

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI MADRASAH: MENYELARASKAN KOMPETENSI GURU DENGAN TUJUAN INSTITUSI

To`in Asngad ^{1*}, Muh. Hanif ²

^{1,2} UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri, Indonesia

Email: astoin466@gmail.com ¹, muh.hanif@uinsaizu.ac.id ²

Received: 14 Desember 2024

Accepted: 21 Juni 2025

Published: 29 Juni 2025

Abstract: This study aims to analyze human resource management in an Islamic educational institution located in Purbalingga. It focuses on exploring the strategic steps employed by Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Purbalingga to align teacher development with the school's vision, mission, and goals. Using a qualitative case-study approach, data were collected through in-depth interviews, observations, and document review involving purposively selected school leaders: the principal, vice-principal, and teaching and administrative staff. The findings reveal six strategic steps: (1) socialization and internalization of the vision and mission by teachers; (2) integration of HR development programs based on needs assessments; (3) strengthening pedagogical competence, Islamic character, and technological literacy; (4) alignment of performance appraisal with institutional success indicators; (5) emphasis on sustainability through digital evaluation and monitoring cycles; and (6) consistent policy support embedded in strategic planning and budgeting documents. The implementation of these steps successfully establishes strategic alignment, enhances teacher professionalism and spirituality, and contributes to improved teaching quality and student character development. These findings enrich the Strategic Human Resource Development framework by adding a religious dimension in the context of Islamic education and produce an adaptive six-step conceptual model for use in other madrasahs.

Keywords: HR Development, strategic alignment, madrasah, teachers, Islamic education

Abstrak: Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis manajemen dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di lembaga pendidikan Islam yang terletak di Purbalingga. Fokus dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana langkah strategis yang diterapkan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Purbalingga untuk menyelaraskan pengembangan SDM guru dengan visi, misi, dan tujuan institusi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan pengelola lembaga pendidikan yang dipilih secara purposive: kepala madrasah, wakil kepala madrasah, serta guru dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian mengungkap enam langkah strategis, yaitu: (1) sosialisasi dan pemahaman visi-misi oleh guru; (2) integrasi program pengembangan SDM berbasis asesmen kebutuhan; (3) penguatan kompetensi pedagogik, karakter Islami, dan literasi teknologi; (4) penyelarasan penilaian kinerja dengan indikator keberhasilan institusi; (5) penekanan keberlanjutan melalui siklus evaluasi dan monitoring digital; dan (6) dukungan kebijakan konsisten dalam dokumen perencanaan strategis dan anggaran. Implementasi keenam langkah ini terbukti membangun keselarasan strategis (*strategic alignment*), meningkatkan profesionalisme dan spiritualitas guru, serta berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran dan karakter siswa. Temuan ini memperkaya kerangka *Strategic Human Resource Development* dengan menambahkan dimensi religius dalam konteks pendidikan Islam, sekaligus menghasilkan model konseptual enam langkah yang adaptif untuk madrasah.

Kata Kunci: pengembangan SDM, strategic alignment, madrasah, guru, pendidikan Islam

*Korespondensi Penulis: astoin466@gmail.com

A. Pendahuluan

Pendidikan holistik berperan penting dalam pengembangan SDM yang berkualitas dengan menanamkan nilai-nilai moral, kebajikan, dan mengembangkan aspek fisik, intelektual, serta spiritual individu. Dengan landasan pemikiran kritis, pengalaman, dan kasih sayang, pendidikan mampu menciptakan individu berbudi luhur yang berkontribusi positif bagi masyarakat. Pendekatan yang inklusif dan berkeadilan dalam pendidikan memastikan akses yang merata, mendorong pembangunan manusia secara menyeluruh, dan mewujudkan masyarakat yang berdaya saing tinggi dan berintegritas (Hanif et al., 2024). Sebagaimana pendapat Ibnu Sina yang dilaras Hanif (2023) bahwa: *"The educational philosophy emphasizes the importance of reason, critical thinking, and mental development; education is holistic, based on moral values, and aims to produce virtuous individuals who contribute public."* Filosofi pendidikan menekankan pentingnya akal, berpikir kritis, dan perkembangan mental; pendidikan bersifat holistik, berdasarkan nilai-nilai moral, dan bertujuan untuk menghasilkan individu berbudi luhur yang berkontribusi publik.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan mencapai visi serta misi institusi. Manusia (Sumber Daya Manusia) memiliki potensi yang dapat dikembangkan melalui pendidikan untuk mencapai kesempurnaan melalui pemahaman Pendidikan secara holistik. Pendidikan dapat mengembangkan jiwa dan menanamkan kebajikan, mengembangkan fisik seseorang, aspek intelektual dan spiritual. Pengetahuan diperoleh melalui akal, pengalaman, pemikiran kritis, dan penalaran. Pengetahuan harus dicari untuk pengembangan diri, bukan sekedar kepraktisan tujuan. Selaras dengan Filosofi pendidikan menekankan pentingnya akal, berpikir kritis, dan perkembangan mental; pendidikan bersifat holistik, berdasarkan nilai-nilai moral, dan bertujuan untuk menghasilkan individu berbudi luhur yang berkontribusi publik.

Madrasah sebagai institusi pendidikan Islam menghadapi sejumlah tantangan dalam pengelolaan SDM yang berkualitas (Azizah & Apdila, 2021). Keberadaan tenaga pengajar yang kompeten sangat krusial untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu dilakukan dengan pendekatan yang sistematis dan terencana. Pengelolaan SDM di madrasah tidak hanya mencakup proses rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga harus memperhatikan aspek-aspek seperti motivasi, evaluasi kinerja, dan pengembangan karir. Tantangan utama yang dihadapi meliputi kesulitan dalam merekrut pendidik yang berkualitas, mempertahankan mereka, serta memenuhi kebutuhan pelatihan yang relevan dengan kemajuan zaman dan teknologi (Yusaini et al., 2023).

