PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI MULTISITUS DI MTS AL KAROMAH NGAWI DAN MTS NEGERI 1 PONOROGO)

TESIS

Oleh

FADLIILATUN NISA

NIM 502240020

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

2026

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI MULTISITUS DI MTS AL KAROMAH NGAWI DAN MTS NEGERI 1 PONOROGO)

TESIS

Diajukan pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan Program Magister (S-2) Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

FADLIILATUN NISA

NIM 502240020

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

2026

ABSTRAK

Nisa, Fadliilatun, 2026. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo). Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Pembimbing: Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag., Dr. Afif Syaiful Mahmudin, M.Pd.I.

Kata Kunci: Pengembangan Sumber Daya Manusia, Mutu Pendidikan

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh urgensi penguatan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan yang masih menghadapi berbagai tantangan, seperti kesenjangan kompetensi guru, belum optimalnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, serta keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi dan sarana prasarana yang mendukung pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan dan pengembangan SDM belum sepenuhnya mampu meningkatkan profesionalisme guru secara merata dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis: (1) perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo, (2) pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo, (3) pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi multi situs. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi non partisipan dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teori Miles Huberman dan Saldana yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan teknik pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber, teknik dan waktu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perencanaan SDM dilakukan melalui identifikasi kebutuhan tenaga pendidik secara berkala, penentuan jumlah dan kualifikasi guru, serta proses rekrutmen dan seleksi yang sistematis, kemudian dilanjutkan dengan program pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan, dan evaluasi kinerja sebagai bentuk *continuous improvement*. (2) pendidikan dan pelatihan SDM dilaksanakan melalui pendidikan formal, sertifikasi PPG, serta berbagai kegiatan pelatihan seperti workshop, MGMP, dan program pengembangan berkelanjutan (*lifelong learning*) yang berfokus pada peningkatan kompetensi profesional guru. (3) pengelolaan SDM dilakukan melalui penilaian kinerja yang terstruktur, penguatan kerja sama tim, penegakan kedisiplinan, pemberian kompensasi dan insentif, serta pemanfaatan sarana dan prasarana secara optimal, sehingga mampu meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan.

ABSTRACT

Nisa, Fadliilatun, 2026. Human Resource Development in Improving Educational Quality (Multisite Study at MTs Al Karomah Ngawi and MTsN 1 Ponorogo). Thesis, Islamic Education Management Study Program. Postgraduate Program, UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Supervisors: Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag., Dr. Afif Syaiful Mahmudin, M.Pd.I.

Keywords: Human Resource Development, Educational Quality

This research is motivated by the urgency of strengthening human resource (HR) development in educational institutions that still face various challenges, such as teacher competency gaps, suboptimal implementation of education and training, and limitations in the use of technology and infrastructure that support learning. These conditions indicate that HR management and development have not been fully able to improve teacher professionalism evenly and sustainably. Therefore, this study aims to analyze and describe HR development in improving the quality of education at MTs Al Karomah Ngawi and MTsN 1 Ponorogo.

The purpose of this study is to describe and analyze: (1) human resource planning (HR) to improve the quality of education at MTs Al Karomah Ngawi and MTsN 1 Ponorogo; (2) human resource education and training (HR) to improve the quality of education at MTs Al Karomah Ngawi and MTsN 1 Ponorogo; (3) human resource management (HR) to improve the quality of education at MTs Al Karomah Ngawi and MTsN 1 Ponorogo.

This research employed a qualitative approach with a multi-site study. Data collection techniques included in-depth interviews, non-participant observation, and documentation. Data analysis employed the theories of Miles Huberman and Saldana, including data collection, data condensation, data presentation, and conclusion drawing. Data validity was verified using triangulation of sources, techniques, and time.

The results of the study indicate that: (1) human resource planning is carried out through periodic identification of the need for teaching staff, determining the number and qualifications of teachers, as well as a systematic recruitment and selection process, then continued with development programs, compensation, maintenance, and performance evaluation as a form of continuous improvement. (2) human resource education and training is carried out through formal education, PPG certification, and various training activities such as workshops, MGMP, and continuous development programs (lifelong learning) that focus on improving teacher professional competence. (3) human resource management is carried out through structured performance assessments, strengthening teamwork, enforcing discipline, providing compensation and incentives, and optimal utilization of facilities and infrastructure, so as to improve teacher professionalism and the quality of education.

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan insentif terhadap tesis yang ditulis oleh **Fadliilatun Nisa, NIM 502240020** dengan judul ***"Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus Di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo)"***, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munaqasah Tesis

Ponorogo, 14 April 2026

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag	**Dr. Afif Syaiful Mahmudin, M.Pd.I**
NIP. 197402041998032009	NIP. 198907132023211020

Mengetahui
Ketua Program Studi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam
UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

Dr. Athok Fu'adi, M. Pd.
NIP. 197611062006041004

KEMENTRIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PASCASARJANA
Terakreditasi "Unggul" sesuai SK BAN-PT Nomor: 008/SK/BAN-PT/Ak.PNB/2.0/PT/I/2026
Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 46189
Website: https://pasca.uinponorogo.ac.id / E-Mail: pasca@uinponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang telah ditulis oleh **Fadliilatun Nisa, NIM 502240020, Program Magister** Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: "***Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus Di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo)***" telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis Munaqashah Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo pada **Hari Selasa, tanggal 2 Juni 2026** dan dinyatakan **LULUS**.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tanda tangan	Tanggal
1.	**Dr. Ely Masykurroh, S.E., MSI.** **NIP 197202111999032003** Ketua Sidang		10/6-26
2.	**Dr. Athok Fu'adi, M.Pd.** **NIP 197611062006041004** Penguji Utama		22/6-26
3.	**Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag.** **NIP 197402041998032009** Penguji 2		18/6-2026
4.	**Dr. Afif Syaiful Mahmudin, M.Pd.I.** **NIP 198907132023211020** Sekretaris		22/6-2026

Ponorogo, Juni 2026
Direktur Pascasarjana,

Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag.
NIP 196508011998031001

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Fadliilatun Nisa
NIM	:	502240020
Fakultas	:	Pascasarjana
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Judul	:	Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus Di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo)

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang dapat diakses di **etheses.iainponorogo.ac.id.** Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 18 Juni 2026

Penulis,

Fadliilatun Nisa

502240020

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, **Fadliilatun Nisa, NIM 502240020, Program Magister Studi Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: "***Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus Di MTs Al Karomah Ngawi Dan MTs Negeri 1 Jetis Ponorogo)***" ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk dimana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempetanggungjawabkannya secara akademis dan secara hukum.

