

BAB V

PEMBAHASAN

A. Diskusi

1. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Guru

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan dilakukan secara kontekstual, membumi, dan menyesuaikan dengan kondisi serta kebutuhan madrasah. Kepala madrasah menjalankan fungsi manajerial bukan semata-mata dalam ranah administratif, tetapi juga menyentuh sisi pembinaan, pendampingan, dan pemberdayaan secara berkelanjutan terhadap guru. Kepala madrasah tidak hanya menyusun perencanaan program peningkatan kompetensi guru di awal tahun ajaran, tetapi juga ikut terlibat aktif dalam pelaksanaannya, baik dalam bentuk supervisi pembelajaran, forum diskusi, maupun evaluasi secara informal. Ia hadir dalam ruang-ruang dialog dengan guru, mendengarkan keluhan, memberi masukan dengan pendekatan yang lembut, serta menjadi teladan dalam menjalankan aktivitas keseharian. Sikap ini mencerminkan bahwa manajemen SDM di madrasah ini berjalan tidak hanya dalam kerangka struktural, tetapi juga emosional dan spiritual.

Kepala madrasah membina guru melalui program pembinaan yang tidak kaku. Ia memberikan ruang kreatif bagi guru untuk mengekspresikan gagasan, menyusun perangkat ajar, dan berinovasi dalam pembelajaran. Selain itu, motivasi juga diberikan melalui penghargaan non-material, seperti pujian, kepercayaan, dan

pelibatan guru dalam berbagai kegiatan kelembagaan. Kepala madrasah juga menanamkan nilai-nilai religius sebagai fondasi karakter guru, dengan mengajak mereka aktif dalam kegiatan keagamaan seperti tadarus, kultum, dan pembinaan karakter berbasis keteladanan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memahami bahwa peningkatan kompetensi guru tidak dapat dipisahkan dari pembentukan karakter dan motivasi kerja.

Jika dibandingkan dengan teori manajemen SDM dalam kajian pustaka, temuan ini memiliki kesesuaian yang sangat kuat. Menurut Rivai dan Sagala, manajemen SDM mencakup empat fungsi utama: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan. Penerapan manajemen SDM dalam konteks pendidikan, menurut Sagala, harus diarahkan untuk menciptakan guru yang profesional, loyal, dan memiliki semangat belajar yang tinggi. Penerapan di madrasah ini sesuai dengan prinsip tersebut, di mana kepala madrasah tidak hanya mengelola guru sebagai tenaga kerja tetapi sebagai manusia yang perlu dibina secara holistik. Pendekatan yang dilakukan juga selaras dengan model manajemen SDM berbasis kontekstual, di mana kebijakan dan strategi disesuaikan dengan realitas lembaga dan kemampuan sumber daya yang ada.

Hal ini membuktikan bahwa praktik perencanaan yang dijalankan oleh kepala madrasah tidak dilakukan secara intuitif semata, tetapi telah mengacu pada teori manajemen SDM yang menempatkan perencanaan sebagai elemen mendasar dalam pengelolaan tenaga kependidikan. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa temuan penelitian ini mendukung teori manajemen SDM yang telah dikaji

dalam pustaka, khususnya pada aspek pembinaan berkelanjutan, partisipasi aktif guru, dan motivasi berbasis penghargaan personal serta spiritualitas.

2. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Pengelolaan SDM

Penelitian ini juga menemukan bahwa proses pengelolaan SDM di madrasah sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal yang saling berdinamika. Di satu sisi, terdapat kekuatan besar dari kepemimpinan kepala madrasah yang terbuka, komunikatif, dan mendukung. Kepala madrasah menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman, membangun komunikasi dua arah, dan menjalin hubungan yang akrab dengan para guru. Ini mendorong guru untuk terbuka, menyampaikan kendala, dan terlibat aktif dalam proses perbaikan pembelajaran. Di sisi lain, kekompakan antarguru juga menjadi faktor pendukung yang kuat. Guru-guru di madrasah ini saling mendukung, saling belajar, dan membentuk solidaritas yang tumbuh secara alami. Budaya kekeluargaan yang dibangun di madrasah menjadi kekuatan sosial yang memperkuat stabilitas organisasi.