Keselarasannya antara pengembangan SDM dengan tujuan institusi adalah konsep strategis yang menekankan pentingnya menyelaraskan program pengembangan individu dengan visi, misi,

dan tujuan strategis organisasi pendidikan. Dalam konteks pendidikan, hal ini menjadi vital karena guru sebagai SDM utama memiliki peran sentral dalam mencapai tujuan pembelajaran dan membentuk profil lulusan yang diharapkan. Menurut Mulyasa (2017), pengembangan SDM dalam lembaga pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian guru. Program-program ini harus disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang relevan dengan tantangan pendidikan modern, seperti integrasi teknologi, penguatan karakter siswa, dan peningkatan kualitas pembelajaran (Jamaludin et al., 2022). Selain itu, Tilaar menekankan bahwa pengembangan SDM di institusi pendidikan harus memperhatikan perubahan lingkungan global, seperti perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, sehingga dapat mendukung daya saing institusi dan relevansi pembelajaran (Tilaar et al., 2014). Keselarasan dapat tercapai jika guru dilibatkan secara aktif dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pengembangan SDM. Widodo & Sriyono (2020) menekankan pentingnya partisipasi guru dalam forum diskusi, evaluasi program, dan pengambilan keputusan agar mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan institusi.

Teori Manajemen Strategis (David, 2011), menjelaskan bahwa setiap program pengembangan SDM harus selaras dengan rencana strategis organisasi. Proses ini melibatkan beberapa langkah: (1) Identifikasi Tujuan Strategis: Memastikan setiap aktivitas mendukung pencapaian indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*). (2) Implementasi Program Pengembangan: Program yang dirancang harus relevan dan aplikatif bagi kebutuhan guru. (3) Monitoring dan Evaluasi: Menilai sejauh mana hasil program berkontribusi terhadap tujuan strategis institusi.

Visi dan misi institusi adalah arah strategis yang menjadi panduan utama bagi seluruh aktivitas, termasuk pengembangan SDM (Devianti et al., 2020). Keselarasan ini memastikan bahwa: Program pelatihan guru mendukung capaian hasil belajar yang sesuai dengan tujuan institusi (Devianti et al., 2020). Aktivitas pengembangan tidak hanya fokus pada aspek teknis tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai-nilai inti yang menjadi identitas institusi (Wardani, 2010), seperti nilai keislaman di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Purbalingga.

Tujuan pengembangan SDM di sekolah tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional, tetapi juga untuk memastikan bahwa kebutuhan para guru sejalan dengan visi dan misi yang diemban oleh sekolah. Sejalan dengan wawancara yang dilakukan peneliti dengan kepala MAN Purbalingga Bapak Prihantoro Ahmad, S.Pd., M.Pd.I, disampaikan bahwa animo masyarakat Purbalingga untuk menyekolahkan putra putrinya di MAN Purbalingga sangat tinggi, hal ini bisa terlihat dari jumlah pendaftar PPDB di MAN Purbalingga yang selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun pelajaran 2024/2025 jumlah kelas X di MAN

Purbalingga adalah 13 kelas, dimulai dari kelas X-A sampai dengan X-M. Jumlah total peserta didik MAN Purbalingga adalah 1300 anak dan 100 guru. Hal tersebut menjadi salah satu bukti bahwa MAN Purbalingga menjadi salah satu tempat pendidikan favorit pilihan masyarakat di Purbalingga.

MAN Purbalingga merupakan Madrasah Aliyah Negeri satu-satunya yang berada di Purbalingga, keberadaan MAN Purbalingga menjadi daya tarik sendiri bagi masyarakat Purbalingga untuk menyekolahkan putra putrinya, di tengah persaingan yang ketat masuk ke SMA/SMK Negeri di Purbalingga yang menggunakan sistem zonasi. Berdasarkan sumber data Kemendikbud yang disampaikan oleh tim Kota Bogor Pelajar bahwasanya dari 23 jumlah sekolah SMAN/SMKN/MAN di Kabupaten Purbalingga, MAN Purbalingga menjadi salah satu tempat pendidikan terbaik tingkat SMAN/SMKN/MAN se-Kabupaten Purbalingga. MAN Purbalingga berhasil mendapatkan rangking nomor 2 dengan nilai 95 dan akreditasi A. Hal ini tentunya menjadi salah satu tolak ukur bagaimana kualitas pendidikan MAN Purbalingga.

Memiliki jumlah peserta didik yang banyak, MAN Purbalingga dituntut selalu menjaga kualitas pendidikan tidak hanya kuantitas peserta didik. Pendidikan di MAN Purbalingga memberikan peran yang sangat penting dalam mencetak generasi yang tidak hanya unggul secara akademis tetapi juga memiliki nilai-nilai keislaman yang kuat. Untuk mencapai tujuan tersebut, pengembangan SDM menjadi kunci utama, khususnya dalam meningkatkan kompetensi guru sebagai pelaku utama dalam proses pendidikan. SDM dalam dunia pendidikan sangat penting dan menjadi hal utama yang harus mendapat perhatian serius dari semua pemangku kepentingan (*stakeholder*). Artinya, jika mutu pendidikan ingin mencapai tingkat pencapaian terbaik maka SDM yaitu Pendidik dan tenaga kependidikan harus ditingkatkan. Begitu juga kondisi di MAN Purbalingga, keberhasilan pengembangan SDM sangat bergantung pada kemampuan institusi untuk memahami kebutuhan guru dan menyelaraskannya dengan visi dan misi madrasah.

Penelitian tentang pengembangan SDM di lingkungan lembaga pendidikan Islam, telah dilakukan beberapa peneliti. Penelitian dari Hulkan, et al. (2024), mengeksplorasi strategi pengembangan SDM di Sekolah Dasar, dengan hasil beberapa langkah strategis seperti pelatihan dan pengembangan kompetensi. Penelitian lain yang dilaksanakan sebelumnya di lembaga pendidikan sebagaimana dilakukan Sutiawan dan Fauzan (2021) juga menghasilkan ragam metode strategis yang digunakan untuk mengembangkan kapasitas SDM di lembaga pendidikan yang diteliti.