Ponorogo, 14 April 2026

Pembuat Pernyataan,

FADLIILATUN NISA

NIM 502240020

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat dan karunia-Nya yang dilimpahkan kepada Penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul: ***"Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus Di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo)"*** ini yang membahas isu kajian tentang pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui perencanaan, pendidikan dan pengelolan yang dilakukan di dua lembaga pendidikan tersebut.

Tesis ini ditulis dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd) pada Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada kedua orang tua, Bapak Sukardi, S.Ag. dan Ibu Sulistyowati, S.T. dan juga Muhammad Akbar Abdullah Fiqih, S.Pd. atas semangat dan pengertian mereka. Terima kasih juga disampaikan kepada para pembimbing tesis, yaitu Ibu Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag. dan Bapak Dr. Afif Syaiful Mahmudin, M. Pd.I. yang telah mengarahkan dan mengingatkan kelalaian Penulis selama penyusunan tesis sejak dari awal hingga selesai.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Rektor UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Prof. Dr. Hj. Evi Muafiah, M. Ag., Direktur Pascasarjana Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M. Ag., dan Wakil Direktur Dr. Sugiyar, M.Pd.I., Ketua Program Studi Dr. Athok Fu'adi, M.Pd. beserta jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan layanan dalam proses pembelajaran dan penyelesaian studi. Tak lupa pula, Penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh dosen dan staf administrasi UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo dan

perpustakaan, termasuk rekan-rekan sejawat yang menaruh perhatian dan bantuan kepada Penulis sehingga selesainya tesis ini.

Akhirnya, Penulis berharap semoga karya ilmiah ini bisa memberikan sumbangsih bagi para pembaca dan pemerhati, menjadi amal jariyah Penulis yang dinilai saleh di sisi Allah Swt., dan setiap kritik atas kekurangan tesis ini diharapkan muncul penelitian serupa yang memperdalam dan mengembangkan wacana demi kajian lanjutan yang lebih bermakna bagi umat dan masyarakat bangsa, amin.

Ponorogo, 14 April 2026

Pembuat Pernyataan,

FADLIILATUN NISA

NIM 502240020

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DALAM ii
PERNYATAAN KEASLIAN iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING iv
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI v
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI vi
KATA PENGANTAR vii
ABSTRAK ix
MOTTO.. xi
DAFTAR ISI xii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
PEDOMAN TRANSELITERASI xvii

BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 5
C. Tujuan Penelitian 6
D. Manfaat Penelitian 6
E. Penelitian Terdahulu 7
F. Sistematika Penulisan 12

BAB II KAJIAN TEORITIK
A. Pengembangan SDM Guru 15
1. Pengertian Pengembangan SDM 15
2. Tujuan Pengembangan SDM 17
3. Ruang Lingkup Pengembangan SDM 20
4. Guru Sebagai SDM Pendidik 32
5. Definisi Pengembangan SDM Guru 37
B. Mutu Pendidikan 39

1. Pengertian Mutu Pendidikan 39
2. Faktor yang Meningkatkan Mutu pendidikan 44
3. Karakteristik Mutu Pendidikan 49
4. Prinsip Mutu Pendidikan 51
5. Indikator Mutu Pendidikan 53

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 55
B. Data dan Sumber Data 57
C. Teknik Pengumpulan Data 58
D. Teknik Analisis Data 61
E. Teknik Pengecekan Data 64

BAB IV PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (MUTI SITUS DI MTS AL KAROMAH NGAWI DAN MTSN 1 PONOROGO)

A. Paparan Data 67
B. Analisis Data 91
C. Sinkronisasi dan Transformasi Data 100

BAB V PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (MULTI SITUS DI MTS AL KAOMAH NGAWI DAN MTSN 1 PONOROGO)

A. Paparan Data 104
B. Analisis Data 118
C. Sinkronisasi dan Transformasi Data 124

BAB VI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (MUTI SITUS DI MTS AL KAROMAH NGAWI DAN MTSN 1 PONOROGO)

A. Paparan Data 128
B. Analisis Data 143
C. Sinkronisasi dan Transformasi Data 150

BAB VII PENUTUP

A. Kesimpulan 154

B. Saran 155

DAFTAR PUSTAKA 157

LAMPIRAN-LAMPIRAN 160

DAFTAR RIWAYAT HIDUP 214

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Kepala Sekolah dan Wakil Kepala MTs Al Karomah..... 70

Tabel 4.2 Data Guru MTs Al Karomah 70

Tabel 4.3 Data Siswa MTs Al Karomah 71

Tabel 4.4 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTsN 1 Ponorogo 74

Tabel 4.5 Data Siswa MTsN 1 Ponorogo..... 74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Daftar MGMP Guru MTs Kabupaten Ngawi 78

Gambar 4.2 Absen Guru MTs Al Karomah 82

Gambar 4.3 Absen Guru MTsN 1 Ponorogo 90

Gambar 4.4 Surat Mutasi Dari Kementrian Agama 91

Gambar 5.1 Sertifikat Pelatihan Guru MTs Al Karomah 107

Gambar 5.2 Laporan Hasil PKG 113

Gambar 5.3 Sertifikat Workshop Guru MTsN 1 Ponorogo 114

Gambar 5.4 Workshop MGMP Bahasa Indonesia bersama UIN Po 115

Gambar 6.1 Rapat Dinas Penandatanganan Perjanjian Kinerja 137

Gambar 6.2 Pemberian Penghargaan Kepada Guru Berprestasi 140

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu sektor vital dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di Indonesia. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan sarana prasarana, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas guru dan tenaga kependidikan.[1] Salah satu faktor penting dalam peningkatan mutu pendidikan adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh lembaga tersebut, baik guru maupun tenaga kependidikan. SDM yang kompeten akan mampu menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif, efektif, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Mutu pendidikan menjadi isu strategis karena merupakan indikator keberhasilan lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pendidikan yang bermutu akan melahirkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, keterampilan, serta karakter yang mampu beradaptasi dengan perubahan sosial dan perkembangan teknologi. Sebaliknya, rendahnya mutu pendidikan dapat berdampak pada lemahnya daya saing lulusan, rendahnya prestasi akademik peserta didik, serta kurang optimalnya peran lembaga pendidikan dalam mencetak generasi yang berkualitas. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia di madrasah harus diposisikan sebagai prasyarat utama dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Dasar pentingnya peningkatan mutu pendidikan dapat dilihat pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3, yang menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban

