

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI DAN KINERJA GURU
DI MADRASAH IBTIDAIYAH WAJIB BELAJAR DESA
PEKUKUHAN KECAMATAN MOJOSARI KABUPATEN
MOJOKERTO**

Tesis

Oleh:
Mulyono
230501012024



**UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM**

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS KH. ABDUL CHALIM MOJOKERTO

2025

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI DAN KINERJA GURU
DI MADRASAH IBTIDAIYAH WAJIB BELAJAR DESA
PEKUKUHAN KECAMATAN MOJOSARI KABUPATEN
MOJOKERTO**

Tesis

Diajukan kepada:

Program Pascasarjana Universitas Pesantren KH. Abdul Chalim

Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan

Program Manajemen Pendidikan Islam



**PROGRAM PASCASARJANA
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS KH. ABDUL CHALIM MOJOKERTO**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

Setelah memeriksa hasil Tesis yang ditulis oleh:

Nama : Mulyono

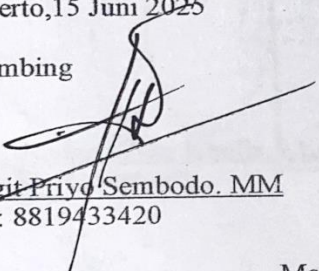
NIM : 230501012024

Judul : Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto.

Pembimbing menyetujui untuk diajukan pada sidang Tesis di hadapan para penguji.

Mojokerto, 15 Juni 2025

Pembimbing

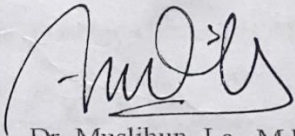

Dr. Sigit Priyo Sembodo. MM
NIDN: 8819433420

Mojokerto, 15 Juni 2025

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

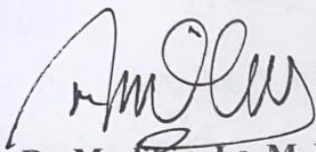
Pascasarjana Universitas Pesantren KH Abdul Chalim Mojokerto


Dr. Muslihun, Lc., M.Fil
NIDN. 2115039001

LEMBAR PENGESAHAN

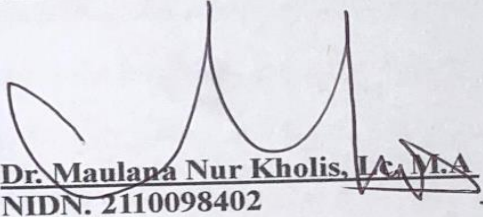
Proposal tesis dengan judul **"Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto"** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 05 Juli 2025.

Dewan Penguji



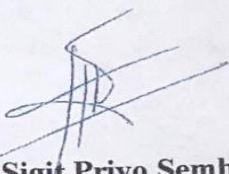
Dr. Mushnin, Lc, M. Fil.
NIDN. 2115039001

Penguji 1



Dr. Maulana Nur Kholis, Lc, M.A.
NIDN. 2110098402

Penguji 2



Dr. Sigit Privo Sembodo, M.M
NIDN.8819433420

Pembimbing

Mengetahui

Direktur Pascasarjana Universitas KH Abdul Chalim Mojokerto



Dr. H. M. Afif Zamroni, Lc., M.E.I
NIDN. 2015.01.008
PASCASARJANA

KEASLIAN KARYA ILMIAH

Surat yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mulyono

NIM : 230501012024

Judul : Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto

Menyatakan bahwa Tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan penelitian orang lain yang terdapat dalam Tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila di kemudian hari ternyata dalam Tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk di proses sesuai peraturan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Mojokerto, 15 Juni 2025

Hormat saya,



Mulyono
230501012024

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil Alamiin, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan semesta alam, yang telah melimpahkan taufiq, hidayah dan inayah-Nya, sehingga penulisan tesis ini terselesaikan. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kehadiran baginda Nabi Muhammad SAW, yang telah mengantarkan kita dari alam jahiliyah menuju ke alam Islam, Iman dan Ihsan.

Dengan selesainya penulisan Tesis ini sebagai persyaratan guna memperoleh gelar Magister Pendidikan Agama Islam (M.Pd) pada Program Magister Pendidikan Agama Islam Pascasarjana Universitas Pesantren KH Abdul Chalim Mojokerto, maka penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada;

1. Prof. Dr. KH Asep Saifuddin Chalim, M.Ag selaku pendiri dan pengasuh Amanatul Ummah dan Universitas Pesantren KH Abdul Chalim Mojokerto yang telah menjadi sumber inspirasi penulis.
2. Dr. KH Muhammad Afif Zamroni, Lc., M.Ed selaku Direktur Pascasarjana Universitas Pesantren KH Abdul Chalim Mojokerto dan Bapak Dr. H. Zakariyah, M.Pd.I selaku Sekretaris Direktur Pascasarjana Universitas Pesantren KH Abdul Chalim Mojokerto yang telah memudahkan penyelesaian studi Magister Pendidikan Agama Islam peneliti.
3. Dr. Muslihun, Lc., M.Fil selaku ketua Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam yang sangat sabar dalam mengarahkan peneliti
4. Dr. Sigit Priyo Sembodo, M.M Selaku pembimbing bagi peneliti yang banyak memberikan inspirasi dalam penyusunan dan penyelesaian ujian Tesis ini.

5. Segenap Dosen Pascasarjana Universitas Pesantren KH Abdul Chalim Mojokerto tanpa terkecuali yang telah membagi keluasan ilmunya untuk penulis.
6. Segenap pimpinan, para guru, ustad, siswa, santri dan karyawan Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan Kecamatan Mojosari yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian di lembaganya, semoga Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar semakin jaya dan berkembang, bermanfaat serta membawa berkah.
7. Semua teman-teman Magister Pendidikan Agama Islam Pascasarjana Universitas Pesantren KH Abdul Chalim Mojokerto. Terima kasih atas doa dan motivasinya dalam penyelesaian Tesis ini. Semoga kita dapat membaktikan diri dalam dunia pendidikan nasional maupun internasional, amin

Penulis sadar, bahwa dalam penulisan Tesis ini belum sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan sumbangan pemikiran, saran dan kritik yang konstruktif demi kesempurnaan Tesis tersebut.

Akhirnya, semoga segala amal dan keikhlasan diterima oleh Allah SWT.

Amin ya rabbal alamiin.

Pacet, 15 Juni 2025

Mulyono

DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Judul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Keaslian Karya Ilmiah	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Lampiran	x
Daftar Gambar	xi
Motto	xii
Persembahan	xiii
Abstrak	xiv
Abstrack	xv
Abstrak	xvi

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Penelitian terdahulu dan Orisinalitas Penelitian	9
F. Definisi Istilah	15

BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
A. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	17
B. Kompetensi Guru	20
C. Kinerja Guru	22
D. Kerangka Berpikir	24

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	26
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	26
B. Kehadiran Peneliti	28
C. Latar Penelitian	29
D. Data dan Sumber Data Penelitian	30
E. Pengumpulan Data	32
F. Analisis Data	38
G. Keabsahan Data	41

BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	46
A. Gambaran Umum Latar Penelitian	46

B. Paparan Data.....	51
C. Temuan Penelitian	67
BAB V PEMBAHASAN.....	73
BAB VI PENUTUP.....	84
A. Kesimpulan.....	84
B. Implikasi	85
C. Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....	88
LAMPIRAN.....	92



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Penelitian terdahulu	13



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pedoman Wawancara	92
2. Kisi - Kisi Wawancara.....	96
3. Pedoman Observasi	97
4. Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah.....	98
5. Hasil Wawancara dengan Pendidik	102
6. Pedoman Dokumentasi	106
7. Dokumentasi Wawancara dengan Kepala Sekolah.....	107
8. Dokumentasi Wawancara dengan Guru.....	107
9. Surat Izin Penelitian.....	108
10. Riwayat Hidup Penulis.....	109



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Berpikir	24
3.1 Model Analisis Data Miles dan Huberman.....	39
3.2 Triangulasi Sumber Pengumpulan Data	43
3.3 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.....	44



MOTTO

"Ilmu tanpa amal adalah sia-sia, dan amal tanpa ilmu adalah kesesatan."



PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk :

Kedua orang tuaku yang tercinta

Yang telah mencurahkan daya dan upaya

Demi pendidikan anak-anaknya

Istriku yang terkasih dan tercinta

Teman – teman yang aku ingat selalu jasa – jasmu



ABSTRAK

Mulyono. 2025, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto, Tesis Prodi magister manajemen Pendidikan islam Universitas KH. Abdul Chalim, Pembimbing: Dr. Sigit Priyo Sembodo, M.M.

Kata kunci : Manajemen SDM, Kompetensi Guru, Kepala Madrasah

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya dalam pengelolaan kompetensi dan kinerja guru. Di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, keterbatasan anggaran, pelatihan, dan fasilitas menjadi hambatan utama. Dalam konteks ini, kepala madrasah berperan aktif menerapkan manajemen SDM secara partisipatif dan kontekstual untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan guru.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen SDM dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta mengevaluasi peran kepala madrasah dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi, yang dianalisis secara deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM diterapkan secara adaptif melalui pembinaan informal, pelatihan internal, dan penguatan nilai-nilai religius. Faktor pendukung utama adalah kepemimpinan yang komunikatif dan budaya kerja kekeluargaan, sedangkan hambatan utamanya berupa keterbatasan dana, teknologi, dan sistem evaluasi. Penerapan yang kontekstual ini mampu meningkatkan motivasi dan kinerja guru meskipun tidak sepenuhnya mengikuti teori secara struktural.

ABSTRACT

Mulyono. 2025. Human Resource Management in Improving Teacher Competence and Performance at Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar, Pekukuhan Village, Mojosari Subdistrict, Mojokerto Regency. Master's Thesis, Islamic Education Management Program, KH. Abdul Chalim University. Advisor: Dr. Sigit Priyo Sembodo, M.M.

Keywords :Human Resource Management, Teacher Competency, Madrasah Principal

Human Resource Management (HRM) plays a crucial role in improving the quality of education, particularly in managing teacher competency and performance. At the Pekukuhan Village Compulsory Elementary School (Madrasah Ibtidaiyah) in Pekukuhan Village, limited budget, training, and facilities are major obstacles. In this context, the principal actively implements participatory and contextual HRM to create a supportive work environment for teacher development.

This study aims to analyze the application of HRM to improve teacher competency and performance, identify supporting and inhibiting factors, and evaluate the principal's role in creating a conducive work environment. A qualitative case study approach was used. Data collection techniques included observation, interviews, and documentation, which were analyzed descriptively.

The results indicate that HRM is implemented adaptively through informal coaching, internal training, and the reinforcement of religious values. The main supporting factors are communicative leadership and a family-like work culture, while the main obstacles are limited funds, technology, and evaluation systems. This contextual implementation is able to improve teacher motivation and performance, although it does not fully follow the theory structurally.

ABSTRAK

مولينو، ٢٠٢٢، إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة وأداء المعلمين في المدرسة الابتدائية
الإلزامية بقرية بكوهان، ناحية موجوساري، محافظة موجوكتو، رسال ماجستير ف برنامج إدارة التربج الإسمج
جامع الشج عبد الحليم بإشراف الدكتور سيدجت بربو سميودو ماجستير ف

الإدارة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشريّة، كفاءة المعلمين، مدير المدرس

تلعب إدارة الموارد البشريّ دورًا مهمًا فّ تحسّن جودة التعالّج وخاصّ فّ إدارة كفاءة وأداء المعلمين فّ مدرّس "مدرّس"
العالّم الإلزاميّ ابتدائيّ "فّ قرّي بكوهان" تشكل التّجود فّ المزيانج والتّدريب والمرافق عبّ رُجسج. فّ هذا السّباق يلب مدير
نشاط فّ تطبق إدارة الموارد البشريّ

من خلال تشارك وسّاق خلق يجّ عمل تدعم تطوير المعلمين

يهدف هذا البحث إلّ تحليل تطبق إدارة الموارد البشريّ فّ تحسّن كفاءة وأداء المعلمين وتحسين
العوامل الداعم والمعوّق ونفّج دور مدير المدرّس فّ خلق يجّ عمل موانج. وقد استخدم البحث النوع من خلّ
دراسّ خالّ. تمّ جمع البيانات من خلّ المخطّ والمقابّ والوثاق. ثمّ

تدخلوا بشكل وصفيّ

نتاج البحث إلّ أن إدارة الموارد البشريّ تطبق بطريق تكفّج ذات الإشراف فّج الرسم والتّدريب الأوليّ وتعزيز القم
النتيج. وتمثّل العوامل الداعم الرُجسج فّ التّجادة التواصّل ومثّل المعوّق فّ فّجج السّبق الرُجسج مخدومي التّجول

والتّكنولوجيا ونظام التّجج. وقد ثبت أن هذا التطبق السّباق فعال فّ زيادة دافّع وأداء المعلمين رغم أنّ يتبع بالكامل النظريّ

الوكلج لإدارة الموارد البشريّ

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran penting dalam operasional lembaga pendidikan, dengan fokus pengelolaan tenaga pendidik semua unsur mendukung proses pembelajaran. Keberhasilan pendidikan bergantung pada kemampuan serta kinerja guru, yang berperan sebagai elemen utama mencetak generasi penerus. Penerapan manajemen SDM yang tepat dan efektif menjadi kunci meningkatkan kualitas pendidikan, terutama di Madrasah Ibtidaiyah (MI). Meningkatkan kemampuan serta kinerja guru melalui pengelolaan SDM yang baik sangatlah krusial, terutama di daerah pedesaan yang dihadapkan berbagai tantangan dalam sektor pendidikan.¹

Dalam hal ini, manajemen SDM yang baik berkontribusi peningkatan kualitas guru, pada gilirannya mempengaruhi efektivitas proses pembelajaran serta hasil yang dicapai siswa. Di daerah pedesaan, seperti Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, pengelolaan SDM sering menghadapi tantangan, termasuk terbatasnya pelatihan profesional, kekurangan sumber daya, serta kurang optimalnya sistem evaluasi dan pengembangan karir guru. Hal ini menjadi hambatan besar, mengingat guru di madrasah tersebut memiliki tanggung jawab besar mempersiapkan siswa dengan pengetahuan, keterampilan untuk masa depan. Oleh karena itu, penting meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah

¹ Mulyadi, D. (2022). Implementasi Kurikulum 2013 (Revisi) Di Sekolah Menengah Atas . Jurnal Pendidikan Glasser, 5(1), 7–24.

Wajib Belajar agar mereka dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik.²

Peningkatan kemampuan guru tidak semata-mata tergantung pendidikan formal yang telah mereka jalani, tetapi pada penerapan manajemen SDM yang efektif di tingkat madrasah. Manajemen SDM yang tepat menjamin bahwa guru memperoleh pelatihan yang diperlukan, penilaian kinerja yang membangun, serta dukungan fasilitas pengembangan profesional mereka. Dengan penerapan manajemen SDM yang baik, sebuah lingkungan kerja yang kondusif dapat tercipta, yang akan memaksimalkan kompetensi guru dalam mengajar, meningkatkan kualitas proses pembelajaran di kelas.³ Dengan demikian, sangat krusial untuk mengevaluasi sejauh mana implementasi manajemen SDM memberikan kontribusi dalam memperbaiki kompetensi dan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan.

Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan memegang peranan penting menyediakan pendidikan dasar bagi anak-anak di desa. Sebagai bagian sistem pendidikan nasional, madrasah diharapkan dapat menyelenggarakan pendidikan yang setara dengan sekolah-sekolah umum. Namun, madrasah ini menghadapi sejumlah tantangan, terutama terkait kurangnya pelatihan untuk tenaga pengajar, pengembangan keterampilan guru. Keberhasilan pendidikan di madrasah ini dipengaruhi oleh penerapan manajemen SDM yang efektif, baik dalam hal seleksi guruberkualitas, pengembangan karir, maupun peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional mereka.⁴

² Arif, O. (2021). *Manajemen Strategi*. Banyumas : Pena Persada.

³ Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mitra Wacana Media, 2013

⁴ Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Gramedia Pustaka Utama, 2021

Manajemen SDM yang efektif tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kemampuan guru, tetapi berpengaruh pada tingkat motivasi, kepuasan kerja mereka. Guru merasa dihargai dan memperoleh dukungan yang memadai cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Oleh karena itu, sangat penting untuk menganalisis bagaimana manajemen SDM memengaruhi kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar. Salah satu aspek yang harus diperhatikan adalah penerapan sistem evaluasi kinerja guru bersifat objektif dan membangun. Evaluasi efektif akan memberikan umpan balik konstruktif yang membantu guru memperbaiki kualitas pengajaran mereka serta menyesuaikan perubahan kurikulum.

Selain itu, perhatian terhadap pelatihan dan pengembangan profesional bagi guru sangat penting, terutama melalui kegiatan seperti workshop, seminar, pelatihan memanfaatkan teknologi. Guru secara teratur mengikuti program pelatihan, pengembangan akan mendapatkan pengetahuan, keterampilan baru yang bisa langsung diterapkan dalam pengajaran di kelas. Peningkatan kompetensi guru ini berdampak langsung pada kualitas pembelajaran yang mereka sampaikan. Guru yang memiliki kompetensi tinggi dapat mengelola kelas lebih efektif, merancang rencana pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa, serta memanfaatkan teknologi dalam proses belajar mengajar.⁵

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran manajemen SDM dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan. Melalui penelitian ini, diharapkan ditemukan model, praktik

⁵ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Kencana, 2010

terbaik pengelolaan SDM yang dapat diterapkan meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor mendukung serta menghambat pengelolaan SDM di madrasah, serta memberikan rekomendasi perbaikan kualitas pendidikan di tingkat sekolah dasar, khususnya di daerah pedesaan.

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah Indonesia memberikan perhatian serius terhadap peningkatan kualitas tenaga pendidik melalui berbagai program Pendidikan, Pelatihan Profesi Guru (PLPG) serta pelatihan berbasis TIK. Namun, tantangan yang dihadapi bagaimana cara mengimplementasikan program-program dengan efektif di tingkat lokal, terutama di wilayah pedesaan. Oleh karena itu, manajemen SDM di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhun harus mencakup berbagai elemen, mulai proses seleksi guru yang tepat, pengembangan karir, hingga pemberian penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja terbaik.

Kepala madrasah memainkan peran penting dalam manajemen SDM, karena dia bertanggung jawab memimpin, mengelola semua sumber daya yang ada, termasuk tenaga pengajar. Kepemimpinan efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana guru merasa dihargai dan termotivasi meningkatkan kemampuan mereka. Kepala madrasah harus memiliki keterampilan merancang, melaksanakan, mengevaluasi program-program pengembangan SDM memperkuat kinerja guru. Dengan kepemimpinan yang baik, diharapkan tercipta suasana kerja mendukung pengembangan profesional guru dan pada gilirannya meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

Secara keseluruhan, penelitian bertujuan memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai penerapan manajemen SDM di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi kinerja guru. Hasil penelitian diharapkan menjadi acuan bagi pengelola pendidikan dalam merumuskan kebijakan lebih efektif untuk memperbaiki kualitas pendidikan di Indonesia, terutama di daerah pedesaan menghadapi berbagai tantangan pengelolaan SDM. Dengan manajemen SDM tepat, diharapkan dapat terjadi peningkatan signifikan dalam kualitas pendidikan, yang pada gilirannya akan melahirkan guru-guru lebih kompeten, siap menghadapi tantangan di dunia pendidikan.