Tampak bahwa penelitian-penelitian terdahulu yang ada, umumnya lebih berusaha mengeksplorasi ragam metode yang digunakan untuk pengembangan kapasitas SDM. Terdapat celah tentang bagaimana upaya langkah strategis pengembangan SDM tersebut, sehingga selaras dengan tujuan yang ditetapkan lembaga. Dengan demikian penelitian ini, dengan mengedepankan

fenomena sebagaimana di MAN Purbalingga, di atas maka akan mengisi celah tersebut dengan mengarahkan penelitian pada upaya identifikasi strategi pengembangan SDM, yang telah diterapkan. Diharapkan hasil penelitian akan berkontribusi memberikan rekomendasi tentang strategi penyesuaian kebutuhan SDM dengan tujuan lembaga pendidikan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal (*single case study*) di MAN Purbalingga. Desain studi kasus dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang proses pengembangan SDM dan keselarasan dengan tujuan institusi dalam konteks riil lembaga pendidikan Islam. Penelitian dilaksanakan di MAN Purbalingga, Kabupaten Purbalingga, di mulai pada bulan November 2024. Pemilihan periode awal ini dilakukan untuk menangkap praktik program pengembangan SDM yang sedang berjalan.

Data dikumpulkan dengan triangulasi metode untuk meningkatkan validitas internal, meliputi: 1) Wawancara mendalam (*in-depth interview*) semi-terstruktur dengan pedoman wawancara, dengan durasi kurang lebih 60 menit; 2) Observasi partisipatif di ruang rapat, pelatihan guru, dan aktivitas kelas, dengan catatan lapangan terstruktur; 3) dokumentasi, analisis dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM), pedoman penilaian kinerja, laporan pelatihan, dan notulen rapat.

Informan penelitian dipilih secara *purposive* (*purposive sampling*) berdasarkan peran dan keterlibatannya dalam perencanaan dan pelaksanaan program SDM, sejumlah 6 informan, terdiri atas: Kepala Madrasah; Wakil Kepala Bidang Akademik; tiga guru mata pelajaran; dan satu staf administrasi/manajemen. Kriteria pemilihan informan adalah mereka yang terlibat aktif dalam perumusan atau pelaksanaan kebijakan dan program pengembangan SDM selama minimal satu tahun terakhir.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitik menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, & Saldaña (2014), melalui tahap: 1) Kondensasi data: memilih dan merangkum temuan penting dari transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen. 2) Penyajian data: menyusun tabel atau mind-map untuk memetakan langkah strategis madrasah. 3) Penarikan kesimpulan/verifikasi: memeriksa konsistensi tema dengan triangulasi antar-sumber dan memberhentikan pengumpulan data saat kejenuhan data tercapai, yaitu ketika tidak muncul temuan baru. Dan, untuk memastikan keabsahan data, peneliti menerapkan triangulasi sumber (wawancara, observasi, dokumentasi), dan *member check*, di mana peserta meninjau ringkasan temuan untuk validasi makna

C. Hasil dan Pembahasan

1. Hasil Penelitian

Keberhasilan MAN Purbalingga dalam menghadirkan pendidikan dan pembelajaran berkualitas sehingga mampu menghasilkan siswa dan lulusan berprestasi, tidak terlepas dari keberhasilannya menyiapkan para pendidik berkualitas. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah Prihantoro Ahmad, S.Pd. M.Pd.I, diketahui bahwa MAN Purbalingga secara aktif melakukan kajian sebagai upaya mendukung pencapaian di bidang akademik maupun non-akademik. Upaya pembinaan rutin dilakukan dengan menggali pengembangan SDM, diarahkan sesuai visi misi lembaga, meski terkadang membutuhkan improvisasi. Pembinaan dilakukan melalui pemberdayaan musyawarah guru mata pelajaran tingkat madrasah, kabupaten maupun karesidenan dan provinsi, workshop, pendidikan dan pelatihan, melalui teknologi Informasi dan pendidikan lanjutan ke jenjang yang lebih tinggi, guna meningkatkan kompetensi. Di bawah Kementerian Agama, pelatihan daring juga menjadi bagian dari upaya peningkatan kualitas tenaga guru dan pegawai. Meski dukungan pemerintah belum memenuhi, pimpinan madrasah mendorong pemahaman peningkatan kompetensi guru dan pegawai madrasah melalui berbagai kesempatan dan pilihan.

Hal serupa dikemukakan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik Krido Prihatno, S.Pd. menunjukkan adanya serangkaian langkah strategis yang dilaksanakan madrasah untuk menyelaraskan kebutuhan pendidik dengan tujuan institusi. Hasil wawancara dengan didukung kegiatan observasi dan analisis sejumlah dokumen, menyimpulkan adanya enam langkah strategis, diantaranya: a) Pemahaman visi dan misi institusi oleh guru; b) Integrasi program pengembangan dengan tujuan strategis; c) Penguatan kompetensi yang mendukung keunggulan institusi; d) Penyelarasan penilaian kinerja dengan tujuan institusi; e) Penekanan pada aspek keberlanjutan; f) Dukungan kebijakan yang konsisten.

a. Pemahaman Visi dan Misi Institusi oleh Guru

Keselarasan antara pengembangan SDM dengan tujuan institusi adalah kunci untuk memastikan bahwa setiap program pengembangan yang dilakukan mendukung visi, misi, dan sasaran strategis MAN Purbalingga. Dikemukakan oleh Wakil Kepala Bidang Akademik Krido Prihatno, S.Pd. bahwa Program pengembangan SDM yang dijalankan sebagian besar sudah mendukung pencapaian visi dan misi madrasah.

MAN Purbalingga sebagai lembaga pendidikan menengah berciri khas Islam perlu mempertimbangkan harapan peserta didik, orang tua peserta didik, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat dalam merumuskan visinya. MAN Purbalingga juga diharapkan

merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi di era informasi dan globalisasi yang sangat cepat saat ini.

Hasil analisis dokumen profil madrasah, diketahui Visi MAN Purbalingga adalah ingin mewujudkan harapan mempunyai visi: Tangguh Berkompetisi, Unggul Berprestasi, Cinta Lingkungan Asri Dan Mulia Dalam Budi Pekerti. Visi ini dijabarkan dalam Misi MAN Purbalingga adalah; 1) Mewujudkan peserta didik yang unggul, berprestasi dan mampu bersaing dalam kompetisi akademik dan non akademik; 2) Mewujudkan peserta didik yang konsisten mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari; 3) Mewujudkan peserta didik yang santun dalam bersikap, berbicara, dan berperilaku serta mencintai lingkungan; 4) Mewujudkan peserta didik yang mampu membaca, memahami, mengamalkan dan mengajarkan Al Quran dengan baik dan benar; 5) Memberdayakan SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara maksimal dan berkualitas.