[1] Dince Putri Juita et al., "Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan," *Indo-MathEdu Intellectuals Journal Vol 5, No. 3* (2024), 5.

bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.[2] Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menggariskan bahwa standar pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu komponen utama yang harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan.[3] Hal ini menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan harus ditopang oleh pengembangan SDM yang profesional.

Pengembangan SDM dalam konteks pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan tenaga pendidik sehingga dapat bekerja lebih efektif.[4] Hoy dan Miskel menegaskan bahwa mutu pendidikan ditentukan oleh interaksi antara input, proses, dan output pendidikan, di mana SDM merupakan faktor dominan yang memengaruhi ketiganya.[5] Input meliputi sumber daya pendidikan seperti guru, kurikulum, sarana, dan dana; proses mencakup aktivitas pembelajaran, manajemen, serta interaksi di kelas; sedangkan output adalah hasil akhir berupa prestasi akademik, karakter siswa, dan mutu lembaga.[6] Dengan demikian, pengembangan SDM tidak dapat dipandang sebagai kegiatan tambahan, melainkan sebagai inti dari manajemen mutu pendidikan.

penelitian-penelitian sebelumnya di Indonesia menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Misalnya, penelitian Mulyasa menemukan bahwa rendahnya mutu pendidikan di lembaga madrasah umumnya disebabkan oleh lemahnya pengelolaan SDM, baik dalam aspek kompetensi profesional

---

[2] Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Sekretariat Negara, 2003), Pasal 3.

[3] Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: Sekretariat Negara, 2005).

[4] Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 230.

[5] Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, (New York: McGraw-Hill, 2008), 12.

[6] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 49.

guru.[7] Nurhayati dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dan workshop berpengaruh positif terhadap mutu pendidikann.[8] Artinya, problem mutu pendidikan tidak hanya terletak pada sarana prasarana, melainkan sangat ditentukan oleh kualitas guru dan tenaga kependidikan.

Kondisi pengembangan sumber daya manusia yang menjadi fokus dalam penelitian ini juga ditemukan di MTs Al-Karomah Bringin Ngawi. Madrasah yang berlokasi di Desa Krompol, Kecamatan Bringin, Kabupaten Ngawi ini telah berkembang dan menjadi salah satu lembaga pendidikan yang diminati masyarakat. MTs Al-Karomah dikenal memiliki budaya madrasah yang kuat dalam pembinaan nilai religius, kedisiplinan, serta tanggung jawab. Hal tersebut tercermin dalam berbagai aktivitas pendidikan yang tidak hanya menekankan aspek akademik, tetapi juga pembentukan karakter guru dan tenaga kependidikan sebagai teladan bagi peserta didik.

Namun, berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis, pendidikan dan pelatihan SDM di MTs Al-Karomah tidak hanya berfokus pada pembinaan nilai religius, tetapi juga telah mengarah pada pengembangan yang lebih sistematis melalui berbagai program peningkatan kompetensi guru, seperti pelatihan, workshop, diskusi rutin, serta keikutsertaan dalam komunitas profesional. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilakukan secara berkala dengan menekankan pada peningkatan kompetensi sehingga mampu memberikan dampak terhadap kualitas pembelajaran. Selain itu, keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan pengembangan menunjukkan adanya budaya belajar yang berkelanjutan (*lifelong learning*). Program pelatihan yang dilaksanakan juga menjadi sarana untuk meningkatkan kreativitas, inovasi, serta kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran. Pemberian kesempatan

---

[7] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 54.

[8] Nurhayati, *"Pengaruh Pengembangan Kompetensi Guru terhadap Mutu Pembelajaran Madrasah," Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 8 No. 2* (2019), 67.

mengikuti pelatihan, baik secara internal maupun eksternal, menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Meskipun demikian, masih terdapat kendala seperti keterbatasan sarana prasarana pendukung pelatihan, kesulitan menghadirkan narasumber, serta perbedaan kemampuan antar guru, khususnya dalam penguasaan teknologi. Oleh karena itu, madrasah melakukan berbagai upaya seperti pelaksanaan pelatihan internal, kolaborasi antar guru, serta pembinaan berkelanjutan untuk mengoptimalkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sementara itu, MTsN 1 Ponorogo sebagai lembaga pendidikan menengah pertama negeri di bawah naungan Kementerian Agama juga menunjukkan komitmen yang kuat dalam pengembangan SDM yang terarah dan sistematis. Madrasah ini dikenal sebagai salah satu lembaga pendidikan unggulan yang terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan Melalui pendidikan dan pelatihan SDM berbasis pengembangan kompetensi, MTsN 1 Ponorogo melaksanakan berbagai program Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Berdasarkan hasil analisis data, pendidikan dan pelatihan SDM dilaksanakan melalui kegiatan yang meliputi pendidikan formal, pelatihan, workshop, MGMP sebagai bentuk pengembangan profesional guru. Kerja sama antar guru dalam kegiatan pelatihan juga menciptakan suasana belajar kolektif yang mendukung peningkatan kompetensi secara bersama.