Berdasarkan pengamatan awal, Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan menghadapi berbagai tantangan pengelolaan SDM mempengaruhi kualitas pengajaran. Para guru di madrasah ini seringkali kekurangan kesempatan mengikuti pelatihan, pengembangan profesional, sehingga mereka belum sepenuhnya menguasai metode pengajaran sesuai kurikulum terbaru. Selain itu, keterbatasan fasilitas pendukung pembelajaran minimnya evaluasi kinerja terstruktur menjadi hambatan dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah ini. Meskipun demikian, terdapat banyak potensi bisa dikembangkan jika manajemen SDM di sekolah ini diorganisir lebih terencana, efisien.

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi penerapan manajemen SDM di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, menganalisis dampaknya terhadap peningkatan kompetensi serta kinerja guru. Diharapkan, melalui penelitian ini, dapat ditemukan model atau praktik terbaik dalam pengelolaan SDM dapat

diadaptasi meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan memberikan rekomendasi bermanfaat dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di tingkat sekolah dasar, khususnya di daerah pedesaan. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya mengungkap tantangan yang dihadapi oleh madrasah, tetapi memberikan solusi praktis yang bisa diterapkan meningkatkan kompetensi kinerja guru di masa mendatang.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang telah disampaikan, peneliti kemudian mengidentifikasi masalah yang dibahas sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru?
2. Apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengelolaan SDM dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan?
3. Bagaimana peran kepala madrasah dalam mengelola SDM untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi dan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan?

**UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM**

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Menganalisis penerapan manajemen SDM di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru.

2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengelolaan SDM di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan.
3. Menilai peran kepala madrasah dalam mengelola SDM untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi dan kinerja guru.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bermanfaat, baik dari segi teori maupun praktik, bagi pengelola pendidikan, pengajar, serta pihak-pihak lain yang terlibat sektor pendidikan. Manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis:
 - a. Pengembangan Pengetahuan, Memberikan sumbangan pengembangan teori-teori manajemen sumber daya manusia (SDM) bidang pendidikan, terutama terkait pengelolaan SDM di tingkat pendidikan dasar. Diharapkan, temuan penelitian memperkaya referensi literatur membahas hubungan antara manajemen SDM, kompetensi, kinerja guru, serta memberikan pemahaman lebih komprehensif mengenai pengelolaan SDM di sekolah-sekolah di daerah pedesaan.
 - b. Penyempurnaan Konsep dan Model Pengelolaan SDM Pendidikan, Memiliki potensi memperkenalkan, memperbaiki konsep, model pengelolaan SDM yang diterapkan di Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau sekolah dasar lainnya, terutama di daerah-daerah dengan keterbatasan sumber daya. Model manajerial dihasilkan dalam penelitian dapat menjadi pedoman pengembangan sistem pengelolaan lebih efisien di lembaga pendidikan setara.

2. Manfaat Praktis:

- a. Untuk Sekolah dan Pengelola Pendidikan, Memberikan wawasan berguna bagi Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto, serta sekolah-sekolah lain di sekitar wilayah tersebut, meningkatkan pengelolaan SDM mereka. Dengan memahami penerapan manajemen SDM lebih baik, sekolah mengoptimalkan pengembangan kompetensi dan kinerja guru, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar memperbaiki kebijakan internal mendukung pengembangan SDM di sekolah.
- b. Untuk Guru, Memberikan pemahaman lebih dalam pentingnya pengelolaan SDM efektif meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Guru memperoleh wawasan tentang cara-cara meningkatkan kompetensi diri melalui pelatihan, pengembangan profesional, evaluasi kinerja lebih terstruktur. Selain itu, penelitian ini memberikan gambaran mengenai jenis dukungan mereka perlukan dari manajemen sekolah meningkatkan kinerja mereka.
- c. Pembuat Kebijakan Pendidikan, Menjadi sumber informasi berguna bagi pembuat kebijakan pendidikan di tingkat daerah maupun nasional, terutama mengenai pentingnya pengelolaan SDM meningkatkan kualitas pendidikan. Rekomendasi penelitian digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan lebih mendukung pengembangan kualitas guru, termasuk hal penyediaan pelatihan profesional, evaluasi kinerja, pemberian insentif kepada guru menunjukkan kinerja unggul.

- d. Untuk Peneliti Lain, Menjadi referensi bagi peneliti berikutnya yang tertarik melakukan penelitian lebih lanjut mengenai manajemen SDM di sektor pendidikan, khususnya di daerah pedesaan. Temuan penelitian dapat menjadi landasan studi lebih lanjut yang berfokus pengembangan kualitas guru dan sekolah dalam konteks pendidikan di Indonesia.

3. Manfaat Sosial

- a. Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Daerah Pedesaan, Memperbaiki pengelolaan SDM di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto, diharapkan kualitas pendidikan di daerah mengalami peningkatan. Hal ini diharapkan memberikan dampak positif terhadap pembangunan sumber daya manusia di tingkat desa, berpotensi mengurangi kesenjangan pendidikan antara kawasan pedesaan dan perkotaan.
- b. Memberikan Inspirasi bagi Komunitas Pendidikan Lainnya, Menjadi sumber inspirasi bagi sekolah-sekolah lain di daerah pedesaan menghadapi tantangan serupa, melakukan perbaikan pengelolaan SDM mereka. Penerapan hasil penelitian mempercepat perbaikan pendidikan dasar dan mendukung terciptanya pemerataan akses pendidikan berkualitas di seluruh Indonesia.

E. Penelitian terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

1. Penelitian Terdahulu

Sehubungan dengan tinjauan pustaka, penulis menyusun sejumlah referensi relevan dengan penelitian ini sebagai pedoman atau acuan.

- a. Tesis karya Lilis Merlita dari Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno Bengkulu dalam skripsinya pada tahun 2023 yang berjudul —Penerapan

Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah di Bengkulu. Jenis tesis menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data diperoleh dengan Teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam tesis ini, dijelaskan secara rinci mengenai (1) penerapan manajemen sumber daya manusia terlihat adanya program perencanaan pengembangan kompetensi guru, pengorganisasian tugas yang jelas melalui pembagian fungsi, tanggung jawab sebagai tenaga profesional, pelaksanaan proses pembelajaran sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing guru, serta adanya pengawasan, pengendalian terhadap kinerja guru; (2) peningkatan kompetensi guru terlihat aspek kepribadian, pedagogik, sosial, profesional, meskipun belum sepenuhnya optimal karena keterbatasan kesempatan bagi guru mengikuti pendidikan profesi atau pelatihan; (3) penerapan manajemen SDM efektif mendorong kompetensi guru melalui kualifikasi akademik, Pendidikan, pelatihan, ujian sertifikasi, serta memberikan kesempatan perbaikan dalam proses pembelajaran.⁶

- b. Tesis karya Dwi Mahriza dari STAI Jam'iyah Mahmudiyah Tanjung Pura dalam skripsinya pada tahun 2023 yang berjudul —Pengaruh Manajemen Sumber Data Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Guru di MTs Al-Fath Gebangl. Jenis tesis menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan desain penelitian menggunakan studi kasus, dimana pengumpulan data diambil dari observasi, wawancara, dokumentasi tentang data – data sesuai penelitian. Tesis ini mengungkapkan hubungan positif antara manajemen sumber daya

⁶ Lilis Merlita (2023). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah di Bengkulu . 3.

manusia dengan kinerja guru di MTs Pondok Pesantren Al-Fath Gebang. Artinya, semakin baik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan, mencakup a) kualitas intelektual meliputi pengetahuan, keterampilan, b) tingkat pendidikan, c) pemahaman terhadap bidang yang diajarkan, d) kemampuan yang dimiliki guru, maka semakin meningkat pula kinerja yang dapat dicapai, dan sebaliknya.⁷

- c. Tesis karya Sri Rezeqi Wardhah Manurung dari Universitas Islam Negeri Sumatera Utara pada tahun 2023 yang berjudul —Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidik MAN Asahan—. Tesis ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif menggunakan studi kasus subjek penelitian dengan teknik purposive, Prosedur pemilihan informasi: observasi, wawancara, dokumentasi. Tesis ini membahas bagaimana pimpinan di Madrasah MAN Asahan berupaya meningkatkan kinerja pendidik dengan memanfaatkan kemampuannya sebagai sumber inspirasi, serta memberikan dukungan, dorongan kepada guru beradaptasi dengan mata pelajaran unggulan. Seorang guru diharapkan memiliki motivasi diri dengan berusaha memberikan yang terbaik, disiplin, efektif dalam bekerja, aktif mencari pengalaman baru untuk memperkaya pengetahuan, demi meningkatkan proses belajar mengajar. Kemajuan kepala madrasah menyelesaikan evaluasi pelaksanaan pendidikan harus tercermin dari

⁷ Mahriza, D. (2023). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Di MTs. Al-Fath Gebang. *Journal Ability : Journal of Education and Social Analysis*, 4(1), 128–137.

peningkatan kualitas pelaksanaan tersebut.⁸

- d. Tesis Karya Setyo Teguh Widodo dari Universitas Negeri Semarang pada tahun 2021 yang berjudul —Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus Pada Sekolah Regrouping di SDN Petompon 02)l. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Tesis ini mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan penting meningkatkan kualitas sekolah di SDN Petompon 02, yang terlihat dari tingkat kepuasan pelanggan internal dan eksternal tergolong baik. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar kepala sekolah mengimplementasikan supervisi akademik memfasilitasi pengawasan terhadap kebijakan regrouping, khususnya dalam aspek evaluasi kinerja guru.⁹
- e. Tesis karya Jamilus dari Institut Agama Islam Negeri Batusangkar pada tahun 2022 yang berjudul —Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTSN Kota Solok l. Tesis ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia (SDM) dimulai melakukan analisis terhadap kebutuhan lembaga akan tenaga pengajar, staf, karyawan, memberikan informasi terkait kebutuhan SDM sesuai posisi dibutuhkan. Proses seleksi dilakukan berdasarkan kualifikasisudah ditentukan, diikuti penerimaan dan penempatan tenaga kerja. Pemberdayaan SDM dilakukan melibatkan guru dan staf mengikuti pelatihan relevan dengan

⁸ Manurung, S. R. R. W.(2023). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidik Di Man Asahan. *Research and Development Journal of Education*, 9(2), 999. <https://doi.org/10.30998/rdje.v9i2.19517>

⁹ Setyo Teguh Widodo. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Sekolah (Studi Kasus Pada Sekolah Regrouping Di SDN Petompon 02). *Educational Management*, 3(2), 74–79. <http://garuda.ristekbrin.go.id/documents/detail/486915>

tugas , keahlian mereka, pendelegasian tugas dan tanggung jawab untuk mendukung peningkatan kinerja guru dan staf.¹⁰

2. Orisinalitas Penelitian

Tabel 1.1 Penelitian terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Lilis Merlita, <i>Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah di Bengkulu 2023</i> , tesis.	a. Kualitatif b. Kompetensi guru	meningkatkan kompetensi guru	Menjelaskan secara detail penerapan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kompetensi guru, dilaksanakan melalui program perencanaan mencakup penugasan tugas pokok, fungsi, tanggung jawab sebagai tenaga profesional. Proses pembelajaran dilaksanakan sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing guru, serta diikuti pengawasan dan pengendalian terhadap kinerja guru secara berkala.
2	Dwi Mahriza, <i>Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Guru di MTs Al-Fath Gebang 2023</i> , tesis.	a. kualitatif b. kinerja guru	meningkatkan kinerja guru di MTS	Menjelaskan dampak positif manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja guru. Semakin baik manajemen sumber daya manusia diterapkan, mencakup a) kualitas intelektual, seperti pengetahuan dan keterampilan, b) tingkat pendidikan, c) pemahaman tentang bidang pengajaran, dan d) kemampuan guru, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, jika manajemen SDM kurang optimal, kinerja guru juga akan terpengaruh.

¹⁰ Jamilus. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mtsn Kota Solok. National Conference on Social Science and Religion, Ncssr, 850–868. <https://ojs.iainbatusangkar.ac.id/ojs/index.php/proceedings/article/view/7219%0Ahttps://ojs.iainbatusangkar.ac.id/ojs/index.php/proceedings/article/download/7219/2868>

3	Sri Rezeqi Wardhah Manurung, <i>Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidik MAN Asahan 2023, tesis.</i>	a. kualitatif b. sumber daya manusia c. kualitas guru	meningkatkan kualitas pendidik	Menjelaskan upaya peningkatan kualitas pengajar melalui pendidikan dan pengembangan dilakukan secara rutin, baik melalui pelatihan maupun bimbingan diselenggarakan di dalam maupun di luar lingkungan madrasah.
4	Setyo Teguh Widodo, <i>Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus Pada Sekolah Regrouping di SDN Petompon 02) 2021, tesis.</i>	a. kualitatif b. sumber daya manusia	meningkatkan mutu sekolah	Menguraikan tentang evaluasi kinerja guru pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru setelah adanya regrouping. Kepala sekolah lebih teliti dan efektif mengawasi serta membimbing guru, staf, dan siswa di sekolah yang telah melalui proses regrouping.
5	Jamilus, <i>Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTSN Kota Solok 2022, tesis.</i>	a. kualitatif b. sumber daya manusia	meningkatkan mutu pendidikan	Menjelaskan tentang penerapan manajemen sumber daya manusia dilakukan Kepala MTsN Kota Solok meningkatkan kualitas pendidikan, telah terlaksana dengan baik. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kemampuan Kepala Madrasah memotivasi seluruh tim serta memanfaatkan sumber daya manusia yang ada melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Tanpa adanya dukungan yang solid dari semua pihak, pelaksanaan pengambilan keputusan, penerapan kurikulum, dan pengelolaan sumber daya manusia akan sulit berjalan dengan efektif

F. Definisi Istilah

Agar tidak terjadi kesalahpahaman, istilah-istilah tersebut harus dijelaskan dengan jelas dan rinci;

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap semua aspek yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap individu memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, manajemen SDM berfokus pada pengelolaan tenaga pendidik untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan motivasi guru melalui seleksi yang tepat, pelatihan profesional, serta evaluasi kinerja yang konstruktif. Dengan pengelolaan SDM yang efektif, diharapkan dapat tercipta lingkungan yang mendukung peningkatan kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa di madrasah tersebut.
2. Manajemen sekolah mengacu pada sistem kepercayaan dan nilai-nilai terkait dengan kompetensi kinerja guru, yang diterima, dijalankan, dipraktikkan para pengajar di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto. Dengan demikian, sistem ini menjadi pedoman mendasari perilaku guru menjalankan kompetensi kinerja mereka di sekolah.
3. Kinerja guru merujuk pada sejauh mana seorang guru dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif dalam proses pembelajaran. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, seperti kemampuan mengelola kelas, menyampaikan

materi secara jelas, menerapkan metode pembelajaran yang sesuai, serta memberikan bimbingan yang efektif kepada siswa. Selain itu, kinerja guru juga mencakup aspek profesionalisme, seperti pengembangan diri melalui pelatihan, kolaborasi dengan rekan kerja, serta pelaksanaan evaluasi dan penilaian terhadap kemajuan siswa. Kinerja guru yang baik berpengaruh langsung terhadap kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa, sehingga sangat penting untuk terus ditingkatkan melalui pengelolaan SDM yang efektif.

4. Kompetensi guru merujuk pada kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh seorang guru untuk melaksanakan tugasnya dalam proses pembelajaran dengan baik. Kompetensi ini mencakup beberapa aspek, antara lain kompetensi pedagogik (kemampuan dalam merancang dan mengelola pembelajaran), kompetensi profesional (penguasaan materi pelajaran), kompetensi kepribadian (karakter dan sikap yang baik), serta kompetensi sosial (kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi dengan siswa, rekan kerja, dan masyarakat). Guru yang memiliki kompetensi tinggi dapat mengelola kelas dengan efektif, menyampaikan materi pelajaran secara menarik, dan memotivasi siswa untuk belajar, sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan hasil belajar siswa
5. Motivasi kerja dorongan atau rangsangan yang mendorong setiap karyawan melaksanakan tugas mereka dengan baik. Dengan adanya motivasi positif, para pegawai merasa lebih antusias termotivasi dalam bekerja, yang pada gilirannya akan mendorong perkembangan serta kemajuan signifikan dalam bidang pendidikan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) suatu rangkaian kegiatan mencakup perencanaan, pengaturan, pengarahan, pengawasan terhadap berbagai elemen berkaitan pengelolaan tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Dalam lingkungan pendidikan, SDM berfokus pada bagaimana lembaga pendidikan mengelola guru dan staf pendidik lainnya mencapai tujuan pendidikan optimal dan efisien.¹¹

Secara umum, tujuan utama manajemen SDM menjamin bahwa sekolah memiliki tenaga pengajar memiliki keterampilan, terlatih, termotivasi, serta mampu bekerja sama secara efektif mencapai sasaran pendidikan telah ditentukan.

2. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

- a. Pemanfaatan Sumber Daya Secara Maksimal: Manajemen SDM efektif memastikan bahwa tenaga pengajar (guru) dimanfaatkan secara optimal, sesuai keterampilan, potensi yang dimiliki.
- b. Peningkatan Standar Pendidikan: Dengan pengelolaan SDM yang tepat, tenaga pendidik yang berkualitas mendukung tercapainya pendidikan lebih baik, pada gilirannya berkontribusi peningkatan kompetensi kinerja guru.

¹¹ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Zifatama Publishing, 2011

- c. Peningkatan Semangat dan Kinerja: Program manajemen SDM efektif dapat meningkatkan semangat kerja guru, yang akhirnya memperbaiki kualitas pengajaran dan hasil kerja mereka di sekolah.¹²

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

- a. Perencanaan Tenaga Pengajar: Merencanakan kebutuhan tenaga pengajar berdasarkan jumlah murid dan kurikulum diterapkan di sekolah.
- b. Perekrutan dan Pemilihan: Menentukan serta memilih calon guru memenuhi syarat kualifikasi yang diperlukan.
- c. Pelatihan dan Pengembangan Profesional: Menyediakan kesempatan pelatihan guna meningkatkan keterampilan profesional dan pedagogis para guru.
- d. Penilaian Kinerja: Mengevaluasi kinerja guru memberikan umpan balik peningkatan hasil kerja.
- e. Penghargaan dan Insentif: Memberikan penghargaan insentif meningkatkan semangat komitmen para guru menjalankan tugas mereka.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen SDM

- a. Kebijakan Pendidikan Pemerintah: Kebijakan pemerintah berkaitan sektor pendidikan memengaruhi standar kualifikasi guru serta pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan.
- b. Fasilitas Sekolah: Ketersediaan sarana prasarana yang cukup di sekolah mendukung kegiatan pembelajaran dan pengembangan kompetensi para pendidik.