Sedangkan tujuan dari madrasah adalah 1) Seluruh peserta didik terbiasa untuk menjalankan sholat wajib lima waktu secara berjamaah; 2) Seluruh peserta didik terbiasa untuk menjalankan sholat sunah; 3) Tertanamnya pola hidup sehat; 4) Peserta didik dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar; 5) Pada akhir tahun pelajaran peserta didik hafal Juz 'Amma minimal; a) Kelas X : 18 surat b) Kelas XI: 26 Surat c) Kelas XII: hafal Juz 'Amma dengan baik; 6) Tertanamnya budaya akhlakul karimah pada peserta didik; 7) Peserta didik terbiasa menghargai dan menghormati kepada semua orang; 8) Tertanamnya kebiasaan memelihara dan mencintai lingkungan alam; 9) Peserta didik naik kelas 100% dengan nilai rata-rata minimal 78; 10) Peserta didik lulus UM 100 % dengan nilai rata-rata peserta didik 80; 11) Peserta didik dapat meraih juara pada lomba akademik dan non akademik tingkat kabupaten, karesidenan, provinsi dan nasional; 12) Peserta didik dapat melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri; 13) Tenaga Pendidik dan Kependidikan mampu melaksanakan tugasnya sesuai tupoksi; 14) Tenaga Pendidik dan Kependidikan dapat menjadi teladan bagi seluruh peserta didik dan masyarakat.

Berdasarkan analisis visi, misi, tujuan di atas dapat dipahami bahwa madrasah utamanya adalah ingin menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki prestasi dalam ranah kognitif maupun psikomotorik, tetapi juga secara afektif memiliki afeksi akhlak yang baik terhadap sesama manusia maupun pada lingkungan. Singkatnya, MAN Purbalingga memiliki visi untuk mencetak generasi yang unggul dalam aspek akademik, spiritual, dan sosial. Yang menarik dari misi dan tujuan tersebut adalah adanya misi yang berkaitan dengan pengembangan SDM, yakni: Memberdayakan SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara maksimal dan berkualitas. Misi tersebut dijabarkan dalam dua tujuan, yakni agar

Tenaga Pendidik dan Kependidikan yang ada di MAN purbalingga mampu melaksanakan tugasnya sesuai tupoksi; dan mereka dapat menjadi teladan bagi seluruh peserta didik dan masyarakat.

Tampak bahwa MAN Purbalingga menyadari pentingnya pendidik atau guru sebagai ujung tombak pembelajaran, sehingga menjadi bagian dari visi, misi dan tujuan institusi. Dalam hal ini, maka guru harus memahami dan mendukung visi ini dalam praktik sehari-hari. Untuk itu, menurut Wakil Kepala Bidang Akademik, hal utama yang harus dilakukan untuk kesuksesan pencapaian tujuan adalah dengan mengadakan sosialisasi visi dan misi. Sosialisasi ini dapat dilakukan melalui ragam kegiatan yang dilaksanakan di antaranya pada saat pelatihan, rapat kerja, atau forum diskusi.

Salah satu guru mata pelajaran mengkonfirmasi hal ini, bahwa Kepala Madrasah senantiasa mengingatkan apa yang menjadi visi, misi dan tujuan bersama ketika memberikan sambutan dalam acara-acara yang diikuti oleh guru. Hal ini untuk memastikan bahwa setiap guru telah memahami apa yang menjadi visi misi dan tujuan organisasi, dan mereka mampu mendukung capaian visi misi tersebut dengan memahami peran mereka dalam menyukseskan tujuan institusi.

b. Integrasi Program Pengembangan SDM dengan Tujuan Strategis

Pengembangan SDM di MAN Purbalingga memerlukan pendekatan strategis yang holistik dan terencana. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala madrasah dan wakil kepala bidang akademik, ketika seluruh pengelola terutama pendidik telah mengetahui dan memahami visi dan misi yang menjadi dasar bersama dalam bertindak, maka lembaga harus menyiapkan program pengembangan SDM yang integratif dan selaras dengan tujuan strategis institusi.

Kepala Madrasah menjelaskan bahwa agar selaras dengan tujuan strategis institusi, maka langkah yang harus dilakukan adalah menyusun program pengembangan SDM berbasis kebutuhan. Upaya ini diterapkan dengan mengidentifikasi kebutuhan yaitu melakukan asesmen rutin melalui survei, wawancara, dan observasi untuk mengetahui kebutuhan guru, baik dalam aspek kompetensi profesional, teknologi, maupun kesejahteraan. Dengan kata lain, perencanaan tersebut dilaksanakan berbasis data. Hasil asesmen digunakan untuk menyusun program pengembangan SDM yang relevan, efektif, dan sesuai dengan prioritas institusi.

Lebih lanjut, program-program pengembangan SDM integratif yang mendukung tujuan institusi tersebut, yang sudah ditetapkan dan dilaksanakan di antaranya: Pelatihan dan workshop peningkatan kompetensi secara berkala; Kegiatan bantuan dan pendampingan kepada guru dalam melakukan penelitian tindakan kelas (PTK) dan publikasi ilmiah.

Penyediaan program pengembangan karier, dengan menyusun jalur karier yang jelas, termasuk peluang untuk promosi, pengakuan kompetensi, dan pelatihan lanjutan; Memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja luar biasa dalam pembelajaran dan pengembangan siswa; Meningkatkan fasilitas penunjang dengan menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, seperti ruang kerja nyaman, akses teknologi, dan sumber belajar yang lengkap.