Dalam aspek motivasi, madrasah memberikan dukungan berupa kesempatan mengikuti pelatihan, baik internal maupun eksternal, serta apresiasi terhadap guru yang aktif dalam pengembangan diri. Sementara itu, pemanfaatan sarana dan prasarana pelatihan dilakukan secara terstruktur untuk menunjang efektivitas kegiatan pengembangan kompetensi. Meskipun demikian, MTsN 1 Ponorogo juga menghadapi beberapa kendala dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, seperti keterbatasan dana, kesulitan menghadirkan narasumber, serta kesenjangan kompetensi antar guru, khususnya dalam penguasaan teknologi. Untuk mengatasi hal

tersebut, madrasah melakukan berbagai strategi, seperti meningkatkan partisipasi guru, memperkuat kolaborasi antar guru, serta menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi sebagai upaya optimalisasi pengembangan SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan demikian, baik MTs Al-Karomah Bringin Ngawi maupun MTsN 1 Ponorogo menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan SDM memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Program yang dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan tidak hanya mampu meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru, tetapi juga mendorong terciptanya pembelajaran yang lebih efektif dan inovatif. Namun demikian, keberhasilan tersebut tetap perlu didukung dengan upaya berkelanjutan dalam mengatasi berbagai kendala, seperti keterbatasan sarana, dana, serta kesenjangan kompetensi antar guru, sehingga pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat berjalan lebih optimal dan berdampak signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan paparan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MTs Al-Karomah Bringin Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo mengenai bagaimana pengembangan sumber daya manusia diterapkan di kedua madrasah tersebut sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti mengambil judul "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Al-Karomah Bringin Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo."

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 Ponorogo?
2. Bagaimana pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 Ponorogo?

3. Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 Ponorogo.
2. Untuk menganalisis pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 Ponorogo.
3. Untuk menganalisis pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen Pendidikan tentang pengembangansumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2. Manfaat Praktis

   a. Bagi Madrasah

      Penelitian ini bermanfaat sebagai masukan di MTS Al-Karomah dan MTSN 1 Ponorogo dalam merancang program pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang lebih terarah, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan serta mutu pembelajaran di madrasah.

   b. Bagi Peneliti

      Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks pendidikan Islam, khususnya dalam upaya meningkatkan mutu

pendidikan, sekaligus menjadi pengalaman praktis dalam penelitian manajemen pendidikan.

c. Bagi Peneliti Mendatang

Penelitian ini memberikan dasar teoretis dan empiris bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam tentang pengembangan SDM, serta dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan dalam penelitian sejenis, baik untuk memperkuat temuan maupun mengembangkan kajian baru terkait pengembangan mutu pendidikan.

d. Bagi Guru

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dorongan dan wawasan baru mengenai pentingnya pengembangan mutu, sekaligus menjadi motivasi untuk terus meningkatkan kualitas diri melalui pelatihan, pengembangan profesional berkelanjutan, serta penerapan strategi pembelajaran yang lebih efektif di madrasah.

E. Penelitian Terdahulu

Berkaitan dengan tema penelitian yang akan dikaji, peneliti juga melakukan kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang ada relevansinya dengan penelitian ini, yang dapat memberikan gambaran tentang ruang lingkup penelitian yang pernah dilakukan terhadap pengembangan SDM di lembaga pendidikan islam dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pertama, Ulvi Latifah (2018) yang berjudul *"Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Man 1 Magelang"*. Tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Tesis ini mengkaji Pertama, implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu di MAN 1 Magelang meliputi: perencanaan pengadaan guru dan pegawai baru sesuai kebutuhan madrasah, rekrutmen dengan cara menyeleksi lamaran yang sudah masuk, seleksi dan penempatan dengan cara menetapkan kriteria khusus bagi guru yaitu melalui tes Baca Tulis Qur'an (BTA) dan kompetensi mengajar, pengorganisasian pembagian

tugas sesuai kompetensi, orientasi dilakukan dengan cara formal dan non formal, pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan cara on the job training dan off the job training, penilaian kinerja dilakukan melalui supervisi bagi guru dan presensi harian oleh guru piket, dan kompensasi ditetapkan sesuai jam mengajar guru. Kedua, evaluasi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Magelang dengan cara: evaluasi harian dengan menggunakan presensi yang dilakukan oleh guru piket, evaluasi bulanan dengan memeriksa hasil data guru piket dan kasus yang ada, evaluasi tengah semester yang dilakukan untuk mengevaluasi program pendidikan, evaluasi tahunan yang dilakukan untuk mengevaluasi hasil kerja selama setahun dan dijadikan acuan untuk menyusun Rencana Kerja Madrasah (RKM) pada tahun yang akan datang.Ketiga, faktor pendukung manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Magelang adalah: kesamaan visi misi, jumlah sumber daya manusia yang memadai, kegiatan intrakurikuler yang menunjang bakat dan minat siswa, sarana dan prasarana yang representatif, lokasi madrasah yang strategis. Faktor penghambat manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Magelang adalah: fasilitas gedung yang terpisah, keterbatasan dana, pemeliharaan fasilitas, jumlah siswa yang memenuhi kuantitas bukan kualitas, tidak ada kejelasan karir bagi guru non PNS.[9]

Kedua, Nur Santoso (2020) yng berjudul *"Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar Di Kabupaten Labuhanbatu Studi Kasus Sdn 10 Rantau Selatan"* Tesis Universitas Medan Area. Temuan penelitian menunjukan bahwa: 1) perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN 10 Rantau Selatan melalui: a) Analisis lingkungan internal b) Analisis lingkungan eksternal c) pemilihan strategi, 2) implementasi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dasar, melalui, a) program kelas unggulan, b) program kurikulum, c) program

[9] Ulvi Latifah, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Magelang" (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018).

kesiswaan d) program sarana dan prasarana e) program humas, f) program komite sekolah, g) program peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. [10]