¹² Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013

- c. Budaya Institusi: Norma dan nilai berkembang di lingkungan sekolah, mempengaruhi interaksi antara pihak manajemen dan guru, serta berdampak pada motivasi dan semangat kerja mereka.
- d. Pemanfaatan Teknologi: Penggunaan teknologi dalam dunia pendidikan membantu meningkatkan proses pembelajaran serta pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efisien.
- e. Kemampuan Manajerial: Keterampilan kepala sekolah dan pengelola pendidikan mengatur sumber daya manusia guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.¹³

5. Karakteristik Manajemen SDM

- a. Fokus pada Individu: Tujuan utama manajemen sumber daya manusia mengoptimalkan potensi serta kesejahteraan setiap anggota dalam organisasi.
- b. Berdasarkan Prinsip dan Etika: Pengelolaan SDM diharapkan selalu mengutamakan prinsip moral, keadilan, etika mengelola tenaga pendidik.
- c. Menyesuaikan dengan Perubahan: Manajemen SDM perlu bersifat dinamis mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan pendidikan serta tuntutan perkembangan zaman.
- d. Mendorong Kolaborasi: Bertujuan menciptakan kerja sama solid dan harmonis antara semua pihak di sekolah, termasuk guru, siswa, staf pendukung.¹⁴

¹³ Hasibuan., *Manajemen, Pengertian*, Bandung: Bumi Aksara, 2018

¹⁴ Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007

B. Kompetensi Guru

1. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi guru mengacu pada keterampilan dan kualitas yang dimiliki oleh seorang pendidik menjalankan peranannya dengan efektif. Hal ini mencakup berbagai aspek penting yang harus dimiliki, seperti kompetensi pedagogik (kemampuan dalam mengajar), aspek kepribadian (nilai moral dan etika yang ditunjukkan), keterampilan sosial (kemampuan berkomunikasi dengan siswa, orang tua, serta masyarakat), profesionalisme (penguasaan materi pembelajaran dan upaya pengembangan diri).¹⁵

2. Manfaat Kompetensi Guru

- a. Meningkatkan Mutu Proses Belajar Mengajar: Kompetensi dimiliki guru memiliki dampak langsung terhadap kualitas pengalaman belajar yang diperoleh siswa. Seorang gurumemiliki kemampuan tinggi mampu menyampaikan materi dengan cara lebih jelas, efektif.
- b. Profesionalisme Pendidik: Dengan tingkat kompetensi baik, seorang guru melaksanakan peran dan tanggung jawabnya lebih profesional dan penuh dedikasi.
- c. Peningkatan Karier dan Pengembangan Keilmuan Guru: Kompetensi kuat memberikan kesempatan bagi guru terus mengembangkan diri baik karier maupunpenguasaan pengetahuan lebih mendalam.¹⁶

¹⁵ Bambang. 2017, *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. Jurnal Pendidikan Dan Humaniora* ,Vol.54, 3- 10. Jember: Universitas Jember

¹⁶ Pata, 2018, *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

3. Fungsi Kompetensi Guru

- a. Pencapaian Standar Pendidikan: Kompetensi yang dimiliki guru menjamin mereka mampu memenuhi persyaratan standar pendidikan nasional melaksanakan kurikulum yang diterapkan dengan efektif.
- b. Kemajuan dalam Karier: Peningkatan kompetensi guru secara terus-menerus mendukung perkembangan karier mereka, baik dalam posisi fungsional ataupun mengambil peran sebagai kepala sekolah.¹⁷

4. Faktor-faktor Mempengaruhi Kompetensi Guru

- a. Pendidikan dan Pelatihan: Pendidikan formal serta program pelatihan disediakan bagi guru bertujuan memperluas wawasan keterampilan mereka.
- b. Pengalaman Mengajar: Pengalaman praktis dimiliki guru mengajar memiliki dampak signifikan terhadap pemahaman mereka terhadap materi serta metode pengajaran diterapkan.
- c. Motivasi Diri: Dorongan internal guru terus belajar mengasah keterampilan baru memengaruhi sejauh mana mereka mengembangkan kompetensinya.
- d. Fasilitas dan Infrastruktur: Ketersediaan sumber daya dan sarana pendukung memadai sangat membantu guru melaksanakan tanggung jawab mereka lebih efektif.
- e. Kepemimpinan dan Dukungan Manajerial: Kepemimpinan efektif kepala sekolah memberikan dorongan positif bagi guru terus meningkatkan kualitas kompetensi mereka.¹⁸

¹⁷ Handoko, 2012, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

¹⁸ Kurniadin, 2013, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

5. Karakteristik Kompetensi Guru

- a. Menyeluruh: Kompetensi guru mencakup berbagai dimensi, penguasaan materi pelajaran, keterampilan mengajar, hingga kemampuan berinteraksi dengan orang lain.
- b. Berubah dan Berkembang: Kompetensi guru terus berkembang mengikuti kemajuan teknologi, perubahan kurikulum, tuntutan dunia pendidikan terus berubah.
- c. Fokus pada Siswa: Kompetensi guru seharusnya menitik beratkan pada kebutuhan perkembangan siswa, guna menciptakan pengalaman belajar yang menarik dan efektif.
- d. Profesional dan Beretika: Kompetensi seorang guru juga mencakup kemampuan bekerja dengan penuh integritas dan mematuhi norma etika tinggi menjalankan tugas pengajarannya.¹⁹

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru merujuk pencapaian diperoleh seorang guru melaksanakan tugas pendidikan di sekolah. Hal ini melibatkan tidak hanya hasil belajar siswa, tetapi juga proses pengajaran yang dilakukan, kedisiplinan guru, hubungan dengan siswa, serta partisipasi kegiatan pengembangan sekolah.²⁰

¹⁹ Yamin. 2011, *Standarisasi Kinerja Guru*. Bandung: Persada Press.

²⁰ Suprihatiningrum, 2014, *Pedoman Kinerja, Kualifikasi Dan Kompetensi Guru*. Cet, I; Yogyakarta: Ar Ruzz Media.

2. Manfaat Kinerja Guru

- a. Peningkatan Prestasi Siswa: Kinerja guru efektif memiliki dampak langsung terhadap kemajuan hasil belajar siswa. Guru yang terampil dan berdedikasi menciptakan lingkungan belajar yang mendukung dan memfasilitasi keberhasilan siswa.
- b. Tercapainya Sasaran Sekolah: Kinerja guru yang optimal berkontribusi besar terhadap pencapaian visi, misi, tujuan sekolah menyediakan pendidikan berkualitas.
- c. Meningkatkan Citra Sekolah: Kinerja guru unggul memperkuat reputasi sekolah di mata masyarakat dan instansi terkait.²¹

3. Fungsi Kinerja Guru

- a. Penilaian Kinerja: Mengukur hasil kerja guru menilai sejauh mana mereka dapat mencapai tujuan telah ditetapkan kegiatan pembelajaran.
- b. Peningkatan Kompetensi Profesional: Kinerja optimal memotivasi guru terus mengasah keterampilan, meningkatkan profesionalisme mereka dalam mengajar.
- c. Kemajuan Sekolah: Guru dengan kinerja yang baik turut berkontribusi dalam pengembangan sekolah, aspek kurikulum, sarana prasarana, maupun budaya sekolah.

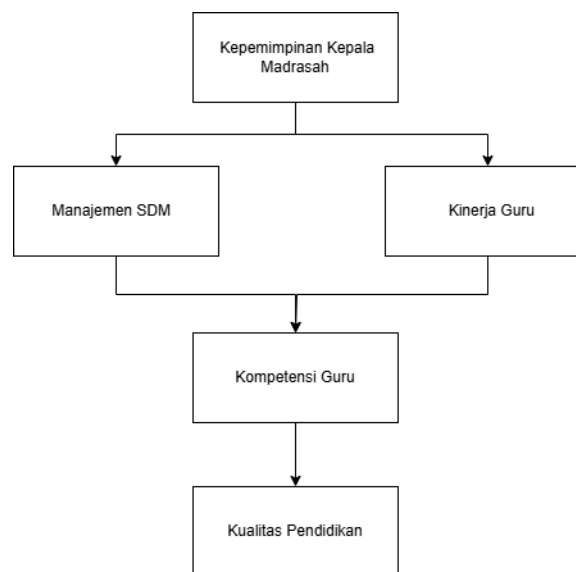
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

- a. Kesehatan Fisik dan Mental: Kesejahteraan fisik dan psikologis guru memiliki dampak besar terhadap efektivitas mereka dalam mengajar.

²¹ Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Sulita

- b. Bantuan Manajerial: Bantuan dari kepala sekolah, berupa fasilitas maupun dukungan motivasi, memainkan peran penting meningkatkan performa guru.
- c. Partisipasi dalam Peningkatan Profesional: Keterlibatan program pelatihan dan upaya pengembangan diri sangat berpengaruh terhadap kemampuan kualitas pengajaran guru..²²

D. Kerangka Berpikir

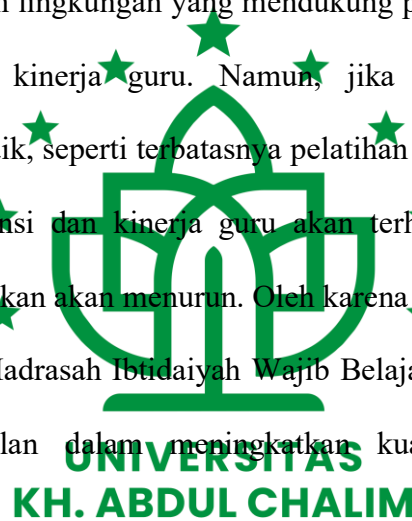


Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Berdasarkan Gambar 2.1, penerapan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan berperan sangat penting dalam menciptakan siklus peningkatan kompetensi dan kinerja guru yang berkelanjutan. Manajemen SDM yang efektif dimulai dari kepemimpinan kepala madrasah yang memberikan arah dan dukungan untuk semua kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan guru. Kepemimpinan yang kuat akan memastikan

²² Bangun. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga.

adanya program seleksi guru yang tepat, serta pengembangan karir yang memadai melalui pelatihan dan evaluasi kinerja yang objektif. Selanjutnya, melalui proses ini, kompetensi guru akan meningkat, yang secara langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja guru. Kinerja yang lebih baik memungkinkan guru untuk memberikan pengajaran yang lebih efektif, serta mengelola kelas dan rencana pembelajaran dengan lebih optimal. Dengan meningkatnya kompetensi dan kinerja guru, kualitas pendidikan yang diterima siswa akan semakin baik. Proses ini membentuk siklus yang berkesinambungan, di mana peningkatan kualitas pendidikan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan lebih lanjut dari kompetensi dan kinerja guru. Namun, jika manajemen SDM tidak dilaksanakan dengan baik, seperti terbatasnya pelatihan atau evaluasi yang kurang efektif, maka kompetensi dan kinerja guru akan terhambat, sehingga kualitas pendidikan yang dihasilkan akan menurun. Oleh karena itu, penerapan manajemen SDM yang efektif di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan sangat menentukan keberhasilan dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian, suatu proses terstruktur menemukan solusi atas permasalahan sedang dianalisis. Penelitian diartikan sebagai suatu kegiatan investigasi sistematis, dengan pendekatan teliti dan kritis, untuk menggali fakta guna mendapatkan pemahaman yang jelas. Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan pendekatan kualitatif.²³

Penelitian kualitatif, yang berakar pada filsafat positivisme, digunakan oleh peneliti untuk menganalisis fenomena atau objek nyataterjadi. Peneliti berfungsi sebagai instrumen utama mengumpulkan informasi dengan cara mengidentifikasi kata kunci melalui observasi langsung di lapangan. Peneliti memiliki peran penting menggali data dari berbagai sumber, menerapkan teknik tepat memperoleh informasi relevan. Pendekatan yang digunakan dalam tesis ini paradigma naturalistik, berfokus pada pengamatan dan analisis dilakukan dalam kondisi alami dan tidak dimanipulasi. Metode lebih fleksibel menghadapi situasi dinamis dan mampu menggali informasi tidak terlihat, dengan cara lebih humanis, seperti melalui wawancara, observasi, memungkinkan peneliti memahami konteks pengalaman manusia dalam cara lebih alami dan mendalam.²⁴

²³ Azwar, 2021, *Metode Penelitian.*, Jogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.

²⁴ Arikunto, 2018, *Prosedur Penelitian Suatu Praktik*, Bandung : PT Rineka Cipta,

Metode penelitian kualitatif berlandaskan filosofi *postpositivisme* digunakan menyelidiki objek berada dalam kondisi alami. Dalam pendekatan ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama. Pengambilan sampel data dilakukan secara purposive, di mana sumber data dipilih berdasarkan tujuan penelitian. Proses pengumpulan data menggunakan teknik snowball, memungkinkan peneliti mendapatkan informasi dari sumber-sumber saling terhubung. Analisis data dilakukan secara induktif atau kualitatif, dengan mengutamakan pemahaman mendalam terhadap fenomena diteliti, daripada sekadar membuat generalisasi.²⁵

Peneliti turun langsung ke lapangan mempelajari langkah-langkah strategis manajemen sumber daya manusia bertujuan meningkatkan kompetensi dan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini mengadopsi metode studi kasus di mana peneliti melakukan observasi, mengumpulkan informasi, menganalisis data, dan menyusun laporan berdasarkan temuan yang diperoleh. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menyelidiki fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata. Studi kasus bertujuan untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai berbagai aspek yang melibatkan penerapan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), kompetensi, dan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto. Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada pengumpulan data terkait penerapan manajemen SDM untuk

²⁵ Hasibuan.,2022, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Bumi Aksara.

meningkatkan kompetensi dan kinerja guru, dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengelolaan SDM di madrasah tersebut, serta peran kepala madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi dan kinerja guru.

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti hadir sebagai peneliti. Kehadiran peneliti menjadi krusial dia secara langsung terlibat dalam proses pengumpulan data, yang merupakan salah satu karakteristik utama dari pendekatan ini.²⁶ Dalam studi ini, peneliti bertujuan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Dengan keterlibatan peneliti pada lokasi penelitian, peneliti dapat mengetahui fenomena-fenomena yang terjadi selama melakukan penelitian.

Peneliti hadir untuk melakukan studi yang mendalam mengenai penerapan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan. Kehadiran peneliti sebagai observer langsung yang ikut serta dalam kegiatan yang ada selama peneliti lakukan kurang lebih sekitar 2 (dua) bulan yaitu bulan Desember 2024 s.d. Januari 2025. Sehingga pengambilan kesimpulan dan tafsiran fenomena diambil langsung tidak pada orang lain. Masa penelitian ini dimulai dengan tahap pengumpulan data, di mana peneliti akan melakukan observasi langsung terhadap proses manajemen SDM yang ada, termasuk wawancara dengan kepala madrasah, guru, dan pihak terkait lainnya, serta mengumpulkan data dari dokumen-dokumen

²⁶ Lexy J, Metodologi Kualitatif (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 117.

yang relevan. Peneliti juga akan memfokuskan perhatian pada pengumpulan data mengenai program pelatihan guru, evaluasi kinerja, serta kendala yang dihadapi oleh madrasah dalam pengelolaan SDM.

Setelah tahap pengumpulan data, peneliti akan menganalisis data yang diperoleh untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan tantangan yang ada dalam manajemen SDM di madrasah tersebut. Peneliti juga akan mengevaluasi bagaimana kebijakan manajemen SDM yang diterapkan mempengaruhi peningkatan kompetensi dan kinerja guru, serta kualitas pendidikan yang dihasilkan. Masa penelitian ini diperkirakan berlangsung selama beberapa bulan, dengan tujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan saat ini serta rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan manajemen SDM dan kualitas pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan.

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas pendidikan di daerah pedesaan, khususnya dengan menyediakan model manajemen SDM yang dapat diterapkan secara lebih efektif untuk mendukung perkembangan kompetensi dan kinerja guru. Kehadiran peneliti selama masa penelitian bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh akurat dan relevan, serta hasil penelitian dapat dijadikan acuan bagi kebijakan pendidikan di masa depan.

C. Latar Penelitian

Latar penelitian merujuk pada kondisi dan situasi lingkungan serta tempat yang terkait dengan topik yang sedang diteliti. Lokasi penelitian adalah tempat di mana proses penelitian dilaksanakan. Sesuai fokus permasalahan yang diangkat

dalam tesis ini, lokasi yang dipilih oleh peneliti adalah Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, yang terletak di Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Proses penelitian dijadwalkan berlangsung dari bulan Desember 2024 hingga Januari 2025. Pemilihan madrasah ini sebagai lokasi penelitian didasarkan pada keberagaman kompetensi yang dimiliki oleh madrasah, meskipun terletak di daerah pedesaan, serta kualitas pengajaran yang sebanding dengan sekolah-sekolah negeri di sekitarnya. Madrasah ini memiliki potensi yang cukup besar dalam meningkatkan kualitas pendidikan, namun masih menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), terutama dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan model manajemen SDM yang efektif yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan. Penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengelolaan SDM di madrasah tersebut serta memberikan rekomendasi yang bermanfaat dalam upaya perbaikan kualitas pendidikan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di madrasah, serta memberikan wawasan terkait implementasi manajemen SDM yang lebih efisien

D. Data dan Sumber Data Penelitian

1. Data Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan data kualitatif. data kualitatif merujuk pada informasi yang disajikan dalam bentuk Data kualitatif

dikumpulkan melalui berbagai teknik, seperti wawancara, studi dokumen, dan observasi langsung. Data diperoleh langsung dari sumber-sumber terkait, berupa informasi mengenai sekolah diambil berbagai literatur yang relevan topik penelitian ini.²⁷

2. Sumber Data Penelitian

Sumber data akan diperoleh dari dua tempat utama, Subjek Penelitian dan Literatur. Untuk memperoleh informasi, peneliti menggunakan teknik *snowball sampling*, dimulai dengan sejumlah kecil sumber informasi, kemudian berkembang seiring waktu, sehingga memperoleh data lebih banyak dan berkualitas.²⁸

Dalam penelitian lapangan, terdapat dua kategori utama sumber data, data primer dan data sekunder. Data primer merujuk pada sumber langsung menghasilkan informasi, sementara data sekunder informasi diperoleh setelah melalui sumber data primer.²⁹

a. Data Primer

Data dikumpulkan langsung dari subjek penelitian menggunakan alat ukur instrumen pengumpulan informasi diterapkan pada sumber data yang dituju. Data diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak terkait di sekolah, seperti kepala sekolah, guru atau wali kelas, serta peserta didik, kemudian dianalisis, diinterpretasikan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.

²⁷ Sudiro. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

²⁸ Baharun, H. (2018). Peningkatan kompetensi guru melalui sistem kepemimpinan: *Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 6(1), 1-26.

²⁹ Larasati, S. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.

b. Data Sekunder

Peneliti melakukan pengamatan menggunakan sumber, pihak yang telah mengumpulkan data terlebih dahulu. Informasi yang diperlukan diperoleh melalui dokumentasi, laporan pembelajaran muatan lokal, serta sumber lain seperti buku, jurnal, internet. Berdasarkan data ini, peneliti menelaah dokumen-dokumen terkait di sekolah berhubungan dengan manajemen budaya organisasi, bagaimana hal tersebut berkontribusi meningkatkan kompetensi dan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.

E. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data merupakan langkah sangat krusial dalam penelitian, tujuan utama penelitian untuk mendapatkan data akurat dapat dipertanggungjawabkan.³⁰

**UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM**

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif yang mengutamakan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang terjadi di lapangan. Metode ini berfokus pada pengelolaan manajemen sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, khususnya dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk melihat langsung implementasi manajemen SDM di madrasah, sementara wawancara dilaksanakan dengan kepala madrasah, guru, serta

³⁰ Sugiyono, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 310.

pihak-pihak terkait untuk menggali informasi mengenai tantangan, kebijakan, dan praktik dalam pengelolaan SDM. Selain itu, dokumentasi digunakan untuk menganalisis berbagai dokumen pendukung seperti laporan kegiatan pelatihan, hasil evaluasi kinerja, dan kebijakan yang diterapkan. Setiap teknik pengumpulan data tersebut disesuaikan dengan pendekatan studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Observasi

Observasi suatu kegiatan terstruktur mengamati, mencatat elemen-elemen yang ada dalam fenomena yang terdapat objek penelitian.³¹ Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan. Fokus observasi ini mencakup beberapa aspek berikut:

- a. Peran Kepala Madrasah: Peneliti akan mengamati bagaimana kepala madrasah menjalankan peran manajerialnya dalam kegiatan sehari-hari, seperti memberikan arahan kepada guru, mengelola sumber daya yang ada, serta menciptakan suasana yang mendukung pengembangan kompetensi guru. Observasi ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola SDM berpengaruh terhadap kinerja guru.
- b. Implementasi Pengembangan Kompetensi Guru: Peneliti akan mengamati kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru, seperti pelatihan, workshop, atau pembinaan yang dilakukan oleh madrasah. Fokus

³¹ Imbron, (2022). Manajemen sumber daya manusia.

pengamatan adalah untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan kompetensi ini diimplementasikan dan dampaknya terhadap kualitas pembelajaran dan kompetensi guru.

- c. Evaluasi dan Motivasi Guru: Peneliti akan mengamati bagaimana proses evaluasi kinerja guru dilakukan dan sejauh mana hal tersebut dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Observasi ini akan memberikan gambaran tentang seberapa efektif sistem evaluasi dan umpan balik terhadap peningkatan kinerja guru di madrasah.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses dialog atau tanya jawab yang mendalam peneliti dan informan.³² Wawancara digunakan untuk menggali pandangan dan pengalaman dari berbagai informan terkait penerapan manajemen SDM di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan. Wawancara terstruktur akan dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya, yang berfokus pada tiga aspek utama penelitian:

a. Kepala Madrasah

Wawancara dengan kepala madrasah bertujuan untuk menggali pandangan tentang peran manajerial yang dijalankan, strategi yang diterapkan dalam pengembangan kompetensi guru, serta tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut Pertanyaan untuk Kepala Madrasah:

- 1) Bagaimana Ibu menyusun program peningkatan guru di awal tahun ajaran?

³² Sugiyono, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung: Alfabeta , 2017), hlm. 310.

- 2) Bagaimana bentuk pendampingan Ibu terhadap guru dalam proses pembelajaran?
- 3) Apakah ada forum khusus untuk pembinaan guru?
- 4) Bagaimana Ibu memotivasi guru di madrasah?
- 5) Apa pendekatan Ibu dalam pembinaan karakter guru?
- 6) Bagaimana Ibu membina guru baru agar bisa cepat beradaptasi?
- 7) Apa faktor pendukung terbesar dalam pengelolaan SDM guru di madrasah ini?
- 8) Bagaimana bentuk kolaborasi antarguru yang Ibu lihat di madrasah?
- 9) Bagaimana suasana kerja berpengaruh pada pengembangan guru?
- 10) Apa hambatan utama dalam pembinaan guru yang Ibu hadapi?
- 11) Apa tantangan terkait teknologi dalam pengembangan guru?
- 12) Apakah ada sistem evaluasi kinerja guru di madrasah ini?
- 13) Apa peran Ibu dalam membina guru melalui komunikasi langsung?
- 14) Apa bentuk penguatan budaya kerja yang Ibu lakukan?
- 15) Apakah Ibu pernah turun langsung membimbing praktik guru?
- 16) Bagaimana Ibu memfasilitasi pengembangan guru melalui pelatihan?
- 17) Bagaimana Ibu membentuk budaya belajar antar guru?
- 18) Bagaimana Ibu membangun budaya saling menghargai antar guru?
- 19) Bagaimana Ibu mengatasi guru yang kehilangan semangat mengajar?
- 20) Apakah Ibu pernah memberi tugas tambahan untuk meningkatkan kepercayaan diri guru?
- 21) Bagaimana keterlibatan Ibu dalam menyusun visi dan misi madrasah bersama guru?

- 22) Bagaimana peran Ibu dalam menjaga semangat spiritual guru-guru?
- 23) Apakah Ibu memiliki strategi untuk menjaga kekompakan tim guru?
- 24) Bagaimana Ibu menanggapi kritik atau saran dari guru?
- 25) Apa harapan Ibu terhadap pengembangan SDM guru ke depan?

b. Guru

Wawancara dengan guru bertujuan untuk mengetahui bagaimana mereka merasakan dampak dari manajemen SDM yang diterapkan oleh kepala madrasah, termasuk dalam hal pengembangan kompetensi dan motivasi kerja mereka. Berikut Pertanyaan untuk Guru:

- 1) Bagaimana Ibu mendapatkan bimbingan saat awal mengajar?
- 2) Apakah ada forum guru yang mendukung proses pembelajaran?
- 3) Bagaimana cara kepala madrasah memberikan masukan kepada guru?
- 4) Bagaimana Ibu merasakan penghargaan dari kepala madrasah?
- 5) Seperti apa hubungan antar guru dan kepala madrasah?
- 6) Bagaimana pendampingan mempengaruhi cara Ibu mengajar?
- 7) Apa yang mendukung Ibu dalam mengembangkan diri di madrasah ini?
- 8) Bagaimana suasana kerja di madrasah mendukung perkembangan Ibu?
- 9) Apa harapan Ibu dalam peningkatan fasilitas belajar?
- 10) Apa kendala Ibu dalam mengikuti pelatihan guru?
- 11) Bagaimana Ibu menilai evaluasi kinerja guru di madrasah ini?
- 12) Bagaimana suasana kerja yang diciptakan kepala madrasah?
- 13) Apa dampak kegiatan pembinaan pagi seperti kultum terhadap semangat kerja?
- 14) Apakah kepala madrasah pernah menunjukkan langsung cara mengajar?

- 15) Pernahkah Ibu diikutkan pelatihan luar oleh kepala madrasah?
- 16) Apa dampak dari kegiatan belajar bersama tim guru kecil?
- 17) Apakah Ibu merasa ruang kerja terbuka untuk refleksi dan belajar?
- 18) Bagaimana Ibu melihat sikap kepala madrasah terhadap guru?
- 19) Bagaimana Ibu menyikapi teguran atau masukan dari kepala madrasah?
- 20) Pernahkah Ibu merasa jenuh mengajar? Bagaimana kepala madrasah merespons?
- 21) Apakah Ibu pernah diminta ikut menyusun kegiatan madrasah?
- 22) Bagaimana peran kepala madrasah dalam menjaga suasana kekeluargaan?
- 23) Bagaimana Ibu melihat komitmen kepala madrasah dalam mendampingi guru?
- 24) Apakah Ibu pernah terlibat dalam kegiatan pengembangan kurikulum di madrasah?
- 25) Apa harapan Ibu terhadap sistem pembinaan guru ke depan?

3. Dokumentasi

Dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data melibatkan pengambilan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan, angka, gambar, laporan bisa memperkaya proses penelitian.³³ Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data pendukung yang relevan dengan penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai penerapan manajemen SDM di madrasah. Teknik dokumentasi ini melibatkan pengumpulan berbagai jenis dokumen yang terkait dengan topik penelitian, seperti kebijakan dan program yang diterapkan

³³ Sugiyono, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung: Alfabeta , 2017), hlm. 310.

untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru. Jenis dokumen yang akan dikumpulkan antara lain:

- a. Laporan Kegiatan Pengembangan SDM: Dokumen yang mencatat berbagai kegiatan pengembangan SDM, seperti laporan pelatihan guru, program pembinaan, dan hasil evaluasi kinerja guru.
- b. Peraturan dan Kebijakan Madrasah: Dokumen yang berisi kebijakan yang diterapkan oleh kepala madrasah untuk pengelolaan SDM, termasuk kebijakan pengembangan kompetensi dan evaluasi kinerja guru.
- c. Evaluasi Kinerja Guru: Dokumen yang menunjukkan hasil evaluasi terhadap kinerja guru, termasuk umpan balik dan rekomendasi untuk perbaikan kualitas pengajaran..

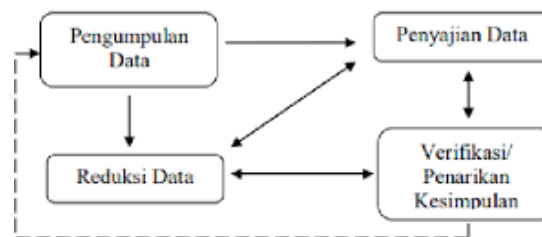
F. Analisis Data

Teknik Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini melibatkan penyajian hasil penelitian dengan cara yang sederhana, seperti melalui tabel atau grafik. Tujuan dari pendekatan deskriptif ini adalah untuk mengidentifikasi pola-pola atau tren yang muncul dalam data yang dianalisis berfungsi untuk merangkum data observasi atau evaluasi ke dalam bentuk nilai tunggal.³⁴

Dalam tesis ini, peneliti menerapkan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (1992: 16) analisis terdiri dari tiga alur

³⁴ Tashakkori, Mixed., 187-186.

kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.³⁵



Gambar 3.1 Model Analisis Data Miles dan Huberman

1. Pengumpulan data, Pengumpulan data adalah tahap pertama dalam proses analisis data. Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan informasi yang relevan dengan fenomena yang diteliti. Data dapat dikumpulkan menggunakan berbagai metode, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara bisa dilakukan secara terstruktur, semi-terstruktur, atau tidak terstruktur untuk menggali informasi dari informan. Observasi digunakan untuk mengamati langsung perilaku atau kejadian dalam konteks tertentu, sedangkan dokumentasi mencakup pengumpulan data dari berbagai dokumen yang relevan. Pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh informasi yang mendalam yang menjadi dasar dalam proses analisis berikutnya.
2. Tahap reduksi data, merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dengan reduksi data peneliti

³⁵ Nusa Putra, Kualitatif: Proses & Aplikasi (Jakarta: Indeks, 2011), 204.

tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara, yakni: melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Kadangkala dapat juga mengubah data ke dalam angka-angka atau peringkat- peringkat, tetapi tindakan ini tidak selalu bijaksana.

3. Tahap penyajian, Miles & Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, peneliti menyusun data yang telah dipilih dan dikelompokkan ke dalam format yang mudah dipahami dan dianalisis lebih lanjut. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk narasi atau deskripsi yang menggambarkan fenomena yang sedang diteliti, tabel atau grafik untuk memvisualisasikan data, atau model diagram untuk menunjukkan hubungan antar tema. Penyajian data yang jelas dan terstruktur memungkinkan peneliti untuk menemukan pola atau tema yang muncul, serta memudahkan pemahaman terhadap hubungan antar variabel atau faktor yang terlibat dalam penelitian.
4. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola-pola yang muncul dalam data dan menghubungkannya dengan tujuan penelitian. Selain itu, verifikasi dilakukan untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Verifikasi dapat dilakukan melalui pengecekan kembali data yang ada, konsultasi dengan informan, atau menggunakan teknik

triangulasi untuk memastikan konsistensi temuan dari berbagai sumber. Verifikasi bertujuan untuk mengurangi potensi bias dan memastikan keakuratan hasil penelitian.

G. Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility* (validityas interbal), *transferability* (validitas eksternal) *dependability* (reliabilitas), dan *conjirmability* (obyektivitas).³⁶

1. Uji Kredibilitas (*Credibility*)

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, tringulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan member check.³⁷

a. Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin terbentuk rapport, semakin akrab (tidak ada jarak lagi), semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Bila telah terbentuk raport, maka telah teijadi kewajaran dalam penelitian, di mana kehadiran peneliti tidak lagi mengganggu perilaku yang dipelajari.

³⁶ Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 248.

³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014)

Dengan perpanjangan pengamatan ini, peneliti mengecek kembali apakah data yang telah diberikan selama ini merupakan data yang sudah benar atau tidak. Bila data yang diperoleh selama ini setelah dicek kembali pada sumber data asli atau sumber data lain ternyata tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan lagi yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya. Berapa lama perpanjangan pengamatan ini dilakukan, akan sangat tergantung pada kedalaman, keluasan dan kepastian data.

b. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis

c. Triangulasi

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

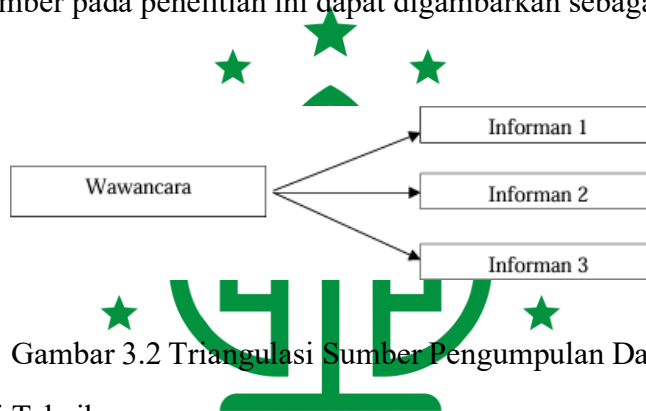
Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan

demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.³⁸

a) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data, dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) .

Triangulasi Sumber pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

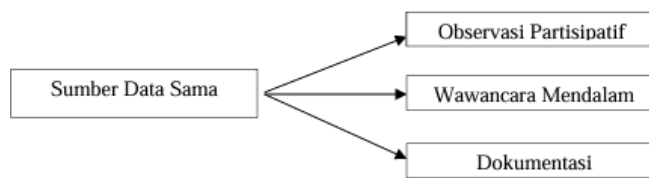


Gambar 3.2 Triangulasi Sumber Pengumpulan Data

b) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

³⁸ Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2008), Cet. 6, hlm. 271.



Gambar 3. 3 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

c) Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

2. Uji *Transferability*

persoalan empiris yang bergantung pada kesamaan konteks pengirim dan penerima. Untuk menerapkan uji transferabilitas didalam penelitian ini nantinya peneliti akan memberikan uraian yang rinci, jelas, dan juga secara sistematis terhadap hasil penelitian.³⁹ Diuraikannya hasil penelitian secara rinci, jelas dan sistematis bertujuan supaya penelitian ini dapat mudah dipahami oleh orang lain. Laporan yang disusun diupayakan untuk mengungkap segala hal yang relevan, sehingga pembaca memahami temuan-temuan diperoleh. Penemuan tersebut bukanlah bagian dari uraian rinci, melainkan interpretasi dijelaskan secara

³⁹ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 324.

komprehensif bertanggung jawab, berdasarkan peristiwa-peristiwa yang terjadi di lapangan.

3. Uji *Depenability*

Untuk menghindari kesalahan dalam memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan peneliti, agar temuan peneliti dapat dipertahankan (*dependable*) dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. *Konfirmabilitas*

Diperlukan untuk memastikan apakah data yang diperoleh bersifat objektif. Penilaian bergantung konsensus berbagai pihak terhadap pandangan, pendapat, temuan yang ada. Jika hasilnya disetujui banyak pihak, maka data tersebut dapat dianggap objektif, meskipun fokus utama tetap pada keakuratan data itu sendiri.

Konfirmabilitas diuji dengan mengonfirmasi data informan atau ahli terkait. Proses berlangsung bersamaan audit dependabilitas. Perbedaannya bahwa audit dependabilitas fokus evaluasi proses yang dilalui selama penelitian, sementara konfirmabilitas lebih menekankan pada memastikan keterkaitan yang jelas antara data, informasi, interpretasi yang disajikan dalam laporan, dengan dukungan bukti yang ada.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Profil Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar

a. Identitas Sekolah :

Nama Sekolah : MI Wajib Belajar
NSM/NIS/NPSN : 111235160071 / 60717254
Akreditasi : A
Alamat Lengkap : Jl. Raya Pekukuhan No. 28 - 29 Kecamatan

Mojosari Kabupaten Mojokerto Provinsi
Jawa Timur Kode Pos 61382

No. Telp : 085706037473
Nama Kepala Sekolah : Siti Masitoh, S.Pd.I
Nama Yayasan : YPI Dahlan As Syafi'i
Tahun Didirikan : 1926

Tahun Mulai Beroperasi : 1926
**UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM**

Kepemilikan Tanah :

- 1) Status Tanah : Hak Milik
- 2) Luas Tanah : 720 M
- 3) Status Bangunan : Milik Sendiri (diatas tanah hak milik)

b. Sejarah Singkat Sekolah

Salam sejahterah bagi umat Islam ditanah air, berdirinya sekolah yayaan
Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar, sangat membantu bagi warga atau masyarakat

yang berada disekitannya, terutama untuk anak yang tidak mampu. Ide atau gagasan munculnya Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar dari H. Achmad mertua dari pak Moenasir Ali. Ide ini disampaikan kemenantunya . Pak Moenasir Ali merupakan pengurus pemuda Ansor Jawa Timur. Pak Moenasir Ali mengajak ranting NU untuk membentuk madrasah..

Para pendiri Madrasah ini diantaranya adalah bapak Bakir (orang Bangilyang tinggal di Mojolegi), Pak Kayin , Pak Moenasir Ali. Untuk mendirikan Madrasah ini, Pak Kayin menyumbangkan tanahnya yang ada di desa di Mojolegi dan Pak Munasir Ali menjual delmannya. .

Kemudian ranting NU bubar. Ada pembagian untuk beberapa wilayah. Utara untuk pak Ali Bachri dan selatan untuk pak Kayin. Pak Moenasir Ali mendukung untuk mendirikan madrasah . Pak Moenasir Ali mencari donatur. Donatur tersebut adalah bapak Abdul Ghoni dan H. Muntamu, beliau berdua merupakan donatur tetap. Sedangkan untuk mencari sumbangan adalah pak Dikin. Tanah yang di gunakan untuk madrasah adalah tanah beli dari orang-oarang. Di antaranya tanah milik bu Mursiah.