Wawancara dengan beberapa guru di MAN Purbalingga, diantaranya: Ari Priyanto, S.Pd (guru Matematika), Awal Priyanto, S.Pd. (guru Sejarah), Novilianto, S.Pd. (guru PKn.), secara garis besar menyampaikan bahwa upaya pengembangan pemberdayaan kompetensi guru MAN Purbalingga merupakan kewajiban yang diupayakan terus menerus dilakukan, diantaranya dengan mengikuti; pendidikan pelatihan, seperti melalui kegiatan rutin musyawarah guru mata Pelajaran (MGMP), workshop peningkatan kompetensi guru melalui PGRI, diklat secara online yang diselenggarakan oleh pemerintah melalui Kementerian Agama melalui <https://pintar.kemenag.go.id/>, guru-guru memilih pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan dan linieritas bidang studi atau mata pelajaran yang digelutinya. Mereka bisa aktif mengikuti kegiatan pelatihan dan tidak mengganggu aktivitas mengajar. Dengan demikian, program pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kualitas individu guru tetapi juga tetap diarahkan pada memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan institusi secara keseluruhan.

Program pengembangan SDM disusun tidak hanya melibatkan kalangan internal, tetapi juga kemitraan dengan lembaga eksternal. Madrasah menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga luar untuk kegiatan pelatihan, melanjutkan kuliah di perguruan tinggi, dan termasuk organisasi komunitas guru. Forum seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) digalakkan sebagai komunitas belajar bagi guru untuk berbagi pengalaman, praktik baik, dan inovasi pembelajaran melalui forum MGMP.

Jika disimpulkan, program pengembangan SDM di MAN Purbalingga mencakup aspek pelatihan, kesejahteraan, dan dukungan komunitas. Dengan pendekatan yang berorientasi pada kebutuhan dan kolaborasi dengan berbagai pihak, madrasah dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung profesionalisme guru serta meningkatkan kualitas pembelajaran yang sesuai dengan visi dan misi madrasah. Kesuksesan pengembangan SDM ini menunjukkan sinergi antara guru, manajemen, dan pihak-pihak terkait. Pelibatan guru dalam perencanaan dan pengambilan keputusan terkait program pengembangan SDM, menjadikan fokus pelaksanaan program-program strategis madrasah terlaksana dengan baik.

c. Penguatan Kompetensi yang Mendukung Keunggulan Institusi

Wakil Kepala Bidang Akademik menegaskan sejatinya tujuan strategis MAN Purbalingga dapat disusun menjadi tiga hal utama, yakni: peningkatan mutu pembelajaran, penguatan karakter berbasis Islam, serta pemanfaatan teknologi dalam pendidikan. Untuk itu, langkah berikutnya agar terdapat keselarasan antara tujuan dengan pengembangan SDM, maka perlu dilaksanakan penguatan kompetensi SDM yang mendukung tercapainya sasaran tujuan tersebut.

Tidak kalah pentingnya disampaikan oleh Nur Taufik, SH. kepala tata usaha MAN Purbalingga bahwa pengembangan SDM pegawai dilakukan dengan meningkatkan kompetensi melalui pelatihan secara berkelanjutan baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun secara mandiri. Lebih lanjut beliau mengemukakan bahwa Upaya pemberdayaan staf administrasi kepegawaian dilaksanakan dengan memperbanyak literasi regulasi yang berkaitan dengan kepegawaian, juga menerapkan rewards dan punishmen yang adil dan transparan untuk memotivasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai demi tercapainya visi dan misi serta tujuan madrasah.

Hasil penelitian menunjukkan madrasah sangat peduli dengan peningkatan kompetensi guru, baik dalam hal pedagogik, kepribadian, sosial serta profesionalitas guru. Beberapa hal yang dilakukan diantaranya: pertama, untuk peningkatan kualitas pembelajaran MAN Purbalingga merancang pelatihan pedagogik yang fokus pada pembelajaran inovatif dan kontekstual. Guru membutuhkan pelatihan untuk memperdalam pemahaman tentang strategi pembelajaran yang efektif. Hal ini mencakup kemampuan mengelola kelas, mengembangkan bahan ajar berbasis kurikulum terbaru, serta memahami pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa (*student-centered learning*).

Berikutnya, untuk menunjang pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, MAN menyediakan pelatihan berbasis teknologi untuk meningkatkan kompetensi guru dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran. Dengan semakin berkembangnya teknologi pendidikan, guru memerlukan pelatihan dalam penggunaan perangkat digital seperti *Learning Management System* (LMS), aplikasi pembelajaran daring, serta media interaktif. Hal ini penting untuk mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif dan sesuai dengan tuntutan zaman. Penggunaan platform pembelajaran daring juga dimanfaatkan untuk pelatihan guru. Pelatihan menjadi fleksibel, sehingga guru dapat belajar kapan saja dan di mana saja.

Selanjutnya, untuk mendorong penguatan kompetensi kepribadian dan sosial yakni karakter berbasis Islam, MAN mendorong guru untuk mengimplementasikan nilai-nilai Islam baik dalam setiap kegiatan pembelajaran, maupun melalui aktivitas kegiatan keagamaan

lainnya. Guru juga membutuhkan pembinaan dalam aspek interpersonal dan intrapersonal, seperti kemampuan berkomunikasi, membangun hubungan yang harmonis dengan siswa, orang tua, dan rekan kerja, serta pengelolaan emosi yang baik untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif. Madrasah juga rutin mengadakan pengajian, kajian Islam, dan pembinaan akhlak untuk memperkuat spiritualitas dan integritas guru. Di samping juga menyiapkan keteladanan para pimpinan, di mana pimpinan madrasah menjadi teladan dalam pengamalan nilai-nilai Islam sehingga dapat menginspirasi guru.

Wakil Kepala Bidang Akademik menjelaskan sebagai lembaga pendidikan berbasis agama, penguatan nilai-nilai spiritual sangat penting. Guru memerlukan pembinaan secara rutin melalui kegiatan keagamaan, seperti kajian Islam, pelatihan akhlak, dan pengembangan spiritualitas untuk mendukung tugas mereka dalam membimbing siswa secara moral dan etika.

d. **Penyelarasan Penilaian Kinerja dengan Tujuan Institusi**

Tidak hanya program pengembangan dan kompetensi yang selaras, Wakil Kepala Bidang Akademik juga menekankan pentingnya penilaian kinerja yang selaras dengan tujuan institusi. Madrasah telah menyelaraskan evaluasi kinerja guru dengan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan institusi. Menurut Kepala Madrasah, penyelarasan penilaian kinerja ini penting untuk memastikan bahwa upaya pengembangan SDM berdampak langsung pada peningkatan mutu pendidikan.