Ketiga, Ihsan (2012), yang berjudul *"Strategi Peningkatan Mutu MTs Negeri Tambun di Tolitoli"*. Tesis UIN Alauddin Makassar. Hasil penelitian ini adalah: 1. Strategi peningkatan mutu MTs Negeri Tambun Tolitoli yang paling mendasar pada dua hal pokok yaitu bidang akademis, non akademis yang merupakan hal sangat perlu diperhatikan sehingga dengan sendirinya Madrasah menjawab tantangan yang semakin hari samakin berkembang agar tidak mengalami kefakuman sebagaimana Madrasah-Madrasah yang lain 2. Faktor pendukung adalah dari segi sarana dan prasarana walaupun itu masih perlu ditingkatkan serta tenaga pendidik yang telah memadai, sementara faktor penghambat adalah dari segi motivasi diri dan keikutsertaan peserta didik dalam mengikuti proses pembelajaran dan dukungan orang tua dan masyarakat yang belum maksimal. Namun terlepas dari itu semua sangat tergantung dari kerjasama yang baik antara peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan serta pihak madrasah dan masyarakat. 3. Upaya yang dilakukan oleh MTs Negeri Tambun dalam peningkatan mutu adalah mewujudkan proses pembelajaran yang efektif, mengadakan evaluasi yang efektif serta mengadakan perbaikan secara berkesinambungan, pembentukan karakter, melaksanakan bimbingan yang sifatnya membangun guna pengembangan masing-masing unsur yang ada di MTs Negeri Tambun, menciptakan pelayanan prima, melibatkan partisipasi masyarakat dalam membangun kebersamaan untuk menciptakan hasil yang lebih baik.[11]

Keempat, Afrilia Susanti (2022) yang berjudul *"Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMK Mitra Industri Mm2100".* Tesis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

---

[10] Nur Santoso, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar di Kabupaten Labuhanbatu Studi Kasus SDN 10 Rantau Selatan" (Universitas Medan Area, 2020).

[11] Ihsan, "Strategi Peningkatan Mutu MTs Negeri Tambun di Tolitoli" (UIN Alauddin Makassar, 2012).

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan. Pertama, berdasarkan analisis lingkungan internal, Kepala Sekolah SMK Mitra Industri MM2100 memiliki kapasitas kepemimpinan, berpengalaman di DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) dan aset sekolah mendukung tujuh jurusan yang ada. Sedangkan berdasarkan analisis lingkungan eksternal, SMK Mitra Industri MM2100 berdiri di lokasi strategis di tengah kawasan industri MM2100, adanya masukan dari industri yang membutuhkan mutu lulusan terampil, siap kerja dan memiliki tanggung jawab serta disiplin tinggi. Kedua, dalam perencanaan, implementasi dan pemilihan strategi, sekolah berhasil melahirkan program tepat, kepala sekolah berhasil mengoordinir program sekolah dengan menunjuk penanggung jawab, dan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui program kurikulum Link and Match, program kesiswaan, program hubungan masyarakat dan program peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Ketiga, pada tahap evaluasi, sekolah melakukan supervisi setiap program sekolah. Keempat, sekolah menilai hasil pembelajaran setiap peserta didik dan menemukan adanya hambatan pada kedisiplinan peserta didik sehingga sekolah menghadirkan sistem ketat dalam menjaga tata tertib berdasarkan lima nilai utama sekolah dan pengembangan karakter. Kemudian hambatan kemampuan Bahasa Jepang khususnya peserta didik yang peminatan magang di Jepang. Sekolah juga berhasil mencetak peserta didik sesuai kebutuhan industri sehingga setiap tahun lulusannya terserap di industri 100%.[12]

Kelima, Diara Rizki Prayitno (2024) yang berjudul *"Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Qur'ani Untuk Mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah Unggul Di Pondok Pesantren Aulia Cendekia Kota Pekanbaru".* Tesis UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Hasil penelitian ini mengungkapkan tiga dimensi utama dalam pengembangan SDM berbasis Qur'ani di MI Ponpes Aulia Cendekia Kota Pekanbaru.

[12] Afrilia Susanti, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Mitra Industri MM2100" (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022).

Pertama, perencanaan pengembangan SDM dilakukan melalui tiga jalur, yaitu perencanaan mingguan, semesteran, tahunan, dan perencanaan lebih spesifik seperti proses rekrutmen guru, pilihan metode ajar yaitu metode tilawati dan Al miftah, dengan tujuan meningkatkan efektivitas pendidikan yang ada. Kedua, langkah-langkah implementasi yang dilakukan salah satunya mengadakan diklat untuk pendidik yang mana pelatihnya di hadirkan langsung dari Pulau Jawa. Selain itu juga melalui pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan kerja sama dengan lembaga/instansi lain untuk memperkuat nilainilai Qur'ani serta memenuhi kebutuhan sekolah. Guru menjadi contoh dalam berprestasi. Selain itu sekolah juga memberikan dukungan dan dispensasi bagi tenaga pendidik maupun kependidikan yang ingin melanjutkan pendidikannya. Ketiga, analisis hasil pengembangan menunjukkan peningkatan aspek spiritual, potensi pendidik, kinerja, serta dedikasi dan loyalitas tinggi dari SDM berbasis Qur'ani, yang secara keseluruhan berkontribusi pada realisasi visi mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah Unggul. Selain itu, juga ditemukan adanya keseimbangan pengetahuan agama dan umum dalam lingkup sekolah yang klasik kombinasi modern. Penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam tentang pentingnya pengelolaan SDM yang berbasis Qur'ani dalam mencapai kualitas pendidikan yang unggul di lingkungan sekolah Islam. Implikasi praktis dan teoretis dari temuan ini juga dibahas dalam penelitian, serta rekomendasi untuk penelitian dan praktik lanjutan dalam pengembangan pendidikan berbasis Qur'ani.[13]

Berdasarkan telaah terdahulu yang membahas manajemen dan pengembangan sumber daya manusia serta peningkatan mutu pendidikan, teridentifikasi beberapa research gap yang signifikan. Pertama, penelitian terdahulu pada umumnya mengkaji pengembangan sumber daya manusia secara parsial, seperti pada aspek implementasi, evaluasi, atau strategi

[13] Diara Rizki Prayitno, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Qur'ani Untuk Mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah Unggul di Pondok Pesantren Aulia Cendekia Kota Pekanbaru" (UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2024).

kepemimpinan kepala sekolah, namun belum mengkaji secara holistik seluruh tahapan pengembangan sumber daya manusia guru**,** yang meliputi perencanaan SDM, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan SDM dalam satu kerangka utuh yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan studi kasus tunggal *(single site study)* dan berfokus pada satu lembaga pendidikan, sehingga temuan yang dihasilkan masih bersifat kontekstual dan belum memberikan gambaran komparatif. Belum banyak penelitian yang menggunakan desain studi multisitus untuk membandingkan praktik pengembangan sumber daya manusia guru pada lembaga pendidikan dengan karakteristik yang berbeda. Ketiga, penelitian terdahulu cenderung menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan, namun belum mengkaji secara spesifik bagaimana pengembangan sumber daya manusia guru menjadi faktor strategis dan determinan utama dalam peningkatan mutu pendidikan, baik dari sisi proses pembelajaran, profesionalisme pendidik.