Program madrasah ibtidaiyah Wajib Belajar memacu, karyawan, karyawan, dewan guru dan staf untuk memajukan perkembangan pendidikan diadakan sebagai berikut :

- 1) Istighosah setiap bulan sekali pada minggu pertama
- 2) Rapat kerja yayasan, guru dan staf (Raker) satu tahun sekali
- 3) Pertemuan refresing keluarga yayasan dengan keluarga guru-guru setiap tahun sekali,

- 4) Milad, maulid Nabi besar SAW santunan anak yatim
- 5) Lomba RA/TK
- 6) Memberikan hadiah bagi siswa yang berprestasi.

c. Letak Geografis

Dusun Pekukuhan adalah sebuah dusun yang mempunyai nilai strategis dari segi sosial, budaya dan pendidikan. Diantara beberapa aspek strategis yang dimiliki desa Pekukuhan adalah :

1. Terletak di daerah pedesaan dengan alam sekitar yang di kelilingi sawah.
2. Berada dalam jarak yang tak terlalu jauh dari kecamatan Mojosari.
3. Memiliki Luas wilayah kurang lebih 720 m persegi
4. Memiliki jumlah penduduk kurang lebih 4710 jiwa dengan tingkat kemajemukan yang tinggi baik dari segi mata pencaharian maupun dari segi kemampuan SDM
5. Jarak ke pusat kecamatan adalah 4,5 km
6. Jarak ke pusat kota adalah 15 km

Keadaan geografis adalah dataran rendah. Pekukuhan adalah sebuah desa di wilayah kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto provinsi Jawa Timur. Keadaan Desa Pekukuhan yang majemuk dengan didukung oleh suasana desa yang masih asri dan berbagai peluang positif sangat membutuhkan hadirnya elemen masyarakat yang memiliki kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas, baik berkualitas Iman dan taqwanya maupun berkualitas Ipteknya. Berangkat dari luhurnya cita-cita KH. Moenasir Ali untuk menciptakan sebuah Generasi Unggulan bagi desa Pekukuhan pada khususnya dan bagi Negara Indonesia pada umumnya,

dan juga dengan besarnya animo dan sambutan masyarakat akan hadirnya sebuah lembaga pendidikan Islam yang mumpuni dalam hal kualitas maupun kuantitasnya.

Dengan mengedepankan profesionalisme sebagai seorang Ulama Al-Amilin yang memiliki kemampuan mumpuni dan sosial kepada beberapa elemen masyarakat menengah kebawah serta kemampuan untuk mengikat interest elemen masyarakat menengah keatas, Yayasan Dahlan As Syafi'i dibawah kepemimpinan Beliau, telah berdiri kokoh sebagai salah satu lembaga pendidikan bagi generasi muda kaum muslimin pada khususnya dan generasi muda Indonesia pada umumnya

d. Visi Misi Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar

1. Visi Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar

Menjadikan madrasah unggul populus toleransi dan pusat penanaman pribadi muslim yang berakhlak mulia.

2. Misi Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar

- a. Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu lulusan yang baik di bidang IMTA dan IPTEK
- b. Menciptakan suasana sekolah yang dinamis, yang berbasis pada teknologi pembelajaran yang fleksibel
- c. Mendidik peserta didik berfikir kreatif, kritis dan bertanggung jawab
- d. Mendidik siswa untuk mengerti pentingnya derajat kesehatan serta menjalin kerja sama yang bertoleransi antara warga sekolah dan masyarakat.

3. Tujuan

a. Tujuan Madrasah (Umum)

Dengan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan, tujuan umum yang diharapkan tercapai oleh madrasah adalah:

- 1) Mampu secara aktif melaksanakan ibadah yaumiyah dengan benar dan tertib.
- 2) Meningkatkan prestasi siswa di bidang akademik dan nonakademik.
- 3) Berakhlak mulia (Akhlakul Karimah).
- 4) Peserta hafal juz 30 (Juz Amma).
- 5) Mampu menumbuhkan budaya baca dan menulis bagi warga madrasah
- 6) Menjadikan sekolah sebagai taman belajar yang menyenangkan dan ramah anak agar warga sekolah mampu mengelola pengetahuan.
- 7) Dapat bersaing dan tidak kalah dengan para siswa dari Madrasah yang lain dalam bidang ilmu pengetahuan
- 8) Berkepribadian, berpola hidup sehat, serta peduli pada lingkungan.

b. Tujuan Madrasah (Khusus)

Dengan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan, tujuan yang diharapkan adalah:

- 1) Mengupayakan pemenuhan sarana yang vital dalam mendukung terciptanya sistem pendidikan yang berorientasi madrasah literasi
- 2) Mewujudkan iklim belajar yang memadukan penggunaan sumber dan sarana belajar di madrasah dan di luar madrasah ;
- 3) Mengembangkan kurikulum sesuai dengan tuntutan masyarakat ,lingkungan, dan budaya baca ;

- 4) Melaksanakan sistem pendidikan yang berbasis kompetensi ;
- 5) Menjadikan kegiatan ekstrakurikuler sebagai sarana menjadikan anak didik agar lebih terlatih dan terbiasa dalam menghadapi sebuah permasalahan baik teknis ataupun organisasi
- 6) Memberi kesempatan seluas-luasnya bagi peserta didik untuk mengembangkan bakat dan minat yang dimiliki

B. Paparan Data

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

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan jantung pengelolaan lembaga pendidikan, termasuk pada tingkat madrasah. Di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, penerapan manajemen SDM menjadi perhatian utama dalam menjaga kualitas pendidikan yang diselenggarakan. Dalam lingkungan pendidikan yang terletak di daerah pedesaan, manajemen SDM tidak hanya berbicara tentang perekrutan dan penempatan guru, tetapi lebih luas dari itu—meliputi pembinaan, pengembangan potensi, supervisi pengajaran, pemberian motivasi, hingga penciptaan budaya kerja yang sehat dan produktif. Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga memikul tanggung jawab besar dalam memastikan bahwa setiap guru yang berada di bawah koordinasinya dapat berkembang secara kompeten dan mampu menunjukkan kinerja optimal.

Dalam konteks pelaksanaan manajemen SDM tersebut, kepala madrasah mengambil langkah nyata melalui penyusunan program kerja bersama guru yang dilakukan pada awal tahun ajaran. Program ini tidak dibuat secara sepihak,

melainkan disusun bersama melalui forum musyawarah yang melibatkan seluruh guru. Kegiatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pembinaan, merancang peningkatan kompetensi, serta membangun strategi yang realistis dan kontekstual berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya.

Pendekatan perencanaan program peningkatan kompetensi guru di MI Wajib Belajar bersifat partisipatif, berbasis pada musyawarah, dan disusun sesuai dengan kebutuhan aktual guru di lapangan. Hal ini menjadi ciri khas yang membedakan MI Wajib Belajar dari lembaga lain yang umumnya menerapkan sistem perencanaan top-down. Di madrasah ini, guru terlibat penuh dalam menyusun program kerja, sehingga tercipta rasa memiliki yang tinggi terhadap kegiatan peningkatan mutu.

Madrasah ini merupakan lembaga yang berada dalam keterbatasan, baik dari sisi fasilitas, akses pelatihan, maupun sumber daya anggaran. Namun, keterbatasan tersebut tidak menjadi penghalang untuk menerapkan manajemen SDM yang produktif. Justru dalam ruang sempit inilah kepala madrasah dituntut untuk menghadirkan kreativitas dan pendekatan yang bersifat solutif. Peningkatan kompetensi guru menjadi fokus utama, karena dari sanalah kualitas proses pembelajaran akan terbentuk. Kompetensi guru tidak hanya diukur dari penguasaan materi ajar semata, melainkan juga dari kemampuan dalam mengelola kelas, membangun hubungan yang baik dengan peserta didik, merancang metode pembelajaran yang sesuai, serta membentuk karakter siswa.

Kinerja guru pun menjadi refleksi nyata dari penerapan manajemen SDM yang dijalankan. Kinerja tidak semata dilihat dari presensi harian atau laporan

administrasi, tetapi dari sejauh mana guru mampu menunjukkan perubahan positif dalam praktik mengajar, inovasi pembelajaran, serta kontribusi terhadap suasana belajar yang aktif dan menyenangkan. Untuk mencapai kondisi ideal tersebut, kepala madrasah menerapkan berbagai pendekatan, mulai dari perencanaan program kerja, pelatihan internal, supervisi rutin, hingga pemberian dukungan emosional dan spiritual. Semua itu dilakukan secara sistematis namun tetap humanis.

Langkah pertama dalam penerapan manajemen SDM di madrasah ini dilakukan dengan perencanaan bersama guru. Kepala madrasah memfasilitasi rapat koordinasi pada awal tahun ajaran untuk memetakan kebutuhan pengembangan guru dan merancang strategi pembinaan yang bersifat kontekstual. Proses ini bersifat partisipatif, di mana setiap guru diberi ruang untuk menyampaikan ide, keluhan, dan harapan mereka. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I Kepala Sekolah menyampaikan.⁴⁰

**UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM**

—Setiap awal tahun ajaran, saya bersama para guru duduk bersama menyusun program kerja yang menyentuh langsung pada kebutuhan guru, khususnya peningkatan kemampuan mereka. Kami membuat kalender pelatihan internal, menyusun evaluasi bulanan, dan menentukan siapa yang mendampingi guru baru. Semua ini saya koordinasikan agar berjalan terarah dan tidak hanya sekadar formalitas.‖

Setelah penyusunan program, kepala madrasah melanjutkannya dengan pendampingan langsung terhadap guru, terutama dalam kegiatan belajar mengajar. Pendampingan ini tidak hanya dilakukan dalam bentuk observasi formal, tetapi juga kunjungan ke kelas yang bersifat spontan namun tetap bermakna. Hal ini menjadi

⁴⁰ Siti Masitoh, wawancara (Mojokerto, 23 April 2025)

ruang bagi guru untuk mendapatkan masukan yang membangun dan tidak membuat mereka merasa tertekan.

—Saya tidak ingin guru hanya merasa diawasi. Maka, saya ikut terlibat dalam beberapa kegiatan belajar mengajar mereka. Saya duduk di belakang kelas, mengamati, dan setelah itu kita diskusi santai saja. Saya beri masukan dan juga apresiasi. Ini penting agar guru merasa dibina, bukan dihakimi.‖

Pendampingan langsung ini menjadi penguat utama bagi guru, terlebih bagi guru-guru muda yang masih berada dalam tahap adaptasi. Mereka tidak hanya dibimbing secara teknis, tetapi juga diberikan ruang untuk mengeksplorasi gaya mengajar mereka sendiri dengan arahan yang jelas. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁴¹

—Saya baru dua tahun mengajar di sini, dan di awal saya sempat bingung bagaimana mengajar yang benar-benar sesuai kurikulum. Tapi kepala madrasah tidak membiarkan saya belajar sendiri. Beliau sering masuk ke kelas saya, lalu kami berdiskusi panjang. Saya merasa sangat terbantu karena ada pembimbingan langsung, bukan sekadar evaluasi.‖

Dalam pengembangan kompetensi guru, kepala madrasah juga mendorong terbentuknya komunitas belajar internal. Salah satunya adalah forum musyawarah guru yang diadakan secara rutin untuk membahas strategi mengajar, berbagi pengalaman, dan menyusun perangkat ajar bersama. Forum ini menjadi wadah yang sangat bermanfaat karena guru bisa belajar dari rekan sejawat secara langsung. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁴²

—Kami punya forum kecil namanya musyawarah guru madrasah. Isinya diskusi praktik mengajar, berbagi pengalaman saat menghadapi siswa sulit, bahkan berbagi media ajar buatan sendiri. Forum ini terbentuk karena kebutuhan, bukan karena perintah dari atas. Dan saya biarkan itu tumbuh secara alami, saya hanya memfasilitasi.‖

⁴¹ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁴² Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

Guru pun merasa forum ini menjadi tempat yang tidak hanya memberi mereka pengetahuan baru, tetapi juga memberi mereka rasa saling mendukung. Dalam suasana kekeluargaan itu, guru merasa bebas mengemukakan ide dan menerima masukan tanpa rasa takut. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁴³

—Kami rutin mengadakan diskusi guru setiap dua minggu. Di situ kami bahas kendala-kendala mengajar, seperti siswa yang sulit fokus atau materi yang sulit disampaikan. Kami saling memberi masukan. Kepala madrasah juga ikut hadir dan memberikan penguatan. Forum ini seperti tempat belajar kedua bagi saya.‖

Aspek motivasi juga tidak terlepas dari perhatian kepala madrasah. Ia memahami bahwa apresiasi yang diberikan secara tulus dapat membangkitkan semangat kerja guru, meski dalam bentuk yang sangat sederhana. Apresiasi ini diberikan dalam bentuk kesempatan, pujian, atau sekadar pengakuan atas kerja keras yang dilakukan. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁴⁴

—Saya percaya bahwa guru yang dimotivasi dengan cara yang tulus akan menunjukkan perubahan. Kadang saya cukup menyampaikan pujian saat apel pagi, atau memberikan kesempatan mereka tampil dalam pelatihan kecamatan. Itu bentuk penghargaan sederhana, tapi sangat bermakna bagi guru di sini.

Bagi guru, bentuk motivasi tersebut terasa sangat bermakna karena diberikan pada saat yang tepat dan dalam suasana yang mendukung. Hal ini membuat guru merasa dihargai dan dipercaya untuk berkembang. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁴⁵

—Kepala madrasah sering menyemangati kami bukan lewat pidato, tapi lewat obrolan santai. Kadang saat istirahat, beliau datang dan bilang: „Bu Qoniah, materi kemarin bagus ya penyampaianannya, anak-anak

⁴³ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁴⁴ Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁴⁵ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

antusias.‘ Itu sederhana, tapi rasanya dihargai. Dan itu menumbuhkan kepercayaan diri saya.‖

Kepala madrasah juga memadukan manajemen SDM dengan pendekatan religius dan pembinaan karakter. Kegiatan-kegiatan keagamaan seperti kultum, salat berjamaah, dan pengajian internal menjadi sarana untuk membentuk pribadi guru yang berakhlak dan menjadi teladan bagi murid. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁴⁶

—Kami mengajak guru untuk tidak hanya jadi pengajar, tapi juga pembina karakter. Setiap hari Jumat, guru ikut mengisi kultum, jadi imam, atau membacakan kisah keteladanan. Saya percaya bahwa kompetensi bukan hanya soal materi, tapi juga akhlak dan keteladanan.‖

Guru menyambut pendekatan tersebut dengan antusias karena mereka merasakan atmosfer yang tidak hanya profesional, tetapi juga spiritual dan kekeluargaan. Hal ini menjadi kekuatan tersendiri dalam mendorong semangat kerja dan loyalitas. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁴⁷

—Saya merasa nyaman di sini karena hubungan antara guru dan kepala sekolah seperti keluarga. Tidak ada tekanan yang berlebihan, tapi ada semangat untuk terus berkembang. Itu yang membuat saya ingin terus memperbaiki diri.‖

Pendampingan terhadap guru baru juga dilakukan dengan pola mentoring yang bersifat langsung. Kepala madrasah tidak sekadar memberikan arahan lisan, tetapi secara aktif mendampingi guru masuk kelas, memberikan contoh, dan mengevaluasi secara personal. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁴⁸

—Untuk guru baru, saya tidak langsung beri tugas penuh. Saya dampingi, saya ajak masuk kelas bersama dulu. Saya contohkan bagaimana mengelola kelas. Setelah itu, saya minta dia coba sendiri, lalu kita

⁴⁶ Siti Masitoh, wawancara (Mojokerto, 23 April 2025)

⁴⁷ Qoniah Zuhrotul Iksan, wawancara (Mojokerto, 23 April 2025)

⁴⁸ Siti Masitoh, wawancara (Mojokerto, 23 April 2025)

evaluasi bersama. Ini penting agar mereka tidak merasa ditinggal sendirian.‖

Pendekatan ini dianggap sangat membantu guru baru dalam menyesuaikan diri dengan ritme kerja madrasah. Mereka merasa didampingi, didengar, dan diarahkan dengan penuh pengertian. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁴⁹

—Saya merasa kepala madrasah sangat memperhatikan perkembangan kami. Tidak hanya dari sisi administratif, tapi juga dari segi motivasi. Beliau sering menyemangati kami saat menghadapi kendala, dan kadang membacakan kisah inspiratif guru-guru hebat di forum pagi. Hal kecil seperti itu justru membuat kami semangat kembali dan merasa dihargai.‖

2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan SDM dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan, terdapat sejumlah faktor yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi keberhasilan pelaksanaannya. Faktor-faktor tersebut bersifat dinamis, dan sangat dipengaruhi oleh lingkungan internal maupun eksternal madrasah. Di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, pengelolaan SDM tidak berjalan dalam ruang hampa. Terdapat berbagai kekuatan yang memperlancar proses pembinaan dan pengembangan guru, namun juga tak sedikit kendala yang muncul dari keterbatasan sumber daya, sistem, dan akses terhadap pengembangan profesional.

Sebagai madrasah yang terletak di lingkungan pedesaan, lembaga ini memiliki keunikan tersendiri. Di satu sisi, adanya kedekatan sosial antara guru,

⁴⁹ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

kepala madrasah, dan warga sekitar dapat menjadi modal sosial dalam menciptakan lingkungan kerja yang penuh kekeluargaan dan mendukung pengembangan SDM secara nonformal. Namun di sisi lain, keterbatasan anggaran, kurangnya fasilitas teknologi, serta akses yang minim terhadap pelatihan luar madrasah menjadi tantangan besar yang terus dihadapi. Faktor pendukung dan penghambat ini harus dipahami bukan hanya sebagai kondisi yang pasif, melainkan sebagai realitas yang harus ditangani dengan pendekatan manajerial yang adaptif, inovatif, dan kontekstual.

Dukungan dari kepala madrasah menjadi elemen paling sentral dalam menggerakkan sistem pengelolaan SDM. Kepemimpinan yang bersifat dekat, terbuka, dan mendorong partisipasi guru menciptakan atmosfer kerja yang sehat. Tidak hanya itu, relasi sosial yang hangat antara guru dan kepala madrasah menumbuhkan kepercayaan dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Di tengah keterbatasan fasilitas, nilai-nilai kekeluargaan dan kesamaan visi menjadi penguat yang luar biasa dalam menjaga stabilitas manajemen SDM di lingkungan madrasah. Guru tidak merasa bekerja dalam tekanan, melainkan dalam kebersamaan, dan itu yang menjadi kekuatan tersendiri bagi keberlangsungan pembinaan mereka.

Namun demikian, komitmen kepala madrasah tidak selalu dapat menjawab seluruh tantangan. Keterbatasan dana menjadi salah satu hambatan klasik yang sangat terasa, terutama ketika guru membutuhkan peningkatan kapasitas secara formal dan profesional. Pengembangan kompetensi yang ideal memerlukan pelatihan, literatur, teknologi, dan lingkungan belajar yang memadai. Dalam banyak kasus, guru-guru di madrasah ini harus memutar otak sendiri untuk belajar

dari sumber terbatas, atau bahkan berinovasi di tengah kekurangan alat ajar. Sistem evaluasi juga masih bersifat informal dan belum didukung oleh instrumen yang terstandar, sehingga sulit untuk memastikan keberlangsungan proses peningkatan kompetensi secara terukur. Kondisi-kondisi inilah yang menjadi medan dinamis dalam pengelolaan SDM: di satu sisi ada semangat besar dan dedikasi tinggi, namun di sisi lain ada keterbatasan nyata yang tak bisa diabaikan.