Namun, tidak dapat diabaikan bahwa terdapat sejumlah hambatan yang cukup signifikan. Pertama adalah keterbatasan anggaran. Madrasah tidak memiliki alokasi khusus untuk pelatihan profesional guru, sehingga akses terhadap peningkatan kapasitas secara formal menjadi sangat terbatas. Kedua adalah keterbatasan fasilitas teknologi. Guru sering kali harus menggunakan perangkat pribadi seperti ponsel atau laptop milik sendiri untuk mendukung kegiatan pembelajaran. Ketiga, belum adanya sistem evaluasi kinerja yang terstandar dan

terdokumentasi secara sistematis, sehingga proses evaluasi hanya bersifat informal dan kurang terstruktur.

Dalam kajian pustaka, Mulyasa menekankan bahwa pengelolaan SDM yang efektif dalam pendidikan memerlukan sistem yang terarah, indikator yang jelas, dan evaluasi berkala yang terstruktur. Namun, teori tersebut sangat ideal dan memerlukan sumber daya yang memadai. Sementara itu, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pengelolaan SDM dapat tetap berjalan meskipun tanpa sistem formal yang lengkap, asalkan ada semangat kerja sama, kepemimpinan yang komunikatif, dan fleksibilitas dalam pendekatan.

Temuan ini menunjukkan bahwa teori ideal dalam manajemen SDM kadang tidak sepenuhnya dapat diterapkan di madrasah dengan keterbatasan. Namun, aspek-aspek inti dari teori, seperti pentingnya pembinaan, motivasi, evaluasi, dan kolaborasi tetap muncul dalam bentuk yang kontekstual. Oleh karena itu, temuan ini secara umum mendukung teori manajemen SDM, namun juga menunjukkan bahwa dalam kondisi terbatas, implementasi teori perlu dimodifikasi dan disesuaikan dengan realitas yang ada.

Dengan demikian, hasil temuan di lapangan tidak menolak teori yang telah dikaji, tetapi menunjukkan bahwa teori tersebut dapat dimodifikasi dan ditafsirkan ulang agar lebih adaptif terhadap konteks madrasah yang memiliki keterbatasan sumber daya.

3. Peran Kepala Madrasah dalam Mengelola SDM untuk Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung

Peran kepala madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tampak sangat kuat dalam penelitian ini. Kepala madrasah tidak hanya memimpin dalam arti formal, tetapi juga menjadi sosok penggerak yang memberikan teladan, dukungan moral, dan ruang pertumbuhan bagi para guru. Lingkungan kerja yang tercipta di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan bukanlah hasil dari sistem baku, melainkan hasil dari relasi sosial dan budaya kerja yang dibangun secara konsisten. Kepala madrasah mampu menjembatani kebutuhan lembaga dengan kondisi para guru, serta menjaga stabilitas emosional dan semangat kerja melalui pendekatan yang personal dan kolegal.

Kepala madrasah menjalankan peran sebagai fasilitator dengan mengadakan forum diskusi, pembinaan kelompok kerja, dan kegiatan refleksi rutin. Ia juga menjadi motivator dengan memberikan pujian, kepercayaan, dan dukungan atas inisiatif guru. Selain itu, sebagai pembimbing, kepala madrasah tidak segan untuk masuk ke ruang kelas, mengamati pembelajaran, dan memberikan masukan secara langsung dan bijak. Ia juga menanamkan nilai-nilai spiritual yang memperkuat karakter dan integritas para guru. Semua ini menciptakan suasana kerja yang tidak menekan, tetapi menumbuhkan.

Menurut Mulyasa, kepala sekolah memiliki tiga peran penting: sebagai manajer, pemimpin pembelajaran (instructional leader), dan pembina karakter. Demikian pula dalam kajian pendidikan Islam, kepala madrasah diposisikan

sebagai figur moral yang bertugas membentuk budaya kerja yang mencerminkan nilai-nilai keislaman dan keberkahan. Temuan ini sesuai dengan teori tersebut karena kepala madrasah di Pekukuhan menunjukkan praktik nyata dari ketiga peran tersebut. Ia tidak hanya mengelola, tetapi juga membina dengan hati, menanamkan nilai, dan memfasilitasi perkembangan guru secara holistik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa temuan ini secara kuat dan utuh mendukung teori peran kepala madrasah dalam pengelolaan SDM, khususnya dalam aspek menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi, motivasi, dan kesejahteraan psikologis guru.