Berdasarkan *research* gap tersebut, kebaruan *(novelty)* penelitian ini terletak pada beberapa aspek utama. Pertama, penelitian ini menggunakan studi multisitus dengan mengkaji dua lembaga pendidikan yang berbeda, sehingga menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan memungkinkan identifikasi *best practices* pengembangan sumber daya manusia guru yang dapat diadaptasi pada konteks lembaga pendidikan lain. Kedua, penelitian ini mengkaji pengembangan sumber daya manusia guru secara holistik dan sistematis**,** meliputi perencanaan SDM guru, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan SDM**,** dalam satu kerangka manajerial yang terintegrasi dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Ketiga, penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual pengembangan sumber daya manusia guru yang menempatkan SDM sebagai faktor strategis dalam peningkatan mutu pendidikan, bukan sekadar sebagai elemen pendukung.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penulisan tesis ini sekaligus dapat dicerna secara runtut, maka diperlukan sebuah sistematika pembahasan. Dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika pembahasan hasil penelitian ini sebagai berikut:

Pada bab I berisikan tentang pendahuluan, yakni gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian. Di dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian.

Bab II menjelaskan tentang kajian teori mengenai variabel yang akan dibahas dalam penelitian. Dalam bab ini meliputi kajian teori dari variabel yang diangkat dalam penelitian, dan telaah penelitian terdahulu guna perbandingan dengan penelitiaan yang saat ini dilakukan, dan sistematika pembahasan.

Bab III memuat tentang metode penelitian, dalam bab ini mencakup pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan keabsahan data.

BAB IV: Pada bagian bab ini berisikan tentang hasil pengumpulan sumber-sumber data dan pembahasan penelitian yang mencakup gambaran umum latar penelitian (lembaga yang diteliti), deskripsi data, serta pembahasan terkait rumusan masalah pertama yaitu bagaimana perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo.

BAB V: Pada bagian bab ini berisikan tentang hasil pengumpulan sumber-sumber data dan pembahasan penelitian yang mencakup gambaran umum latar penelitian (lembaga yang diteliti), deskripsi data, serta pembahasan terkait rumusan masalah kedua yaitu bagaimana pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo.

BAB VI: Pada bagian bab ini berisikan tentang hasil pengumpulan sumber-sumber data dan pembahasan penelitian yang mencakup gambaran umum latar penelitian (lembaga yang diteliti), deskripsi data, serta pembahasan terkait rumusan masalah ketiga yaitu bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo.

BAB VII: Pada bagian bab ini berisi tentang rangkuman penelitian dalam bentuk kesimpulan dari seluruh pembahasan yang telah dikaji, serta saran yang diberikan oleh peneliti berdasarkan hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengembangan SDM Guru

1. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kapasitas, dan kinerja individu-individu dalam suatu organisasi. Ini meliputi berbagai aktivitas seperti pelatihan, pendidikan, pengembangan karir, serta pengembangan keterampilan *soft skills* dan hard *skills*. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi dan mendukung pertumbuhan serta adaptabilitas mereka dalam lingkungan kerja yang berubah-ubah.

a. Gary Dessler

Pengembangan SDM adalah upaya organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui berbagai program seperti pelatihan, pengembangan karir, dan pendidikan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.[14]

b. Robert Noe

Pengembangan SDM mencakup serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas karyawan dalam organisasi. Ini mencakup pengembangan keterampilan teknis dan *soft skills*, serta pendidikan untuk mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi karyawan.[15]

---

[14] Gary Dessler, *Human Resource Management*, Edisi ke-15 (Pearson Education, 2017), 341.

[15] Raymond A. Noe, *Employee Training and Development*, Edisi ke-8 (New York: McGraw-Hill Education, 2020), 5

c. Mathis dan Jackson Menurut Mathis dan Jackson

Pengembangan SDM melibatkan investasi dalam karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam berbagai aspek pekerjaan. Ini mencakup pelatihan untuk mengembangkan keterampilan praktis dan pengembangan karir untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka.[16]

d. Hasibuan, Malayu S.P

Dalam bukunya yang terkenal "Manajemen Sumber Daya Manusia". Menjelaskan bahwa Pengembangan SDM adalah upaya sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas karyawan agar dapat berkontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Ini meliputi pendidikan formal, pelatihan, pengembangan karir, dan pembinaan karyawan.[17]

e. Dessler, Gary dan Yusuf S

Dalam konteks Indonesia, buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" oleh Gary Dessler dan Yusuf S. Memberikan pandangan tentang bagaimana Pengembangan SDM dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks budaya dan kebutuhan organisasi di Indonesia. Mereka menekankan pentingnya adaptasi strategi pengembangan SDM terhadap dinamika pasar dan nilai-nilai lokal.[18]

2. Tujuan Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan upaya strategis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kualitas individu agar mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup penguatan aspek

---

[16] Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, Edisi ke-15 (Boston: Cengage Learning, 2016), 286.

[17] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Bandung: PT Bumi Aksara, 2017), 69.

[18] Gary Dessler dan Yusuf S., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kinerja dan Kompetensi dalam Perusahaan* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 112.

konseptual, moral, sikap, dan perilaku kerja. Oleh karena itu, tujuan pengembangan SDM bersifat menyeluruh dan berjangka panjang.