Salah satu faktor yang paling kuat mendukung keberlangsungan pengelolaan SDM adalah kehadiran kepala madrasah yang aktif membangun komunikasi dan kedekatan emosional dengan guru. Kepala madrasah tidak memosisikan dirinya sebagai atasan semata, melainkan sebagai rekan berpikir dan pendengar yang baik bagi seluruh guru di madrasah. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁵⁰

—Saya berusaha hadir di tengah-tengah guru, tidak hanya sebagai atasan, tapi sebagai rekan berpikir. Kalau ada guru yang sedang mengalami kesulitan, saya lebih suka mendengarkan dulu. Dari situ, kami bisa sama-sama mencari jalan keluar. Ini penting, karena guru tidak akan berkembang kalau merasa sendiri menghadapi masalahnya.¶

Bagi para guru, pendekatan seperti ini menciptakan rasa aman dan membuat mereka merasa dihargai sebagai individu. Rasa memiliki terhadap lembaga tumbuh dari suasana yang tidak kaku, serta dari adanya ruang untuk mengemukakan ide tanpa takut dinilai atau diabaikan. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁵¹

—Saya merasa madrasah ini seperti rumah kedua. Kami bisa menyampaikan saran atau keluhan dengan terbuka, tanpa rasa takut.

⁵⁰ Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁵¹ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

Kepala madrasah juga terbuka menerima ide-ide kami. Hal-hal seperti ini yang bikin kami betah dan mau terus berkembang.¶

Faktor pendukung lain yang signifikan adalah kuatnya solidaritas antar guru. Meski tidak memiliki banyak fasilitas, guru-guru di madrasah ini memiliki kecenderungan untuk saling membantu, saling bertukar pengalaman, dan membentuk komunitas belajar yang tumbuh secara alami. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁵²

—Kami sering melakukan diskusi tidak formal di ruang guru. Ada yang baru menemukan metode baru, langsung dibagikan. Atau saat ada guru yang bingung menghadapi murid tertentu, yang lain langsung bantu kasih saran. Ini saya anggap sebagai kekuatan yang lahir dari kebersamaan.¶

Kebersamaan tersebut juga dirasakan oleh para guru sebagai sumber semangat. Dalam kondisi terbatas, dukungan dari rekan sejawat bisa menjadi sumber ide, penguat moral, sekaligus penyelamat ketika menghadapi situasi sulit di kelas. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁵³

—Saya pribadi merasa banyak belajar dari teman-teman guru. Kadang dari obrolan biasa saja bisa dapat ide bagus. Dan kami memang sering saling tanya dan berbagi file bahan ajar. Itu sangat membantu saya dalam menyiapkan pembelajaran yang lebih baik.¶

Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa keterbatasan dana menjadi hambatan utama dalam pengelolaan SDM. Kegiatan pengembangan profesional yang seharusnya menjadi bagian rutin dalam peningkatan kompetensi guru, seringkali tidak dapat terlaksana karena ketiadaan biaya yang mencukupi. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁵⁴

—Kendala paling utama memang anggaran. Untuk pelatihan luar, kami sangat terbatas. Kadang kami dapat undangan pelatihan dari kabupaten,

⁵² Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁵³ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁵⁴ Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

tapi tidak bisa berangkat karena tidak ada biaya transport. Solusinya ya kami undang narasumber lokal, atau lakukan pelatihan sendiri di sini semampunya.¶

Guru merasakan keterbatasan tersebut secara langsung. Antusiasme untuk belajar sering terbentur dengan realitas biaya dan akses yang tidak memadai. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁵⁵

—Saya ingin sekali ikut pelatihan pengembangan RPP digital, tapi belum pernah dapat kesempatan. Selain karena jarak, juga karena biaya pribadi kadang tidak memungkinkan. Jadi saya belajar pelan-pelan dari teman yang sudah pernah ikut.¶

Infrastruktur teknologi juga menjadi tantangan serius. Saat pembelajaran dituntut untuk adaptif terhadap digitalisasi, madrasah ini justru harus berjuang dengan alat bantu yang sangat terbatas, bahkan tidak jarang harus menggunakan perangkat pribadi secara maksimal. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁵⁶

—Untuk teknologi, kami sangat terbatas. Proyektor hanya ada satu, itupun pinjam ke lembaga desa. Laptop guru sebagian besar milik pribadi. Saya berusaha maksimalkan HP dan speaker kecil untuk mendukung pembelajaran, tapi tentu belum sebanding dengan kebutuhan ideal.¶

Hal ini membuat guru harus menyesuaikan diri dengan kondisi, meski konsekuensinya adalah waktu persiapan yang lebih lama, hasil yang kurang maksimal, dan kelelahan tambahan di luar jam kerja. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁵⁷

—Saya pernah coba bikin video pembelajaran, tapi karena tidak ada laptop dan editingnya sulit di HP, akhirnya saya menyerah. Saya butuh waktu lama hanya untuk edit sederhana. Jadi kadang saya hanya bisa cari video dari YouTube dan diputar lewat HP saat pelajaran.¶

⁵⁵ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁵⁶ Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁵⁷ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

Sementara itu, dari sisi sistem, belum adanya perangkat evaluasi kinerja guru yang terstandar juga menjadi hambatan tersendiri. Proses pembinaan yang seharusnya berjalan secara sistematis dan berkelanjutan, masih bergantung pada inisiatif pribadi kepala madrasah. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁵⁸

—Kami memang belum punya instrumen evaluasi kinerja yang standar. Biasanya saya melakukan observasi secara berkala, lalu kami diskusi. Tapi saya akui ini belum sistematis. Ke depan saya ingin menyusun format penilaian yang bisa digunakan berkala, supaya pembinaan lebih terarah.‖

Guru pun berharap adanya sistem evaluasi yang lebih terstruktur agar mereka memiliki arah dalam mengembangkan diri. Saat ini, penilaian masih bersifat lisan dan kerap tidak terdokumentasi secara formal. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁵⁹

—Selama ini evaluasi lebih ke obrolan langsung setelah observasi. Saya ingin sebenarnya ada format tertulis atau rubrik yang jelas, biar tahu apa yang harus ditingkatkan. Tapi saya tahu madrasah ini terbatas, jadi saya maklumi.‖

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

Kepala madrasah memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal meningkatkan kompetensi dan kinerja guru. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pembimbing, motivator, dan fasilitator yang menjembatani kebutuhan guru dengan visi lembaga. Di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, keberadaan kepala madrasah menjadi poros utama

⁵⁸ Siti Masitoh, wawancara (Mojokerto, 23 April 2025)

⁵⁹ Qoniah Zuhrotul Iksan, wawancara (Mojokerto, 23 April 2025)

dalam menggerakkan roda pengembangan guru. Dalam konteks lingkungan pendidikan yang sederhana dan memiliki berbagai keterbatasan, kemampuan kepala madrasah dalam menciptakan sistem kerja yang kondusif dan membangun iklim profesionalisme menjadi sangat menentukan kualitas guru di lapangan.

Kepala madrasah bukan hanya menyusun program dan memberikan instruksi, tetapi juga terlibat langsung dalam membangun relasi interpersonal dengan guru. Keterlibatan ini menciptakan kepercayaan dan kedekatan yang penting untuk pembinaan. Kepala madrasah dituntut untuk mengenali karakter setiap guru, memahami potensi dan kelemahan mereka, serta memberikan ruang untuk berkembang tanpa merasa tertekan. Dalam praktiknya, pendekatan ini dilakukan secara bertahap, dengan mengutamakan komunikasi, kesabaran, dan keteladanan.

Salah satu bentuk nyata peran kepala madrasah adalah dengan menciptakan ruang dialog yang terbuka dan intensif antara pimpinan dan guru. Dialog ini menjadi wadah untuk menyampaikan masukan, membahas kendala pembelajaran, dan merumuskan solusi secara bersama. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁶⁰

—Saya selalu menyediakan waktu untuk ngobrol santai dengan guru-guru, baik di ruang kerja atau saat istirahat. Dari situ saya bisa tahu apa saja yang mereka hadapi, apa yang mereka butuhkan. Guru yang merasa didengar akan lebih semangat mengajar, itu sudah terbukti di sini.‖

Guru merasakan bahwa ruang dialog yang dibangun kepala madrasah memberi mereka kenyamanan dalam bekerja. Mereka merasa tidak dinilai secara

⁶⁰ Siti Masitoh, wawancara (Mojokerto, 23 April 2025)

sepihak, melainkan dilibatkan dalam setiap proses pembinaan dan pengambilan keputusan. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁶¹

—Saya merasa bisa menyampaikan apa saja ke kepala madrasah. Misalnya kalau ada siswa yang susah diatur atau saya kesulitan menyampaikan materi tertentu, beliau mendengarkan dulu, baru kasih saran. Itu membuat saya merasa dihargai dan tidak takut salah.‖

Selain membuka komunikasi, kepala madrasah juga berperan dalam membangun semangat kerja guru melalui penguatan nilai-nilai kebersamaan dan komitmen terhadap visi madrasah. Peran ini dijalankan melalui pembiasaan kegiatan bersama, baik yang bersifat formal maupun informal. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁶²

—Setiap Jumat pagi kami ada doa dan kultum bersama. Saya biasanya menyampaikan satu pesan motivasi atau pengalaman pribadi saat mengajar dulu. Tujuannya agar guru merasa satu perjuangan, bukan hanya sekadar pegawai.‖

Kegiatan rutin tersebut ternyata memberi dampak signifikan bagi guru, khususnya dalam menjaga motivasi dan rasa kebersamaan di tengah rutinitas kerja yang padat. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁶³

—Saya pribadi merasa sangat terbantu dengan momen seperti kultum dan sharing setiap Jumat. Bukan hanya untuk siswa, tapi juga kami para guru ikut mendapatkan penyegaran spiritual. Kadang di situ muncul ide-ide atau refleksi yang bikin saya semangat lagi.‖

Kepala madrasah juga mengambil peran sebagai pembimbing langsung dalam pengajaran. Tidak hanya memantau, tetapi juga memberi contoh konkret

⁶¹ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁶² Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁶³ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

kepada guru, terutama guru baru atau yang masih belajar menyusun metode ajar yang efektif. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁶⁴

—Saya pernah masuk ke kelas, lalu setelah pelajaran selesai saya ajak guru itu untuk membahas cara penyampaian materinya. Saya beri saran, saya juga pernah praktikkan di depannya. Guru yang lihat langsung biasanya lebih cepat paham dan lebih percaya diri.‖

Guru mengakui bahwa keterlibatan langsung kepala madrasah dalam mengamati dan mengevaluasi pembelajaran membantu mereka memahami aspek yang harus ditingkatkan. Mereka tidak hanya menerima kritik, tetapi juga belajar dari praktik nyata. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁶⁵

—Waktu saya masih bingung atur waktu saat mengajar, kepala madrasah ikut masuk ke kelas. Setelah itu beliau ajak diskusi, kasih tips, bahkan nunjukin langsung cara pembukaan pelajaran yang menarik. Itu pengalaman berharga yang membuat saya lebih siap mengajar sekarang.‖

Selain memberi pembinaan pedagogik, kepala madrasah juga mendukung pengembangan profesional guru melalui pelibatan mereka dalam kegiatan eksternal, seperti pelatihan, pertemuan KKG, atau forum guru madrasah. Walaupun keterbatasan anggaran menjadi hambatan, kepala madrasah tetap mencari celah agar guru bisa mendapatkan pengalaman baru. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁶⁶

—Kalau ada undangan KKG atau pelatihan dari Kemenag, saya usahakan satu atau dua guru ikut. Kalau anggaran tidak cukup, kadang saya bantu transport dari dana pribadi. Saya yakin sekali pelatihan itu sangat penting untuk membuka wawasan guru.‖

⁶⁴ Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁶⁵ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁶⁶ Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

Dukungan tersebut memberikan kesan mendalam bagi guru, karena mereka merasa ada niat sungguh-sungguh dari kepala madrasah untuk mengembangkan potensi mereka, meskipun secara teknis dan finansial madrasah masih terbatas. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁶⁷

—Saya pernah diajak ikut pelatihan di kabupaten. Kepala madrasah bantu biayanya, meski bukan dari dana resmi. Itu membuat saya merasa dipercaya dan termotivasi untuk ikut berkontribusi lebih dalam madrasah ini.‖

Kepala madrasah juga mengambil langkah inisiatif untuk menciptakan budaya belajar di kalangan guru. Salah satunya adalah membentuk tim kecil guru untuk membaca bersama, berbagi referensi, dan mendiskusikan perangkat ajar yang sedang disusun. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁶⁸

—Saya bentuk tim kecil guru, tiga atau empat orang, untuk saling bantu review RPP, atau berbagi referensi. Saya juga ikut di dalamnya. Dari sana, guru jadi terbiasa berdiskusi dan merasa bahwa belajar itu tidak harus mahal, tapi bisa dilakukan bersama.‖

Guru pun menyambut baik inisiatif tersebut karena mereka merasa tidak dibebani, tetapi didampingi. Proses ini menciptakan ruang belajar yang santai namun bermanfaat, dan mendorong mereka untuk tidak stagnan dalam metode ajar. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁶⁹

—Saya dulu agak malas bikin RPP karena bingung mulai dari mana. Tapi setelah ikut tim kecil itu, saya jadi lebih semangat. Karena ada teman diskusi, dan kepala madrasah juga ikut kasih saran. Jadi saya merasa ini bukan kewajiban semata, tapi bagian dari proses belajar.‖

Terakhir, kepala madrasah memainkan peran penting dalam membangun budaya saling menghargai di antara seluruh warga madrasah. Beliau selalu

⁶⁷ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁶⁸ Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁶⁹ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

menekankan pentingnya komunikasi yang santun, penguatan karakter, dan penghargaan terhadap setiap usaha guru. Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I menyampaikan.⁷⁰

—Saya selalu bilang ke guru-guru: kita ini bukan saling mengawasi, tapi saling mendukung. Saya ingin mereka tahu bahwa semua upaya mereka dihargai, sekecil apapun itu. Kalau budaya saling menghargai ini kuat, maka suasana kerja akan nyaman dan guru akan berkembang dengan sendirinya.↓

Guru merasa pendekatan ini membuat mereka lebih termotivasi dan merasa betah di madrasah. Dalam suasana kerja yang suportif, mereka merasa leluasa untuk terus mencoba, gagal, memperbaiki diri, dan berkembang. Ibu Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd menyampaikan.⁷¹

—Saya sangat merasakan bahwa kepala madrasah itu bukan sekadar atasan, tapi sosok yang membangun kami dengan cara yang tenang. Tidak pernah marah keras, tapi selalu menegur dengan halus. Itu membuat saya nyaman dan ingin selalu memperbaiki diri.↓

C. Temuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam proses pengelolaan tersebut, termasuk bagaimana peran kepala madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan guru. Temuan-temuan dalam penelitian ini diperoleh melalui pendekatan kualitatif dengan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, yang dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa

⁷⁰ Siti Masitoh, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

⁷¹ Qoniah Zuhrotul Iksan, *wawancara* (Mojokerto, 23 April 2025)

Pekukuhan. Paparan temuan berikut ini disusun berdasarkan masing-masing rumusan masalah yang telah ditetapkan.

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

Penerapan manajemen SDM di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan berlangsung dalam kerangka yang sederhana namun efektif. Kepala madrasah mempraktikkan manajemen SDM tidak hanya melalui pendekatan struktural dan administratif, tetapi lebih banyak melalui pendekatan personal dan partisipatif. Kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan yang aktif dan terlibat langsung dalam setiap proses pengembangan guru. Hal ini terlihat dari adanya perencanaan program peningkatan kompetensi guru di awal tahun ajaran yang dilakukan secara bersama-sama melalui musyawarah guru. Di dalam pertemuan tersebut, guru tidak hanya menerima arahan, tetapi turut menyampaikan gagasan dan evaluasi diri untuk kemudian diterjemahkan menjadi program kerja tahunan madrasah. Pembinaan terhadap guru dilakukan secara terus-menerus, baik melalui kegiatan supervisi kelas yang dilaksanakan secara informal, maupun melalui forum diskusi guru yang diadakan secara rutin. Kepala madrasah terlibat langsung dalam proses ini, tidak hanya sebagai pemantau tetapi juga sebagai pembimbing, bahkan tidak segan memberi contoh praktik mengajar secara langsung. Sikap kepala madrasah yang mengedepankan pendekatan persuasif dan empatik menjadikan guru merasa dibina, bukan diawasi.

Selain kegiatan profesional, pembinaan juga diarahkan pada aspek spiritual dan karakter. Kegiatan rutin seperti kultum pagi, tadarus, dan salat berjamaah

menjadi sarana untuk membentuk pribadi guru yang religius, bertanggung jawab, dan memiliki integritas dalam menjalankan tugas. Kepala madrasah secara aktif membangun semangat kerja guru melalui motivasi yang disampaikan secara langsung, baik dalam forum resmi maupun dalam interaksi harian yang hangat. Apresiasi juga diberikan secara tulus kepada guru dalam bentuk ucapan, pujian terbuka di depan rekan sejawat, serta pemberian tanggung jawab tambahan sebagai bentuk kepercayaan. Hal ini berdampak besar terhadap peningkatan motivasi dan kinerja guru di lapangan. Para guru merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga muncul dorongan intrinsik untuk terus meningkatkan kualitas mengajar mereka. Di sisi lain, kegiatan pembelajaran juga mengalami peningkatan dari segi variasi metode, kemandirian dalam menyusun perangkat ajar, dan inisiatif guru untuk membuat media pembelajaran sederhana. Semua ini merupakan hasil dari penerapan manajemen SDM yang dijalankan secara konsisten oleh kepala madrasah melalui kedekatan, keteladanan, dan pembinaan berkelanjutan.

2. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Pengelolaan SDM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses pengelolaan sumber daya manusia di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung dan penghambat yang saling berdinamika. Faktor pendukung yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan kepala madrasah yang komunikatif, terbuka, dan mampu menciptakan iklim kerja yang bersahabat. Kepala madrasah senantiasa membangun komunikasi dua arah dengan guru, mendengarkan keluhan dan kebutuhan mereka, serta menciptakan suasana yang kondusif untuk tumbuh bersama. Di samping itu, kebersamaan antar guru juga

menjadi kekuatan besar dalam mendukung manajemen SDM. Para guru saling berbagi pengalaman, saling memberikan masukan terkait pembelajaran, dan membentuk komunitas belajar kecil yang tumbuh secara alami di lingkungan madrasah. Budaya kekeluargaan yang dibangun oleh kepala madrasah menjadi fondasi yang kokoh dalam menjaga stabilitas dan kenyamanan kerja. Guru merasa tidak hanya bekerja, tetapi menjadi bagian dari sebuah keluarga besar yang saling mendukung satu sama lain. Dukungan spiritual melalui kegiatan keagamaan bersama juga menambah nuansa kerja yang menyenangkan dan penuh keberkahan.