Lebih rinci, dokumen evaluasi kinerja guru menunjukkan adanya indikator kinerja utama yang memang selaras dengan tujuan dari institusi. Di antara indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) penilaian guru tersebut terdapat: capaian akademik, pembentukan karakter siswa, dan implementasi teknologi dalam pembelajaran. Para guru dinilai performanya pada tingkat pendidikan, kemampuan mereka menghasilkan siswa yang tidak hanya pandai tetapi juga berkarakter baik, dan kemampuan mereka dalam menerapkan teknologi dalam pembelajaran.

Penilaian kinerja secara rutin dilaksanakan melalui supervisi akademik, observasi kelas, dan analisis hasil belajar siswa. Hal ini untuk memastikan agar dihasilkan output siswa sebagaimana yang diharapkan. Hasil penilaian akan diberikan *feedback* dan Tindak Lanjut, yaitu dengan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru serta menyusun program tindak lanjut untuk mengatasi kekurangan yang teridentifikasi.

Hasil penilaian dan evaluasi untuk selanjutnya juga akan dimanfaatkan sebagai panduan untuk merancang program pengembangan SDM yang lebih spesifik dan terarah.

Wakil Kepala bidang akademik menegaskan kegiatan penilaian kinerja diarahkan sebagai kerja kolaboratif antara guru dengan lembaga dalam pencapaian tujuan institusi.

e. Penekanan pada Aspek Keberlanjutan

Hasil wawancara selanjutnya dengan Wakil Kepala Bidang Akademik, melanjutkan penjelasan bahwa langkah penting selanjutnya untuk penyelarasan pengembangan SDM dengan tujuan institusi adalah adanya arah pengembangan yang berkelanjutan dampaknya terhadap tujuan institusi. Keberlanjutan tersebut dilakukan dengan menyusun rencana jangka panjang pengembangan SDM. Seluruh program pelatihan dan pembinaan guru, evaluasi, dan monitoring dampaknya terhadap pencapaian tujuan institusi diprogramkan untuk dilaksanakan secara berkelanjutan.

Madrasah mengevaluasi program pengembangan SDM secara berkala untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah tercapai. Secara berkelanjutan, program-program tersebut dievaluasi, di mana hasil evaluasi akan ditindaklanjuti termasuk jika dibutuhkan perubahan-perubahan kebijakan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan institusi atau guru dalam mencapai tujuan institusi. Untuk menunjang aspek keberlanjutan, digunakan sistem manajemen kinerja digital. Madrasah menerapkan sistem berbasis teknologi untuk memantau kinerja guru secara lebih transparan dan terukur.

f. Dukungan Kebijakan yang Konsisten

Wakil Kepala Bidang Akademik melanjutkan penjelasannya, bahwa aspek paling akhir yang harus dipastikan adalah konsistensi dukungan kebijakan. Keselarasan juga bergantung pada keberlanjutan kebijakan yang mendukung pengembangan SDM. Beberapa hal yang harus dipastikan diantaranya: integrasi program pengembangan SDM ke dalam dokumen perencanaan strategis madrasah (Rencana Kerja Madrasah/RKM) dan penyediaan anggaran khusus kebutuhan-kebutuhan guru yang sesuai dengan prioritas institusi.

Kebijakan penganggaran menjadi hal yang krusial agar seluruh rencana program berjalan baik. Penganggaran dalam hal pelatihan, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai hingga insentif kinerja dengan memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja luar biasa dalam pembelajaran dan pengembangan siswa. Madrasah juga mendorong kebijakan yang mendukung keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi guru.

Enam langkah strategis yang dilaksanakan MAN Purbalingga untuk menyelaraskan pengembangan SDM dengan tujuan institusi terbukti dapat membawa lembaga pada keberhasilan-keberhasilan. Capaian-capaian prestasi akademik siswa yang ditunjang dengan

perilaku baik, menjadi daya tarik di mana banyak masyarakat menitipkan putra putri mereka di lembaga tersebut. Temuan ini dapat menjadi kajian penting dalam upaya meningkatkan daya saing madrasah melalui kompetensi dan kualitas SDM yang dimiliki.

2. Pembahasan

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan MAN Purbalingga dalam mencapai keunggulan akademik dan karakteristik lulusan yang holistik sangat bergantung pada efektivitas strategi pengembangan SDM yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan institusi. Temuan ini sejalan dengan teori *Strategic Human Resource Development (SHRD)* yang dikembangkan oleh Garavan (1991), yang menyatakan bahwa pengembangan SDM yang efektif menuntut keselarasan antara strategi pengembangan individu dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks ini, enam langkah strategis yang diterapkan MAN Purbalingga mencerminkan penerapan prinsip-prinsip SHRD secara sistematis dan kontekstual.

Pertama, pentingnya pemahaman visi dan misi oleh guru memperkuat gagasan Ulrich & Dulebohn (2015) bahwa pengembangan SDM yang berdampak hanya akan terjadi bila aktor utamanya (dalam hal ini guru) memiliki *strategic alignment* terhadap arah lembaga. Sosialisasi visi dan misi secara intensif, baik melalui forum formal maupun informal, menjadi bentuk konkret dari pembentukan budaya organisasi (*organizational culture*) yang mendukung pencapaian tujuan strategis madrasah. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Purnomo (2021) yang menunjukkan bahwa pemahaman visi misi institusi oleh guru berdampak signifikan terhadap kinerja institusi secara keseluruhan.

Kedua, praktik integrasi program pengembangan SDM berbasis asesmen kebutuhan menunjukkan kematangan dalam tahap *human resource planning* sebagaimana dijelaskan oleh Werner (2014). Mereka menyatakan bahwa perencanaan pengembangan harus berbasis pada analisis kebutuhan yang valid agar tidak bersifat generik atau simbolik. MAN Purbalingga melakukan asesmen melalui survei dan observasi, serta menyusun program yang relevan seperti pelatihan pedagogik, pendampingan PTK, dan pengembangan karier. Ini juga selaras dengan studi Maisura et al., (2023) yang menyebutkan bahwa pengembangan guru yang berbasis kebutuhan kontekstual lebih berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dibanding pendekatan administratif semata.