B. Pembahasan

Bab ini menyajikan pembahasan atas temuan-temuan penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya dalam Bab IV. Pembahasan ini bertujuan untuk mengkaji secara lebih mendalam makna dari data yang ditemukan, serta menempatkannya dalam kerangka teoritis yang telah dibahas dalam kajian pustaka (Bab II). Dengan pendekatan ini, peneliti berusaha memahami sejauh mana temuan di lapangan menunjukkan kesesuaian, memperkuat, atau bahkan memperluas wawasan teoritis yang ada, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lingkungan madrasah. Subbab berikut akan membahas ketiga fokus penelitian secara lebih mendalam, dikaitkan langsung dengan teori-teori dari para ahli yang telah dikaji sebelumnya.

1. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Guru

Penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan memperlihatkan pendekatan yang khas, bersifat kontekstual, dan berbasis pada pendekatan relasional yang kuat. Kepala madrasah tidak hanya menjalankan fungsi manajerial administratif, tetapi juga terlibat aktif dalam pembinaan dan pengembangan guru melalui pendekatan dialogis, pembimbingan langsung, serta penguatan spiritualitas kerja. Pola manajemen yang digunakan menunjukkan adanya pemahaman bahwa SDM tidak bisa hanya dikelola dengan sistem, melainkan juga dengan hati.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Rivai yang menyatakan bahwa manajemen SDM merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengelola individu agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.⁷² Dalam konteks pendidikan, menurut Sagala, manajemen SDM harus difokuskan pada upaya meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan, pendampingan, evaluasi, dan pembinaan yang menyeluruh.⁷³ Di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Pekukuhan, praktik ini terlihat dari bagaimana kepala madrasah merancang program kerja bersama guru, memfasilitasi forum musyawarah guru, serta menyusun mekanisme pembinaan melalui kegiatan keagamaan dan supervisi kelas yang tidak bersifat menekan, tetapi membina.

⁷² Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 10.

⁷³ Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 54.

Lebih lanjut, peningkatan kinerja guru tidak hanya tampak dalam aktivitas administratif, tetapi juga dalam semangat kerja, partisipasi dalam kegiatan kelembagaan, dan keaktifan dalam menyusun inovasi pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa yang menyebutkan bahwa kompetensi guru akan berkembang ketika mereka merasa dihargai, dibimbing, dan diberi ruang untuk berinovasi.⁷⁴ Kepala madrasah di Pekukuhan menumbuhkan semangat tersebut dengan memberi kepercayaan, kesempatan tampil dalam kegiatan luar, serta motivasi verbal yang tulus. Inilah bentuk nyata dari manajemen SDM berbasis nilai, yang mengintegrasikan aspek profesional dengan aspek spiritual.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen SDM yang dilakukan oleh kepala madrasah di Pekukuhan telah menunjukkan kesesuaian yang tinggi dengan teori yang dibahas dalam kajian pustaka. Temuan ini mendukung secara kuat teori manajemen SDM menurut Rivai, Sagala, dan Mulyasa, serta menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen tidak hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh kepemimpinan yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan guru.

2. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Pengelolaan SDM

Pengelolaan SDM di madrasah tidak terjadi dalam ruang yang steril, melainkan sangat dipengaruhi oleh dinamika internal dan eksternal. Temuan

⁷⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*

penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung utama adalah kepemimpinan kepala madrasah yang partisipatif, budaya kerja yang kekeluargaan, dan solidaritas



⁷⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*

antarguru. Guru merasa nyaman menyampaikan aspirasi, aktif dalam diskusi, serta memiliki loyalitas tinggi terhadap lembaga. Sementara itu, hambatan yang dihadapi mencakup keterbatasan anggaran, minimnya fasilitas teknologi, dan belum adanya sistem evaluasi kinerja guru yang baku dan terdokumentasi secara berkelanjutan.