Namun demikian, manajemen SDM di madrasah ini juga menghadapi berbagai hambatan, baik yang bersifat teknis maupun struktural. Salah satu faktor penghambat yang paling utama adalah keterbatasan anggaran. Madrasah tidak memiliki dana khusus untuk pengembangan profesional guru secara formal, seperti mengikuti pelatihan di luar daerah atau mengakses bahan ajar digital berbayar. Kepala madrasah kerap kali harus mencari alternatif seperti pelatihan internal atau menghadirkan narasumber dari lingkungan sekitar. Di sisi lain, keterbatasan fasilitas pendukung pembelajaran seperti perangkat TIK, proyektor, dan koneksi internet juga menjadi kendala bagi guru dalam mengembangkan media ajar yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Sebagian besar alat pendukung pembelajaran merupakan milik pribadi guru, dan penggunaannya pun masih sangat terbatas. Hambatan lainnya adalah belum adanya sistem evaluasi kinerja guru yang baku dan terdokumentasi secara konsisten. Evaluasi yang dilakukan masih bersifat lisan dan berbasis pengamatan pribadi kepala madrasah, tanpa adanya rubrik penilaian yang standar. Akibatnya, meskipun pembinaan berjalan secara terus-menerus,

pencapaian pengembangan guru sulit diukur secara objektif dan sistematis. Meski demikian, semua hambatan ini dihadapi dengan sikap adaptif dan solutif oleh kepala madrasah dan para guru, yang tetap menjaga semangat untuk berkembang walau di tengah keterbatasan

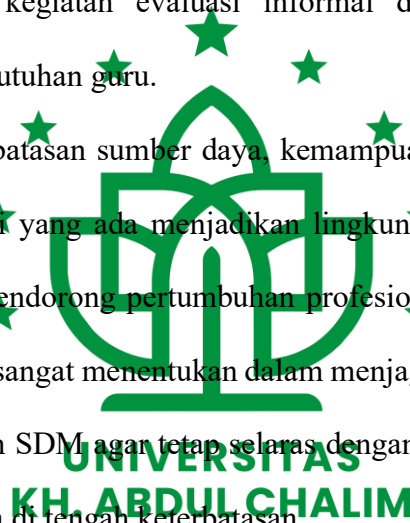
3. Peran Kepala Madrasah dalam Mengelola SDM untuk Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung

Peran kepala madrasah dalam pengelolaan sumber daya manusia di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan sangat menonjol dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan guru. Kepala madrasah tidak hanya menjalankan fungsi administratif seperti mengatur jadwal atau menilai kinerja guru, tetapi lebih dari itu, beliau hadir sebagai sosok yang mampu membangun suasana kerja yang nyaman, terbuka, dan memotivasi. Lingkungan kerja yang demikian menjadi penting karena menentukan seberapa besar guru dapat tumbuh, belajar, dan bekerja dengan penuh semangat.

Kepala madrasah memposisikan diri sebagai fasilitator yang menyiapkan ruang diskusi, pendamping yang turun langsung ke kelas, dan motivator yang terus menyemangati guru dalam berbagai kesempatan. Kepala madrasah juga aktif dalam menghidupkan forum-forum internal seperti kelompok kerja guru, pembinaan pagi hari, hingga kegiatan keagamaan bersama yang mempererat hubungan antar warga madrasah. Sikap kepala madrasah yang inklusif, menghargai setiap pendapat, serta memberikan kepercayaan kepada guru untuk mencoba dan berinovasi, menjadi kunci terbentuknya lingkungan kerja yang penuh semangat dan loyalitas.

Guru-guru di madrasah ini merasa nyaman untuk menyampaikan ide, berdiskusi tentang kesulitan pembelajaran, dan menerima kritik dengan hati terbuka karena diberikan dalam suasana kekeluargaan. Kepala madrasah juga membangun sistem kerja yang tidak menekankan pada target semata, melainkan pada proses pembinaan yang berkelanjutan. Penekanan pada penghargaan atas usaha, bukan hanya pada hasil, menciptakan suasana psikologis yang sehat. Guru merasa dihargai, didengar, dan dianggap penting dalam proses membangun madrasah. Tidak hanya itu, kepala madrasah juga memberi ruang untuk refleksi dan pembelajaran melalui kegiatan evaluasi informal dan pelatihan kecil yang disesuaikan dengan kebutuhan guru.

Di tengah keterbatasan sumber daya, kemampuan kepala madrasah dalam memaksimalkan potensi yang ada menjadikan lingkungan kerja di madrasah ini sebagai tempat yang mendorong pertumbuhan profesional dan pribadi para guru. Peran kepala madrasah sangat menentukan dalam menjaga semangat, kekompakan, dan arah pengembangan SDM agar tetap selaras dengan visi madrasah yang ingin terus maju walau berada di tengah keterbatasan.



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 kecil, 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 Pekukuhun 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 Pekukuhun 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 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* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 87.

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 Pekukuh, 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 Pekukuhan 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 dengan guru.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai manajemen sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, dapat diambil beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Penerapan Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Guru

Penerapan manajemen SDM dilakukan dengan pendekatan yang humanis, kontekstual, dan partisipatif. Kepala madrasah menyusun program kerja secara kolaboratif bersama guru, melaksanakan pembinaan secara langsung melalui supervisi kelas dan forum musyawarah guru, serta memberikan motivasi melalui pendekatan verbal, spiritual, dan penghargaan non-material. Dalam situasi yang minim anggaran dan sarana, kepala madrasah tetap mampu menjalankan fungsi manajerial dengan efektif. Hasilnya, guru menunjukkan peningkatan dalam partisipasi kegiatan, kemandirian dalam menyusun perangkat ajar, dan semangat dalam mengembangkan metode pembelajaran yang kontekstual.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan SDM

Pengelolaan SDM di madrasah ini didukung oleh kepemimpinan kepala madrasah yang terbuka, budaya kerja yang kekeluargaan, dan solidaritas antarguru. Guru merasa nyaman, dihargai, dan memiliki ruang untuk berkembang. Namun, terdapat pula hambatan serius seperti keterbatasan anggaran pelatihan, kurangnya fasilitas teknologi, dan belum adanya sistem evaluasi kinerja guru yang baku. Meski

demikian, hambatan tersebut mampu dihadapi dengan pendekatan internal berbasis nilai dan kreativitas kepala madrasah serta guru. Hal ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan adaptif dalam konteks madrasah yang memiliki keterbatasan sumber daya.

3. Peran Kepala Madrasah dalam Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung

Kepala madrasah memiliki peran sentral dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perkembangan guru. Ia tidak hanya menjadi pemimpin administratif, tetapi juga pembina moral, fasilitator, dan motivator. Lingkungan kerja yang dibentuk bersifat suportif, komunikatif, dan bernuansa religius. Guru merasakan kenyamanan dalam bekerja, merasa didampingi, dan diberi ruang untuk tumbuh. Keteladanan kepala madrasah menjadi kunci terciptanya suasana kerja yang positif dan produktif, sehingga mendukung proses peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan

**UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM**

B. Implikasi

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting, baik dalam konteks pendidikan maupun dalam manajemen pendidikan di madrasah:

1. Implikasi dalam Pendidikan

- a) Penerapan manajemen SDM yang baik, seperti yang diterapkan di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan, dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja guru. Kepala madrasah yang memiliki kepemimpinan yang kuat, terbuka, dan komunikatif dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk

pengembangan diri guru, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kualitas pendidikan.

- b) Pembinaan yang terus-menerus melalui pelatihan, supervisi akademik, dan pemberian umpan balik yang konstruktif juga terbukti efektif dalam meningkatkan keterampilan mengajar guru, sehingga dapat memperbaiki hasil belajar siswa secara keseluruhan.

2. Implikasi dalam Manajemen Pendidikan

Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun ada tantangan dalam hal anggaran dan fasilitas teknologi, dengan kepemimpinan yang baik, partisipasi yang tinggi dari guru dan masyarakat, serta kolaborasi yang efektif antar semua pihak, pengelolaan SDM dapat dijalankan dengan sukses. Oleh karena itu, keberhasilan manajemen SDM di madrasah ini dapat menjadi model untuk madrasah lain yang menghadapi keterbatasan yang sama.

C. Saran

Berdasarkan temuan-temuan penelitian ini, berikut beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk pengembangan lebih lanjut di Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Desa Pekukuhan maupun di madrasah lainnya:

1. Peningkatan Fasilitas dan Teknologi Pembelajaran

Agar pelaksanaan pendidikan berbasis teknologi dapat berjalan lebih maksimal, disarankan agar madrasah meningkatkan fasilitas teknologi pembelajaran, seperti perangkat komputer, proyektor, dan akses internet. Hal ini akan mendukung proses pembelajaran yang lebih interaktif dan sesuai dengan perkembangan zaman.

2. Peningkatan Pelatihan Formal dan Penyuluhan Teknologi

Meskipun pelatihan informal dan kolektif cukup bermanfaat, peningkatan pelatihan formal untuk guru terkait penguasaan teknologi pembelajaran dan metode pembelajaran aktif sangat diperlukan. Pelatihan eksternal dengan melibatkan ahli di bidangnya akan membantu guru memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam dan aplikatif.

3. Penguatan Sistem Evaluasi dan Umpan Balik

Sistem evaluasi dan umpan balik kepada guru perlu diperkuat untuk lebih mengidentifikasi perkembangan dan tantangan yang dihadapi oleh guru. Kepala madrasah dapat mempertimbangkan sistem evaluasi yang lebih sistematis dan berbasis pada pencapaian tujuan pembelajaran yang jelas, baik dalam aspek akademik maupun karakter siswa.

4. Peningkatan Keterlibatan Masyarakat dan Komite Sekolah

Agar pengelolaan SDM lebih optimal, perlu adanya peningkatan keterlibatan masyarakat dan komite sekolah dalam mendukung program-program pendidikan di madrasah. Dukungan ini dapat berupa partisipasi dalam kegiatan pembinaan guru, penyediaan sarana prasarana, serta pembinaan dalam bidang-bidang tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman. *Manajemen Personalia di SMP 2 Ajung Jember*. Skripsi, IAIN Jember, 2016.
- Al Barry, M. Dahlan. *Kamus Modern Bahasa Indonesia, Arloka*. Yogyakarta, 2001.
- Andri. 2023. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Kelas Sistem Kredit Semester Program 2 Tahun Di Madrasah Aliyah Negeri Mojokerto. *Journal Of Science and Research*. 4. (1).
- Anggranei, F. N. (2020). Realitas Kompetensi Guru Pasca Sertifikasi. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 331- 340. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i4.229>
- Ansyah, E. (2022). Kompetensi Guru Profesional. *At-Ta'lim: Media Informasi Pendidikan Islam*, 10(1), 120-134. [http://dx.doi.org/10.29300/ attalim.v10i1.7614](http://dx.doi.org/10.29300/attalim.v10i1.7614)
- Arifin, Ahmad Fathol. *Manajemen Personalia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Madrasah Tsanawiyah Miftahul Uhum Rambipuji Kabupaten Jember*. Skripsi, IAIN Jember, 2018.
- Arifin, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan, (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2011), hlm. 112.
- Astari, A. R. N. A. N., Khairiah, K., & Mindani, M. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Proses Implementasi Kompetensi Pedagogik Dosen Pada Pembelajaran Balap Muka Terbatas Di Fakultas Tarbiyah Dan Tadris Uin Fatmawati Sukarno Bengkulu. *Annizom*, 7(2), 122-129
- Baharuddin. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Batjo Nurdin. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gowa: Aksara Timur.
- E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 35.
- E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 87.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 45.

- Fatimah, Siti Roisatu. *Manajemen sumber daya pendidik di Hidayatul Murid Elementary School Full Day Excellent Class Ampel Wuluhan Jember*. Skripsi, IAIN Jember, 2018.
- Fitria, H., Kristiawan, M., & Rahmat, N. (2019). Upaya meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan penelitian tindakan kelas. *Abdimas Unwahas*, 4(1)
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:ANDI, 2002.
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003.
- H. Wukir. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo, 2013.
- Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta:Bumi Aksara, 2004.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Hermawan, Dafit. _*Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas Input dan Output di SMP Negeri 3 Salaman Mangelang Serta Relevansinya dengan Studi Kependidikan Islam*_ Skripsi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013.
- Imron Ali. 2013. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jerry H. Makawimbang. 2011. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung Alfabeta.
- Khairiah, Khairiah (2021) *Kinerja Guru Dalam Perspektif Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja* IAIN Bengkulu Pres. ISBN 978- 623-7558-51-4
- Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 87.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi kepala sekolah professional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muslich, *Manajemen Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 134.

- Nur, H. M., & Fatonah, N. (2022). Paradigma kompetensi guru. *Jurnal PGSD Uniga*, 1(1), 12-16.
- Nurmah, Kristiana (2021) Implementasi Model Pembelajaran E-Learning Dikelas IV-B Mi Negeri 3 Banyumas. Uin Prof. Kiai. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
- Nurmalasari, I., & Karimah, D. Z. (2020). Peran Manajemen SDM dalam Lembaga Pendidikan untuk Meningkatkan Mutu Pendidik. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*, 2(1), 33-44
- Nuryani, D., & Handayani, I. (2020, April). Kompetensi guru di era 4.0 dalam meningkatkan mutu pendidikan. In *Prosiding Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*.
- Qoniah Zuhrotul Iksan, wawancara (Mojokerto, 23 April 2025)
- Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 10.
- Sagala, Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 54.
- Sakban, S., Nurmali, I., & Ridwan, R. B. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Journal Of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93-104.
- Sari, W. W., Alfurqan, A., & Arsiyah, A. (2021). Proses Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Islam Minangkabau di Kota Padang. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 11(2), 215-225.
- Satori Djama'an, Komariah Aan. 2011. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta
- Shobri, F., & Alfurqan, A. (2023). Peran Guru Pendidikan Agama Islam pada Program Sekolah Penggerak di SD Negeri 03 Kandis. *Journal on Education*, 5(3), 7938-7945.
- Sholihah Hidayatus. 2018. Implementasi Manajemen SDM di MAN Yogyakarta III. *Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*. 1. (2).
- Siti Masitoh, wawancara (Mojokerto, 23 April 2025)
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D) Bandung: Alfabeta

- Sukatin, dkk. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Administrasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Batang Hari. *Jurnal Pendidikan Islam*. 11. (2).
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952-962.
- Werdiningsih Wilis. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring. *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management*. 2. (1).
- Winarni Endang Widi. 2018. Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R&D. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yusutria. 2017. Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya



LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN

KOMPETENSI DAN KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH

WAJIB BELAJAR DESA PEKUKUHAN KECAMATAN MOJOSARI

KABUPATEN MOJOKERTO

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

No	Aspek yang ditanyakan	Petikan Wawancara
1.	Bagaimana Ibu menyusun program peningkatan guru di awal tahun ajaran?	
2.	Bagaimana bentuk pendampingan Ibu terhadap guru dalam proses pembelajaran?	
3.	Apakah ada forum khusus untuk pembinaan guru?	
4.	Bagaimana Ibu memotivasi guru di madrasah?	
5.	Apa pendekatan Ibu dalam pembinaan karakter guru?	
6.	Bagaimana Ibu membina guru baru agar bisa cepat beradaptasi?	
7.	Apa faktor pendukung terbesar dalam pengelolaan SDM guru di madrasah ini?	
8.	Bagaimana bentuk kolaborasi antarguru yang Ibu lihat di madrasah?	
9.	Bagaimana suasana kerja berpengaruh pada pengembangan guru?	

10.	Apa hambatan utama dalam pembinaan guru yang Ibu hadapi?	
11.	Apa tantangan terkait teknologi dalam pengembangan guru?	
12.	Apakah ada sistem evaluasi kinerja guru di madrasah ini?	
13.	Apa peran Ibu dalam membina guru melalui komunikasi langsung?	
14.	Apa bentuk penguatan budaya kerja yang Ibu lakukan?	
15.	Apakah Ibu pernah turun langsung membimbing praktik guru?	
16.	Bagaimana Ibu memfasilitasi pengembangan guru melalui pelatihan?	
17.	Bagaimana Ibu membentuk budaya belajar antar guru?	
18.	Bagaimana Ibu membangun budaya saling menghargai antar guru?	
19.	Bagaimana Ibu mendapatkan bimbingan saat awal mengajar?	
20.	Apakah ada forum guru yang mendukung proses pembelajaran?	
21.	Bagaimana cara kepala madrasah memberikan masukan kepada guru?	
22.	Bagaimana Ibu merasakan penghargaan dari kepala madrasah?	
23.	Seperti apa hubungan antar guru dan kepala madrasah?	

24.	Bagaimana pendampingan mempengaruhi cara Ibu mengajar?	
25.	Apa yang mendukung Ibu dalam mengembangkan diri di madrasah ini?	
26.	Bagaimana suasana kerja di madrasah mendukung perkembangan Ibu?	
27.	Apa harapan Ibu dalam peningkatan fasilitas belajar?	
28.	Apa kendala Ibu dalam mengikuti pelatihan guru?	
29.	Bagaimana Ibu menilai evaluasi kinerja guru di madrasah ini?	
30.	Bagaimana suasana kerja yang diciptakan kepala madrasah?	
31.	Apa dampak kegiatan pembinaan pagi seperti kultum terhadap semangat kerja?	
32.	Apakah kepala madrasah pernah menunjukkan langsung cara mengajar?	
33.	Pernahkah Ibu diberikan pelatihan oleh kepala madrasah?	
34.	Apa dampak dari kegiatan belajar bersama tim guru kecil?	
35.	Apakah Ibu merasa ruang kerja terbuka untuk refleksi dan belajar?	
36.	Bagaimana Ibu melihat sikap kepala madrasah terhadap guru?	
37.	Bagaimana Ibu mengatasi guru yang kehilangan semangat mengajar?	

38.	Apakah Ibu pernah memberi tugas tambahan untuk meningkatkan kepercayaan diri guru?	
39.	Bagaimana keterlibatan Ibu dalam menyusun visi dan misi madrasah bersama guru?	
40.	Bagaimana peran Ibu dalam menjaga semangat spiritual guru-guru?	
41.	Apakah Ibu memiliki strategi untuk menjaga kekompakan tim guru?	
42.	Bagaimana Ibu menanggapi kritik atau saran dari guru?	
43.	Apa harapan Ibu terhadap pengembangan SDM guru ke depan?	
44.	Bagaimana Ibu menyikapi teguran atau masukan dari kepala madrasah?	
45.	Pernahkah Ibu merasa jenuh mengajar? Bagaimana kepala madrasah merespons?	
46.	Apakah Ibu pernah diminta ikut menyusun kegiatan madrasah?	
47.	Bagaimana peran kepala madrasah dalam menjaga suasana kekeluargaan?	
48.	Bagaimana Ibu melihat komitmen kepala madrasah dalam mendampingi guru?	
49.	Apakah Ibu pernah terlibat dalam kegiatan pengembangan kurikulum di madrasah?	
50.	Apa harapan Ibu terhadap sistem pembinaan guru ke depan?	