Ketiga, penekanan pada penguatan kompetensi berbasis keunggulan institusi menunjukkan adanya orientasi pada *core competencies*. Teori kompetensi oleh Boyatzis (2011) menekankan bahwa individu yang dikembangkan berdasarkan kompetensi inti institusi akan lebih produktif dan adaptif. Dalam kasus ini, MAN Purbalingga memfokuskan pelatihan guru pada

tiga area strategis: peningkatan mutu pembelajaran, penguatan karakter Islam, dan literasi teknologi. Strategi ini mengintegrasikan aspek *hard skills* dan *soft skills*, sebagaimana disarankan dalam studi yang dilakukan oleh Wibowo & Noor (2024) bahwa pelatihan optimal di lembaga pendidikan Islam yang menggabungkan dimensi spiritual dan profesional lebih berhasil membentuk guru sebagai teladan.

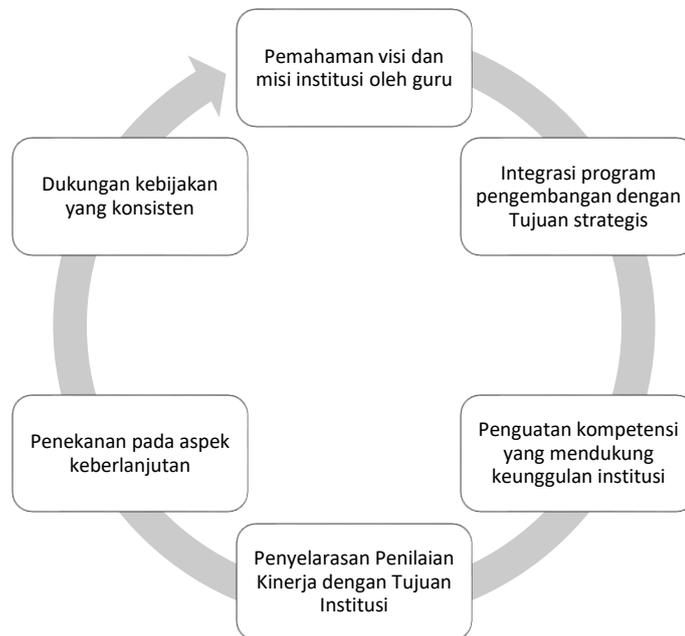
Keempat, penyelarasan indikator kinerja guru dengan indikator keberhasilan institusi memperlihatkan praktik manajemen kinerja berbasis hasil (*result-based management*). Hal ini sesuai dengan model *Performance Management Cycle* oleh Armstrong (2009), yang menekankan pentingnya kesesuaian antara *Key Performance Indicators (KPI)* guru dan arah strategis lembaga. Temuan penelitian ini mendukung hasil studi M. Alwi (2024) yang mengungkapkan bahwa madrasah swasta yang memiliki perencanaan strategis dengan capaian target mutu yang jelas akan mampu meningkatkan kualitas lembaga. Dalam hal ini peran kepala madrasah menjadi krusial.

Kelima, aspek keberlanjutan pengembangan SDM yang dirancang dalam jangka panjang, serta penggunaan teknologi monitoring berbasis digital, memperkuat gagasan *Continuous Professional Development (CPD)* Harwood & Clarke (2006) dan McArdle, K., & Coutts, N. (2010). Dalam hal ini, MAN Purbalingga telah menerapkan prinsip CPD yang berkesinambungan dan terintegrasi ke dalam sistem manajemen lembaga. Pengembangan sumber daya bersifat kolaboratif dengan guru, sehingga dapat meningkatkan refleksi bersama untuk tindak lanjut perbaikan dan pembaruan. Konsistensi evaluasi program dan tindak lanjutnya menjadi bukti bahwa pengembangan SDM tidak dilihat sebagai proyek jangka pendek, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang mendukung pencapaian kualitas institusional.

Keenam, temuan mengenai pentingnya dukungan kebijakan yang konsisten memperkuat teori sistem pendidikan oleh Bush (2003) yang menyatakan bahwa keberhasilan inovasi dan pengembangan dalam pendidikan sangat dipengaruhi oleh kerangka kebijakan dan kepemimpinan strategis. MAN Purbalingga telah mengintegrasikan seluruh kebijakan pengembangan SDM ke dalam dokumen perencanaan resmi (RKM) serta mengalokasikan anggaran secara khusus. Temuan ini paralel dengan studi Noor (2017) mengenai praktik kebijakan strategis di lembaga pendidikan bahwa lembaga yang mengintegrasikan pengembangan SDM ke dalam kebijakan memiliki daya tahan dan daya saing yang lebih baik.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam literatur pengembangan SDM di lingkungan pendidikan Islam, khususnya madrasah. Berbeda dengan studi-studi sebelumnya yang sering memisahkan antara aspek manajemen SDM dan konteks religius institusi pendidikan Islam, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai keislaman ke dalam proses pengembangan SDM bukan hanya memungkinkan, tetapi justru memperkuat relevansi dan efektivitasnya. MAN Purbalingga menjadi contoh bagaimana *strategic human resource*

development dapat diimplementasikan secara kontekstual dalam lembaga pendidikan Islam, tanpa mengabaikan tuntutan profesionalisme dan inovasi zaman.



Gambar 1. Model Strategi Penyeragaman Pengembangan SDM dengan Tujuan Institusi

Lebih jauh, model enam langkah strategis (gambar 1) yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dikembangkan sebagai kerangka konseptual (*conceptual model*) pengembangan SDM berbasis tujuan institusional dalam konteks madrasah. Model ini juga dapat diadaptasi oleh lembaga pendidikan Islam lain yang menghadapi tantangan dalam menyelaraskan program pengembangan guru dengan tujuan pendidikan holistik berbasis nilai-nilai Islam.