Dalam kajian pustaka, Mulyasa menekankan bahwa pengelolaan SDM harus berjalan dalam sistem yang terencana, terstruktur, dan berkelanjutan, termasuk melalui sistem evaluasi dan pelatihan yang memadai. Idealnya, manajemen SDM dilengkapi dengan kebijakan formal, sumber daya pendukung, dan perangkat evaluasi.⁷⁵ Namun dalam realitas di Pekukuhan, aspek-aspek ideal tersebut tidak sepenuhnya tersedia. Meski demikian, kepala madrasah berhasil mengompensasi kekurangan tersebut dengan menciptakan sistem informal yang efektif, seperti forum guru, pembinaan keagamaan, dan pendekatan komunikasi langsung yang membina.

Kondisi ini memperlihatkan bahwa dalam manajemen pendidikan Islam, sebagaimana ditegaskan oleh teori Manajemen Pendidikan Islam yang Anda tulis di Bab II, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh pendekatan nilai, keikhlasan, dan semangat kolektif. Kepala madrasah menunjukkan nilai-nilai kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip manajemen Islam—yakni mengedepankan musyawarah, kasih sayang, keteladanan, dan tanggung jawab moral. Nilai-nilai ini berhasil menjaga stabilitas manajemen SDM meskipun sarana dan sistem formal masih terbatas.

⁷⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 35.

Maka dari itu, pembahasan ini menunjukkan bahwa temuan mendukung teori yang telah dikaji, meskipun juga mengindikasikan perlunya penyesuaian implementasi teori dengan kondisi lapangan. Dalam konteks madrasah dengan sumber daya terbatas, pendekatan informal dan nilai-nilai lokal dapat menjadi kekuatan utama dalam manajemen SDM

3. Peran Kepala Madrasah dalam Mengelola SDM untuk Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung

Kepala madrasah di Pekukuhun memerankan peran ganda yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung. Ia tidak hanya bertindak sebagai pengatur administratif, tetapi juga sebagai pembina, motivator, sekaligus pelindung moral bagi guru-guru di bawah tanggung jawabnya. Dalam interaksi sehari-hari, kepala madrasah membangun komunikasi dua arah, memberikan umpan balik yang membangun, serta menciptakan suasana kerja yang humanis dan spiritual. Lingkungan kerja yang tercipta tidak penuh tekanan, tetapi justru penuh keteladanan, empati, dan dorongan moral.

Hal ini selaras dengan teori yang dijelaskan oleh Mulyasa bahwa kepala sekolah idealnya menjalankan fungsi sebagai instructional leader, yaitu pemimpin pembelajaran yang mendorong guru untuk berkembang secara profesional dan kepribadian.⁷⁶ Kepala sekolah harus mampu membentuk budaya kerja yang sehat, menciptakan suasana kolaboratif, dan menumbuhkan semangat belajar bersama. Dalam konteks pendidikan Islam, seperti yang dijelaskan dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam di Bab II, kepala madrasah juga merupakan murabbi—pendidik

⁷⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 45.

yang membentuk karakter dan menanamkan nilai-nilai keislaman dalam kehidupan kerja guru.

Praktik kepala madrasah di Pekukuhan membuktikan realisasi dari teori tersebut. Ia membimbing guru melalui pembinaan langsung, mendukung mereka dengan penghargaan yang membangun, dan menciptakan ruang-ruang diskusi yang mendalam. Ia tidak menciptakan jarak, tetapi mendekatkan dirinya kepada guru, sehingga rasa percaya tumbuh. Lingkungan kerja yang tercipta menjadi semacam komunitas belajar, di mana guru tidak takut melakukan kesalahan, karena proses perbaikan didampingi dan dihargai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa temuan ini sangat mendukung teori-teori peran kepala madrasah, baik dalam konteks manajemen pendidikan umum maupun pendidikan Islam. Bahkan, temuan ini juga memperkuat argumen bahwa keberhasilan madrasah dalam meningkatkan kualitas guru sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala madrasah, terutama dalam hal membangun hubungan manusiawi dan spiritual