KISI – KISI WAWANCARA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN

KOMPETENSI DAN KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH

WAJIB BELAJAR DESA PEKUKUHAN KECAMATAN MOJOSARI

KABUPATEN MOJOKERTO

Lampiran 2 Kisi - Kisi Wawancara

No	Fokus Penelitian	Indikator
1.	Peran Kepala Madrasah	Kepemimpinan, motivasi, fasilitasi
2.	Pengembangan Kompetensi	Pelatihan, supervisi, pembinaan
3.	Evaluasi Kinerja Guru	Sistem evaluasi, tindak lanjut
4.	Faktor Pendukung dan Penghambat	Dukungan, keterbatasan, tantangan
5.	Kinerja dan Motivasi	Evaluasi, penghargaan, kepemimpinan

UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM

PEDOMAN OBSERVASI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN

KOMPETENSI DAN KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH

WAJIB BELAJAR DESA PEKUKUHAN KECAMATAN MOJOSARI

KABUPATEN MOJOKERTO

Lampiran 3 Pedoman Observasi

No	Aspek yang di observasi	Kondisi		Keterangan
		Ada	Tidak	
1.	Aktivitas Kepala Madrasah dalam mengelola SDM	★	★	★
2.	Pelaksanaan pelatihan atau pembinaan guru	★	★	★
3.	Interaksi kepala madrasah dengan guru	★	★	★
4.	Pelaksanaan tugas guru di kelas			
5.	Suasana lingkungan kerja			
6.	Ketersediaan sarana pendukung pembelajaran			
7.	Budaya kerja madrasah			

HASIL WAWANCARA

Nama Informan (1) : Siti Masitoh,S.Pd.I

Jabatan : Kepala Sekolah

Pukul : 09.00

Tempat : Kantor Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar

Waktu Pelaksanaan : Senin, 28 April 2023

Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah

No	Aspek yang ditanyakan	Petikan Wawancara
1.	Bagaimana Ibu menyusun program peningkatan guru di awal tahun ajaran?	—Setiap awal tahun ajaran, saya bersama para guru duduk bersama menyusun program kerja yang menyentuh langsung pada kebutuhan guru, khususnya peningkatan kemampuan mereka.¶
2.	Bagaimana bentuk pendampingan Ibu terhadap guru dalam proses pembelajaran?	—Saya ikut terlibat dalam beberapa kegiatan belajar mengajar mereka. Saya duduk di belakang kelas, mengamati, dan setelah itu kita diskusi santai saja. Saya beri masukan dan juga apresiasi.¶
3.	Apakah ada forum khusus untuk pembinaan guru?	—Kami punya forum kecil namanya musyawarah guru madrasah. Isinya diskusi praktik mengajar... dan saya biarkan itu tumbuh secara alami, saya hanya memfasilitasi.¶
4.	Bagaimana Ibu memotivasi guru di madrasah?	—Kadang saya cukup menyampaikan pujian saat apel pagi, atau memberikan kesempatan mereka tampil dalam pelatihan kecamatan. Itu bentuk penghargaan sederhana, tapi sangat bermakna bagi guru di sini.¶

5.	Apa pendekatan Ibu dalam pembinaan karakter guru?	—Saya percaya guru akan lebih kuat jika punya fondasi karakter. Maka pembinaan tidak hanya soal teknik mengajar, tapi juga pembiasaan spiritual seperti tadarus dan kultum Jumat.‖
6.	Bagaimana Ibu membina guru baru agar bisa cepat beradaptasi?	—Untuk guru baru, saya tidak langsung beri tugas penuh. Saya dampingi, saya ajak masuk kelas bersama dulu. Saya contohkan bagaimana mengelola kelas.‖
7.	Apa faktor pendukung terbesar dalam pengelolaan SDM guru di madrasah ini?	—Saya berusaha hadir di tengah-tengah guru, tidak hanya sebagai atasan, tapi sebagai rekan berpikir... guru tidak akan berkembang kalau merasa sendiri menghadapi masalahnya.‖
8.	Bagaimana bentuk kolaborasi antarguru yang Ibu lihat di madrasah?	—Kami sering melakukan diskusi tidak formal di ruang guru... Ini saya anggap sebagai kekuatan yang lahir dari kebersamaan.‖
9.	Bagaimana suasana kerja berpengaruh pada pengembangan guru?	—Kalau lingkungan kerjanya nyaman, guru tidak akan merasa terbebani. Justru mereka akan berkembang karena merasa aman untuk belajar dari kesalahan.‖
10.	Apa hambatan utama dalam pembinaan guru yang Ibu hadapi?	—Kendala paling utama memang anggaran. Untuk pelatihan luar, kami sangat terbatas... Solusinya ya kami undang narasumber lokal, atau lakukan pelatihan sendiri di sini semampunya.‖
11.	Apa tantangan terkait teknologi dalam pengembangan guru?	—Untuk teknologi, kami sangat terbatas. Proyektor hanya ada satu, itupun pinjam ke lembaga desa. Laptop guru sebagian besar milik pribadi.‖
12.	Apakah ada sistem evaluasi kinerja guru di madrasah ini?	—Kami memang belum punya instrumen evaluasi kinerja yang standar. Biasanya saya

		melakukan observasi secara berkala, lalu kami diskusi. Tapi saya akui ini belum sistematis.¶
13.	Apa peran Ibu dalam membina guru melalui komunikasi langsung?	—Saya selalu menyediakan waktu untuk ngobrol santai dengan guru-guru... Guru yang merasa didengar akan lebih semangat mengajar, itu sudah terbukti di sini.¶
14.	Apa bentuk penguatan budaya kerja yang Ibu lakukan?	—Setiap Jumat pagi kami ada doa dan kultum bersama... Tujuannya agar guru merasa satu perjuangan, bukan hanya sekadar pegawai.¶
15.	Apakah Ibu pernah turun langsung membimbing praktik guru?	—Saya pernah masuk ke kelas, lalu setelah pelajaran selesai saya ajak guru itu untuk membahas cara penyampaian materinya... Guru yang lihat langsung biasanya lebih cepat paham dan lebih percaya diri.¶
16.	Bagaimana Ibu memfasilitasi pengembangan guru melalui pelatihan?	—Kalau ada undangan KKG atau pelatihan dari Kemendikbud, saya usahakan satu atau dua guru ikut. Kalau anggaran tidak cukup, kadang saya bantu transport dari dana pribadi.¶
17.	Bagaimana Ibu membentuk budaya belajar antar guru?	—Saya bentuk tim kecil guru, tiga atau empat orang, untuk saling bantu review RPP... Saya juga ikut di dalamnya.¶
18.	Bagaimana Ibu membangun budaya saling menghargai antar guru?	—Saya selalu bilang ke guru-guru: kita ini bukan saling mengawasi, tapi saling mendukung... Kalau budaya saling menghargai ini kuat, maka suasana kerja akan nyaman dan guru akan berkembang dengan sendirinya.¶
19.	Bagaimana Ibu mengatasi guru yang kehilangan semangat mengajar?	—Saya biasanya tidak langsung menegur, tapi mengajak ngobrol santai dulu. Saya gali masalahnya, lalu pelan-pelan saya beri

		motivasi. Saya percaya guru butuh didengarkan dulu sebelum diberi solusi.¶
20.	Apakah Ibu pernah memberi tugas tambahan untuk meningkatkan kepercayaan diri guru?	—Pernah. Ada guru yang kurang aktif, saya beri tugas jadi pembawa acara kegiatan madrasah. Ternyata itu membuat dia lebih percaya diri dan mulai aktif di kelas.¶
21.	Bagaimana keterlibatan Ibu dalam menyusun visi dan misi madrasah bersama guru?	—Visi dan misi itu kami susun bersama. Saya mengajak guru menyampaikan aspirasi. Jadi bukan hanya dokumen, tapi benar-benar menjadi arah kerja bersama.¶
22.	Bagaimana peran Ibu dalam menjaga semangat spiritual guru-guru?	—Saya sering mengingatkan pentingnya keikhlasan mengajar. Lewat kultum atau momen tadarus pagi, saya sampaikan bahwa kerja kita adalah ibadah. Itu menyentuh hati guru dan jadi penguat batin.¶
23.	Apakah Ibu memiliki strategi untuk menjaga kekompakan tim guru?	—Saya buat kelompok kerja kecil yang anggotanya campur dari berbagai latar belakang. Dengan itu mereka belajar kerja sama dan jadi lebih akrab.¶
24.	Bagaimana Ibu menanggapi kritik atau saran dari guru?	—Saya terbuka. Kalau ada guru yang memberi saran, saya dengarkan. Bahkan beberapa perubahan SOP sekolah berasal dari masukan guru. Saya ingin mereka merasa dihargai.¶
25.	Apa harapan Ibu terhadap pengembangan SDM guru ke depan?	—Saya berharap ada dukungan dari pemerintah untuk pelatihan guru madrasah kecil seperti kami. Tapi selama itu belum ada, saya tetap berkomitmen melakukan pembinaan dengan cara saya sendiri.¶

HASIL WAWANCARA

Nama Informan (1) : Qoniah Zuhrotul Iksan, S.Pd

Jabatan : Guru

Pukul : 13.00

Tempat : Kantor Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar

Waktu Pelaksanaan : Senin, 23 April 2025

Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Pendidik

No	Aspek yang ditanyakan	Petikan Wawancara
1.	Bagaimana Ibu mendapatkan bimbingan saat awal mengajar?	—Saya baru dua tahun mengajar di sini. kepala madrasah tidak membiarkan saya belajar sendiri. Beliau sering masuk ke kelas saya lalu kami berdiskusi panjang. Saya merasa sangat terbantu.¶
2.	Apakah ada forum guru yang mendukung proses pembelajaran?	—Kami rutin mengadakan diskusi guru setiap dua minggu. Di situ kami bahas kendala-kendala mengajar... Forum ini seperti tempat belajar kedua bagi saya.¶
3.	Bagaimana cara kepala madrasah memberikan masukan kepada guru?	—Kepala madrasah menyampaikan masukan secara tidak menghakimi. Kadang hanya melalui pertanyaan-pertanyaan ringan... Tapi itu membuat saya merenung dan memperbaiki diri.¶
4.	Bagaimana Ibu merasakan penghargaan dari kepala madrasah?	—Kepala madrasah sering menyemangati kami bukan lewat pidato, tapi lewat obrolan santai... Itu sederhana, tapi rasanya dihargai.¶
5.	Seperti apa hubungan antar guru dan kepala madrasah?	—Saya merasa nyaman di sini karena hubungan antara guru dan kepala sekolah

		seperti keluarga... Itu yang membuat saya ingin terus memperbaiki diri.‖
6.	Bagaimana pendampingan mempengaruhi cara Ibu mengajar?	—Waktu saya masih bingung atur waktu saat mengajar, kepala madrasah ikut masuk ke kelas... Itu pengalaman berharga yang membuat saya lebih siap mengajar sekarang.‖
7.	Apa yang mendukung Ibu dalam mengembangkan diri di madrasah ini?	—Saya pribadi merasa banyak belajar dari teman-teman guru... Kami memang sering saling tanya dan berbagi file bahan ajar.‖
8.	Bagaimana suasana kerja di madrasah mendukung perkembangan Ibu?	—Kalau suasana kerja nyaman, ide-ide akan lebih mudah keluar... Di sini saya merasa bisa menyampaikan gagasan tanpa takut disalahkan.‖
9.	Apa harapan Ibu dalam peningkatan fasilitas belajar?	—Saya pernah coba bikin video pembelajaran, tapi karena tidak ada laptop dan editingnya sulit di HP, akhirnya saya menyerah.‖
10.	Apa kendala Ibu dalam mengikuti pelatihan guru?	—Saya ingin sekali ikut pelatihan pengembangan RPP digital, tapi belum pernah dapat kesempatan... Jadi saya belajar pelan-pelan dari teman.‖
11.	Bagaimana Ibu menilai evaluasi kinerja guru di madrasah ini?	—Selama ini evaluasi lebih ke obrolan langsung setelah observasi. Saya ingin sebenarnya ada format tertulis atau rubrik yang jelas.‖
12.	Bagaimana suasana kerja yang diciptakan kepala madrasah?	—Saya merasa bisa menyampaikan apa saja ke kepala madrasah... Beliau mendengarkan dulu, baru kasih saran. Itu membuat saya merasa dihargai.‖
13.	Apa dampak kegiatan pembinaan pagi seperti kultum terhadap semangat kerja?	—Saya pribadi merasa sangat terbantu dengan momen seperti kultum dan sharing

		setiap Jumat... Kadang muncul ide-ide atau refleksi yang bikin saya semangat lagi.‖
14.	Apakah kepala madrasah pernah menunjukkan langsung cara mengajar?	—Setelah saya praktik, beliau pernah memberi contoh pembukaan pelajaran yang menarik... Itu membantu saya memahami pendekatan baru.‖
15.	Pernahkah Ibu diikuti pelatihan luar oleh kepala madrasah?	—Saya pernah diajak ikut pelatihan di kabupaten. Kepala madrasah bantu biayanya, meski bukan dari dana resmi.‖
16.	Apa dampak dari kegiatan belajar bersama tim guru kecil?	—Setelah ikut tim kecil itu, saya jadi lebih semangat... Karena ada teman diskusi, dan kepala madrasah juga ikut kasih saran.‖
17.	Apakah Ibu merasa ruang kerja terbuka untuk refleksi dan belajar?	—Saya dulu agak malas bikin RPP karena bingung mulai dari mana... Tapi sekarang jadi lebih percaya diri karena ada dukungan dari kepala madrasah.‖
18.	Bagaimana Ibu melihat sikap kepala madrasah terhadap guru?	—Kepala madrasah itu bukan sekadar atasan, tapi sosok yang membangun kami dengan cara yang tenang... Itu membuat saya nyaman dan ingin selalu memperbaiki diri.‖
19.	Bagaimana Ibu menyikapi teguran atau masukan dari kepala madrasah?	—Saya menyikapinya sebagai bentuk perhatian. Karena disampaikannya dengan halus, saya tidak merasa disalahkan, malah merasa dibantu.‖
20.	Pernahkah Ibu merasa jenuh mengajar? Bagaimana kepala madrasah merespons?	—Pernah, apalagi saat pandemi dulu. Tapi kepala madrasah sering mengajak kami bicara santai, beliau cerita pengalaman-pengalaman beliau. Itu sangat membangkitkan semangat.‖
21.	Apakah Ibu pernah diminta ikut menyusun kegiatan madrasah?	—Iya, saya pernah diajak menyusun kegiatan lomba antar siswa. Kepala madrasah percaya pada saya, dan itu

		membuat saya merasa punya peran penting.‖
22.	Bagaimana peran kepala madrasah dalam menjaga suasana kekeluargaan?	—Beliau sering mengingatkan untuk saling mendoakan, saling bantu. Kami seperti keluarga besar di sini. Itu membuat suasana kerja jadi tenang dan penuh saling pengertian.‖
23.	Bagaimana Ibu melihat komitmen kepala madrasah dalam mendampingi guru?	—Beliau benar-benar hadir, bukan hanya secara fisik, tapi juga secara emosional. Kami merasa beliau memahami apa yang kami alami di kelas.‖
24.	Apakah Ibu pernah terlibat dalam kegiatan pengembangan kurikulum di madrasah?	—Pernah diminta menyusun ide RPP tematik berbasis lokal. Saya senang karena diberi kepercayaan dan hasilnya didiskusikan bersama.‖
25.	Apa harapan Ibu terhadap sistem pembinaan guru ke depan?	—Saya berharap madrasah bisa punya program pelatihan rutin, walaupun kecil-kecilan. Kalau bisa difasilitasi Kemenag, lebih baik. Tapi kalau tidak, kepala madrasah kami sudah cukup luar biasa.‖

PEDOMAN DOKUMENTASI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN

KOMPETENSI DAN KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH

WAJIB BELAJAR DESA PEKUKUHAN KECAMATAN MOJOSARI

KABUPATEN MOJOKERTO

Lampiran 6 Pedoman Dokumentasi

No	Data yang akan di Ambil	Kondisi		Keterangan
		Ada	Tidak	
1.	Dokumen Profil Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar	★	★	★
2.	Visi dan Misi Sekolah	★		★
3.	Laporan kegiatan pembinaan guru	★		★
4.	Program kerja kepala sekolah			
5.	Evaluasi kinerja guru			
6.	Dokumen data guru dan pembagian tugas Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar			

DOKUMENTASI PENELITIAN



Lampiran 7 Dokumentasi Wawancara dengan Kepala Sekolah



Lampiran 8 Dokumentasi Wawancara dengan Guru

SURAT IZIN BEBAS PLAGIASI**UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM****PASCASARJANA****SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI**
Nomor: 1114.320/170.PPS.07/VI/2025

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Qoyyum, S.E, M.Pd.

Jabatan: Bagian Akademik Pascasarjana

Menerangkan:

Nama : MULYONO

NIM : 230501012024

Prodi : MPI

Judul : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI DAN KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH
WAJIB BELAJAR DESA PEKUKUHAN KECAMATAN MOJOSARI
KABUPATEN MOJOKERTO

Bahwa tugas akhir mahasiswa tersebut dengan judul diatas yang berupa Tesis telah lolos dari maksimal plagiasi dengan presentase 22 %. Dan dokumen tersebut dapat diteruskan ke pendaftaran ujian Tesis.

Mojokerto, 04 Juni 2025
Akademik,



Muhammad Qoyyum, S.E, M.Pd.

SURAT IZIN PENELITIAN



**UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM**

PASCASARJANA

Nomor : 0001.242/170.PPS.03/III/2025
 Lampiran : -
 Hal : Permohonan Izin Penelitian

Yth.
 Kepala SMP. Islam Ibnu Sina Kemlagi
 Di –
Ds. Kedungsari Kec. Kemlagi Kab. Mojokerto

Assalamu'alaikum. War. Wab.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa salah satu kegiatan yang diberikan kepada Universitas KH. Abdul Chalim Mojokerto adalah menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan Tesis.

Sehubungan hal tersebut, kami mohon agar Bapak / Ibu berkenan memberikan izin kepada mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : Miftakhus Surur
 NIRM : 230501014032
 Program/ Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam (S2 MPI)

Untuk mengadakan Penelitian di SMP. Islam Ibnu Sina Kemlagi dengan Judul Tesis:
 "KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP ISLAM IBNU SINA KEMLAGI KABUPATEN MOJOKERTO"

Demikian surat izin ini kami buat, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum. War. Wab.

Mojokerto, 22 Maret 2025


Dr. H. AEF ZAMRONI, Lc. M.Ed
PASCASARJANA
NIY. 2015.01.008

Tembusan yth:

1. Direktur Pascasarjana Universitas KH. Abdul Chalim
2. Kaprodi Magister Manajemen Pendidikan Islam (S2 MPI)
3. Dosen Pembimbing Tesis
4. Mahasiswa bersangkutan
5. Arsip

☎ 0813 3051 3133
✉ upps.pasca@uac.ac.id

BIODATA PENULIS

Lampiran 10 Riwayat Hidup Penulis

Nama : Mulyono

Jenis Kelamin : Laki-laki

Tempat/Tanggal Lahir : Mojokerto.11 Maret 1972

Alamat : Ds. Gayam, Kab. Mojokerto

Email : yonomulyono604@gmail.com

Kewarganegaraan : Indonesia

Status Perkawinan : Kawin

Nama Istri : Ernawati

Pendidikan Formal :

1. SDN Gayam

2. SMPN 1 Bangsal

3. SMAN Sooko

4. STIT UW Jombang

Pengalaman Kerja : Perangkat Desa dari Tahun.1995 s/d.sekarang

