dan teknik. Dalam metode penelitian juga dijelaskan bahwa triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi serta memeriksa konsistensi informasi dari berbagai informan. Oleh karena itu, temuan penelitian tetap dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia pada Yayasan Nurul Ghufon di Kabupaten Ketapang.

KESIMPULAN

Pengelolaan sumber daya manusia pada Yayasan Nurul Ghufon di Kabupaten Ketapang telah dilaksanakan melalui perencanaan kebutuhan tenaga, pengorganisasian dan pembagian tugas, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengawasan dan evaluasi kinerja, serta motivasi dan pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik lembaga. Pelaksanaannya menunjukkan bahwa yayasan mampu mempertahankan proses pengelolaan SDM secara adaptif di tengah keterbatasan jumlah tenaga tetap, perangkatan tugas, ketidaksesuaian sebagian penempatan guru dengan bidang keahlian, keterbatasan pelatihan internal dan sarana pendukung, serta evaluasi kinerja yang belum terdokumentasi secara berkelanjutan.

Upaya berupa penambahan tenaga secara bertahap, peningkatan kompetensi, penguatan koordinasi, pembinaan, evaluasi berkala, dan

pengembangan fasilitas menjadi langkah penting dalam memperkuat kapasitas SDM yayasan. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM pada yayasan pendidikan yang sedang berkembang memerlukan keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan tenaga, pengembangan kompetensi, pembagian kerja yang proporsional, sistem evaluasi yang terstruktur, dan penguatan nilai organisasi. Secara praktis, hasil penelitian memberikan dasar bagi Yayasan Nurul Ghuftron untuk mengembangkan pengelolaan SDM yang lebih sistematis dan terdokumentasi, khususnya dalam perencanaan kebutuhan tenaga, kesesuaian penempatan berdasarkan kompetensi, penyelenggaraan pengembangan profesional secara berkelanjutan, dan evaluasi kinerja. Dalam konteks yang lebih luas, temuan ini dapat menjadi pertimbangan bagi yayasan pendidikan dengan karakteristik serupa dalam mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang realistis sesuai kapasitas dan kebutuhan lembaga. Namun, karena penelitian berfokus pada satu yayasan dengan pendekatan kualitatif, penerapan temuan pada lembaga lain perlu mempertimbangkan perbedaan karakteristik, sumber daya, dan lingkungan organisasi masing-masing.

PENGAKUAN

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Yayasan Nurul Ghuftron Kabupaten Ketapang beserta seluruh pengelola, kepala lembaga, guru, dan pihak terkait yang telah memberikan izin, dukungan, informasi, serta membantu proses pengumpulan data selama pelaksanaan penelitian. Penulis juga menyampaikan penghargaan kepada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat atas dukungan akademik yang diberikan selama proses penyusunan dan penyelesaian penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Antariksa, W. F. (2017). Analisis manajemen sumber daya manusia di sekolah dasar Islam terpadu. *Madrasah: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar*, 10(1), 47-55. <https://doi.org/10.18860/madrasah.v10i1.5096>
- Dewi Permoni, Ni'mah, U., & Wijayanto, W. (2025). Sejarah perkembangan lembaga pendidikan Yayasan Al-Qashwa Pati. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 4(2), 2935-2941.
- Febrina, I., & Rahmat, H. K. (2024). Motivasi kerja sumber daya manusia dalam organisasi: Sebuah tinjauan pustaka. *Journal of Current Research in Humanities, Social Sciences, and Business*, 1(1), 29-34. <https://doi.org/10.71383/wbq52h63>

- Fuad, D. (2021). Perencanaan strategis dan pengelolaan sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Baja (JUMANIS BAJA)*, 3(1), 99–111.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hizbulloh, D. C., Firdaus, B., Hafsari, L. N., Santoso, R., & Wijoyo, A. (2025). Optimalisasi rekrutmen, kinerja dan pengembangan karyawan melalui sistem informasi manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(10), 218–224. <https://doi.org/10.61722/jiem.v3i10.6750>
- Manda. (2016). Fungsi pengorganisasian dan evaluasi peserta didik. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 1(1), 89–101. <https://doi.org/10.24256/kelola.v1i1.432>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nengsih, A. R., & Salito. (2025). Analisis implementasi manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan di Yayasan Darul Ulum. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 2(1), 115–127.
- Rizqi, M. (2024). Strategi peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan di era digital: Studi literatur review. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11). <https://doi.org/10.62281/v2i11.995>
- Sugiman, M., & Sobirin. (2024). Strategi manajemen sumber daya manusia Yayasan Insan Bhakti Pertiwi Bekasi. *Journal of Islamic Studies*, 1(5), 523–538. <https://doi.org/10.61341/jis/v1i5.042>
- Sugiyono. (2024). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tiara, & Rizky, M. C. (2024). Strategi sumber daya manusia dalam perusahaan. *Yos Soedarso Economics Journal (YEJ)*, 6(3), 94–98.
- Zahroh, M. N. (2017). Evaluasi kinerja guru dalam peningkatan mutu pendidikan di Yayasan Al Kenaniyah Jakarta Timur. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 139–149. <https://doi.org/10.21009/jmp.v8i2.4267>
- Zulwiddi, N., & Iswantir, M. (2023). Analisis manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 16–27.