D. Kesimpulan

Penelitian ini mengidentifikasi enam langkah strategis—pemahaman visi-misi oleh guru, integrasi program pengembangan SDM berbasis asesmen kebutuhan, penguatan kompetensi pedagogik, karakter Islami, dan teknologi, penyeragaman penilaian kinerja dengan indikator institusi, penekanan keberlanjutan melalui siklus evaluasi digital, serta dukungan kebijakan yang konsisten—yang secara sinergis mengokohkan keselarasan antara kebutuhan pendidik dan tujuan MAN Purbalingga. Implementasi keenam langkah ini terbukti meningkatkan kualitas pembelajaran dan karakter peserta didik sekaligus memotivasi guru secara profesional dan

spiritual; dengan demikian model ini dapat dijadikan acuan praktis bagi madrasah lain dalam merancang Rencana Kerja Madrasah, SOP pengembangan SDM berbasis data, evaluasi kinerja terukur, dan kebijakan anggaran berkelanjutan.

Secara teoritis, temuan ini memperkaya kerangka *Strategic Human Resource Development* (SHRD) dengan menambahkan dimensi religius—nilai-nilai Islam—ke dalam konsep *strategic alignment*, serta menghasilkan kerangka konseptual enam langkah yang adaptif untuk lembaga pendidikan Islam. Model konseptual ini menawarkan pijakan bagi penelitian komparatif antar-madrasah dan adaptasi dalam konteks budaya keagamaan yang berbeda, sekaligus membuka ruang diskusi untuk mengintegrasikan teori SDM modern dengan prinsip-prinsip manajemen Islami.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain penggunaan studi kasus tunggal di satu madrasah yang mungkin membatasi generalisasi temuan. Selain itu, fokus pada data kualitatif membuat sulit mengukur dampak langsung pada kinerja peserta didik secara kuantitatif. Untuk penelitian lanjutan, disarankan menerapkan desain *multi-site case study* atau *mixed methods* untuk hasil yang general melibatkan banyak madrasah, termasuk juga dapat dilengkapi dengan instrumen kuantitatif untuk mengukur outcome program (misalnya skor prestasi siswa, retensi guru).

Daftar Rujukan

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan page publishers.
- Azizah, M., & Apdila, M. N. (2021). Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 1(1), 73–84. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v1i1.90>
- Boyatzis, R. E. (2011). Learning life skills of emotional and social intelligence competencies. *M. London, The Oxford Handbook of Lifelong Learning*, 91-101.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. sage.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Devianti, R., Sari, S. L., & Bangsawan, I. (2020). Pendidikan Karakter untuk Anak Usia Dini. *MITRA ASH-SHIBYAN: Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 3(02), 67–78. <https://doi.org/10.46963/mash.v3i02.150>
- Garavan, T.N. (1991), "Strategic Human Resource Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15 No. 1. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000219>
- Hanif, M. (2023). Philosophical Review of Avicenna's Islamic Education Thought. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 2(6), 1–16. <https://doi.org/10.46799/ajesh.v2i6.71>

- Hanif, M., Mukroji, Suwito, H., Mubaroq, A. C., & Dharin, A. (2024). Pesantren Resistance To Indonesia'S National Curriculum To Defend Its Curriculum Model. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(7), 1–32. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-049>
- Harwood, T., & Clarke, J. (2006). Grounding continuous professional development (CPD) in teaching practice. *Innovations in Education and Teaching International*, 43(1), 29–39. <https://doi.org/10.1080/14703290500467400>
- Hulkin, M., Zulhijrah, Z., Bella, S., & Shaleh, S. (2024). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia pada abad 21. *Ideguru: jurnal karya ilmiah guru*, 9(3), 1313–1319. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.814>
- Jamaludin, S., Mulyasa, E., & Sukandar, A. (2022). Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sekolah study deskripsi di SMP IT Al-Futuhiyah Kecamatan KarangTengah Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)*, 1(2), 13–27. <https://jurnal.azkahafidzmaulana.my.id/index.php/ilpen/article/view/15>
- M. Alwi AF. (2024). Pengembangan Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Swasta. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(2), 258–273. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i2.14>
- Maisura, M., Ulandary, Y., Murnaka, N. P., Azhari, D. S., Erliana, L., & Ahyani, E. (2023). Strategi manajemen pendidikan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran PAI di era digital. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 4(3), 2733–2747. <https://doi.org/10.54373/imeij.v4i3.593>
- McArdle, K., & Coutts, N. (2010). Taking teachers' continuous professional development (CPD) beyond reflection: Adding shared sense-making and collaborative engagement for professional renewal. *Studies in continuing education*, 32(3), 201–215. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2010.517994>
- Miles, M. B. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. *Thousand Oaks*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Noor, W. (2017). Mengintegrasikan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Madrasah. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 3(02), 153–167. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v3i02.1786>
- Pendidikan, D. (2005). Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. *Pustaka Pelajar*.
- Sutiawan, S., & Fauzan, A. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Alam Lampung. Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 11 (1), 39–49.
- Tilaar, R., Mekel, P. A., & Tarore, R. N. (2014). Analisis Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 991–1000.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human resource management review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Wardani, K. (2010). Peran guru dalam pendidikan karakter menurut konsep pendidikan Ki Hadjar

To`in Asngad, Muh. Hanif

Dewantara. *Proceeding of The 4th International Conference on Teacher Education; Join Conference UPI & UPSI*, 8–10.

Werner, J. M. (2014). Human resource management and HRD: connecting the dots or ships passing in the night?. In *The Routledge companion to human resource development* (pp. 89-98). Routledge.

Wibowo, A., & Noor, M. (2024). Optimalisasi manajemen human capital di lembaga pendidikan Islam: Strategi pengembangan SDM berbasis nilai-nilai Islam. *Jurnal Inovasi Keuangan dan Manajemen*, 5(4).

Widodo, W., & Sriyono Program Studi Bimbingan Konseling Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pengetahuan Sosial, H. (2020). Strategi Pemberdayaan Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Faktor Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1), 7–12.

Yusaini, Adi Prakoso, W., & Sulastri. (2023). Tantangan Dan Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Pendidikan. *Al-Azkiya: Jurnal Ilmiah Pendidikan MI/SD*, 8(2), 194–215. <https://doi.org/10.32505/azkiya.v>