Menurut Hasibuan, tujuan utama pengembangan SDM adalah meningkatkan kemampuan kerja karyawan agar produktivitas organisasi meningkat secara berkelanjutan.[19] Sejalan dengan pandangan tersebut, Mondy menegaskan bahwa pengembangan SDM bertujuan untuk mempersiapkan individu menghadapi perubahan lingkungan kerja dan tuntutan organisasi di masa depan.[20] Adapun tujuan pengembangan SDM dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme

   Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu, baik kompetensi teknis, konseptual, maupun interpersonal. Melalui pendidikan dan pelatihan yang terencana, individu diharapkan memiliki keahlian dan pengetahuan yang relevan dengan bidang tugasnya. Kompetensi yang memadai akan membentuk profesionalisme kerja sehingga individu mampu melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab.[21]

b. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

   Tujuan pengembangan SDM selanjutnya adalah meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi. SDM yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Sedarmayanti, pengembangan SDM yang efektif akan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja, kualitas hasil kerja, dan efisiensi penggunaan sumber daya.[22]

---

[19] Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 69.

[20] Mondy, R. Wayne, *Human Resource Management*, (New Jersey: Pearson Education, 2010), 210.

[21] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 98.

[22] Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2016), 23.

c. Mengembangkan Potensi dan Bakat Individu

Setiap individu memiliki potensi dan bakat yang berbeda-beda. Pengembangan SDM bertujuan untuk menggali, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi tersebut agar dapat dimanfaatkan secara maksimal. Dengan pengembangan yang tepat, individu dapat berkembang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga tercipta kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi.[23]

d. Meningkatkan Kualitas Sikap, Moral, dan Etos

Kerja Pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan, tetapi juga pada pembentukan sikap, moral, dan etos kerja. Menurut Hasibuan, pengembangan SDM harus mampu membentuk sikap kerja yang disiplin, bertanggung jawab, jujur, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Sikap dan moral kerja yang baik menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.[24]

e. Menyiapkan SDM Menghadapi Perubahan dan Tantangan

Perubahan ilmu pengetahuan, teknologi, dan lingkungan kerja menuntut SDM yang adaptif dan inovatif. Pengembangan SDM bertujuan untuk membekali individu dengan kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan fleksibel dalam menghadapi perubahan. Mondy menegaskan bahwa pengembangan SDM berfungsi sebagai investasi jangka panjang untuk mempersiapkan tenaga kerja menghadapi tantangan global dan dinamika organisasi.[25]

f. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Pengembangan SDM juga bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu. Kesempatan untuk mengikuti

---

[23] Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 182.

[24] Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 73.

[25] Mondy, R. Wayne, *Human Resource Management*, (New Jersey: Pearson Education, 2010), 215.

pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier dapat menumbuhkan rasa dihargai dan diakui oleh organisasi. Menurut Siagian, pengembangan SDM yang baik akan meningkatkan motivasi kerja karena individu merasa memiliki peluang untuk berkembang dan maju dalam kariernya.[26]

g. Mendukung Pengembangan Karier dan Kepemimpinan

Tujuan pengembangan SDM berikutnya adalah mempersiapkan individu untuk pengembangan karier dan kepemimpinan di masa depan. Melalui program pengembangan yang terarah, organisasi dapat menyiapkan calon pemimpin yang memiliki kompetensi manajerial dan kepemimpinan yang memadai. Hal ini penting untuk menjamin keberlangsungan dan stabilitas organisasi.[27]

h. Meningkatkan Kualitas Organisasi secara Keseluruhan

Pengembangan SDM secara tidak langsung bertujuan untuk meningkatkan kualitas organisasi secara menyeluruh. SDM yang berkualitas akan menciptakan sistem kerja yang efektif, budaya organisasi yang positif, serta pelayanan yang bermutu. Menurut Sedarmayanti, kualitas organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, sehingga pengembangan SDM menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi.[28]

3. Ruang Lingkup Pengembangan SDM

Pengembangan mempunyai lingkup yang luas,sebagaimana Smith mengemukakan *"Development: the growth or realization of aperson ability through consciousor unconscious learning"*.[29] Ini

---

[26] Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 205.

[27] Dessler, Gary, *Human Resource Management*, (New Jersey: Pearson Education, 2017), 324.

[28] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2017), 41.

[29] Andrew Smith,*Training and Development In Australia. Second Edition* (Australia:Reed International Books Australia Pty Buuterworths, 2000), 2.

berarti bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan. Pengembangan lebih terfokus padakebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan.

Sejalan dengan pengertian pengembangan SDM secara mikromaupun makro, maka ruang lingkup yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah pengembangan sumber daya manusia secara mikro yaitu di dalam lingkup suatu organisasi, instansi, atau lembaga, baik pemerintah maupun swasta. Oleh sebab itu sesuai dengan batasan tersebut, maka ruang lingkup pengembangan SDM di dalam suatu organisasi atau institusi mencakup 3 pokok kegiatan yang saling berkaitan, yakni:

a. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan SDM adalah tahap awal yang sangat krusial karena menjadi fondasi dari seluruh kegiatan pengembangan SDM berikutnya. Di tahap ini, organisasi melakukan analisis kebutuhan SDM**,** memetakan jumlah dan kualitas personel yang diperlukan, serta mengidentifikasi kompetensi apa saja yang harus dimiliki untuk memenuhi visi dan misi organisasi.[30]

Perencanaan Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Planning* disingkat PSDM merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia. PSDM diproses oleh perencana (*planner*) dan hasilnya menjadi rencana (*plan*). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa

[30] Syamsul Arifin, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta* (Surakarta: PPMI Assalaam Press, 2019), 52.

kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui.

Perencanaan merupakan masalah memilih, yaitu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada, tanpa alternatif, perencanaan pun tidak ada. Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.[31]

Pengertian perencanaan SDM menurut Andrew E. Sikula mengemukakan: *"Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means fOI meeting those requirements in order to carry out the inlcgralec plans of the organization"* (Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan pegawai didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi).

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.[32] Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, darn pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

---

[31] George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1977), 15.

[32] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 2007), 255

Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P Hasibuan yaitu :

1) Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2) Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3) Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4) Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5) Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
6) Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8) Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.[33]

Indikator perencanaan sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan yaitu :

1) Pengadaan

   Pengadaan harus dilakukan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan, diantaranya penarikan dan seleksi.

2) Pengembangan

   Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan

[33] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 2007), 256

pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan (*maintenance*) perlu direncanakan dengan baik supaya *Labor Turnover* relatif rendah, diantaranya program kesejahteraan.

5) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan yang harus dilaksanakan sebaik-baiknya. Diantaranya yaitu peraturan dan sanksi hukum.

6) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian harus direncanakan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Karena cepat atau lambat karyawan akan

berhenti dengan alasan yang beraneka ragam, diantaranya yaitu pensiun dan dipecat.[34]

b. Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia

Dalam perspektif *Human Capital Theory* yang dikemukakan oleh Gary Becker, pengembangan profesional guru melalui pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk investasi modal manusia yang sangat krusial. Becker menegaskan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu melalui pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan produktivitas kerja serta nilai ekonomi individu tersebut.[35] Dalam konteks pendidikan, guru yang memperoleh pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan akan memiliki kemampuan pedagogik, profesional, dan adaptif yang lebih baik. Hal ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Ini sejalan dengan pendapat Mambaul Ngadhimah bahwa pendidikan mempunyai peranan penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Selain itu, pendidikan juga dipandang sebagai alat penting untuk memajukan bangsa dan menjadikannya modern dan berkelanjutan dalam menghadapi permasalahan kehidupan.[36]

Becker memandang bahwa seluruh bentuk pengembangan guru, baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan non-formal, bukan merupakan biaya, melainkan investasi jangka panjang yang memberikan *return* di masa depan. Profesionalisme guru dalam kerangka ini ditunjukkan melalui kemampuannya untuk terus

---

[34] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 2007), 257-259.

[35] Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 17.

[36] Yusril Dwi Mahendra dkk., "Peningkatan Mutu Pembelajaran Melalui Manajemen Pembiayaan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 5 Ponorogo." *Excelencia: Journal Islamic Education & Management 3*, no 2 (2023): 218.

mengembangkan kompetensi diri sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

1) Bentuk Investasi Pengembangan Guru dalam Perspektif Gary Becker

Dalam kerangka *Human Capital Theory*, pengembangan guru dipandang sebagai investasi strategis yang bertujuan meningkatkan kualitas modal manusia. Investasi ini tidak hanya berdampak pada individu guru, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas lembaga pendidikan secara keseluruhan.[37] Adapun bentuk investasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Pendidikan Formal sebagai Dasar Kompetensi

Pendidikan formal merupakan fondasi utama dalam pengembangan profesional guru karena memberikan landasan teoritis, konseptual, dan metodologis yang kuat. Melalui pendidikan formal, guru dibekali dengan kemampuan berpikir kritis, analitis, serta pemahaman mendalam terhadap disiplin ilmu dan pedagogik.[38] Selain itu, pendidikan formal juga membentuk karakter akademik, seperti sikap ilmiah, kemampuan melakukan penelitian, serta keterampilan dalam memecahkan masalah pendidikan secara sistematis. Dalam perspektif Becker, investasi pada pendidikan formal bersifat jangka panjang karena memberikan dampak berkelanjutan terhadap peningkatan kualitas kinerja dan profesionalisme guru.

b) Pelatihan sebagai Peningkatan Keterampilan Praktis

Pelatihan merupakan bentuk investasi yang berfokus pada peningkatan keterampilan teknis dan aplikatif yang

[37] Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 17.

[38] Ibid, 29.

dibutuhkan dalam praktik pembelajaran. Pelatihan biasanya bersifat lebih fleksibel dan kontekstual karena disesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan. [39]

Melalui pelatihan, guru dapat mengembangkan kemampuan dalam:

(1) Menggunakan teknologi pendidikan dan media digital
(2) Menerapkan metode pembelajaran inovatif dan interaktif
(3) Mengelola kelas secara efektif dan efisien
(4) Melakukan evaluasi pembelajaran yang berbasis kompetensi

Dalam teori Becker, pelatihan ini berfungsi untuk meningkatkan produktivitas secara langsung karena keterampilan yang diperoleh dapat segera diterapkan dalam proses pembelajaran.

c) Keberlanjutan Investasi (*Lifelong Learning*)

Becker menekankan bahwa investasi dalam modal manusia harus dilakukan secara berkelanjutan (*continuous investment*). Hal ini disebabkan oleh adanya kemungkinan terjadinya penurunan nilai modal manusia (*depresiasi*), terutama ketika pengetahuan dan keterampilan tidak diperbarui sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan tuntutan pendidikan.[40] Dalam konteks guru, prinsip *lifelong learning* menuntut adanya komitmen untuk terus belajar melalui berbagai kegiatan, seperti pelatihan lanjutan, seminar, workshop, komunitas belajar, dan penelitian. Dengan demikian, guru dapat tetap relevan, adaptif, dan inovatif dalam menghadapi perubahan zaman.

---

[39] Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed. (Boston: Pearson, 2017), 242.

[40] Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 45.

d) Efektivitas Biaya (*Cost-Effectiveness*)

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, investasi dalam pendidikan dan pelatihan harus memperhatikan aspek efisiensi dan efektivitas. Artinya, setiap program pengembangan guru harus dirancang secara terarah, berbasis kebutuhan, dan memiliki tujuan yang jelas agar menghasilkan dampak yang optimal.[41]

Efektivitas investasi dapat diukur melalui:

(1) Peningkatan kinerja dan profesionalisme guru
(2) Peningkatan kualitas proses pembelajaran
(3) Peningkatan hasil belajar peserta didik
(4) Efisiensi dalam penggunaan waktu dan sumber daya

Dengan demikian, investasi dalam pengembangan guru tidak hanya berorientasi pada pelaksanaan program, tetapi juga pada hasil nyata yang dapat diukur dan dievaluasi.

c. Pengelolaan sumber daya manusia

Menurut Dessler, Pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.[42] Sedangkan menurut Handoko, Pengelolaan Sumber Daya Manusia terdiri dari dua bagian yaitu manajemen dan dan sumber daya manusia. Namun jika diringkas maknanya adalah menyelesalkan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan melaui orang lain.[43]

Pengelolaan SDM berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*)

---

[41] Ibid, 69.

[42] Gary Dessler, *Human Resource Management*, Edisi ke-15 (New Jersey: Pearson Education, 2016), 308.

[43] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2014), 23.

dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. SDM merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, fungsi operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara terpadu.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses menyeluruh dalam mengatur, mengarahkan, membina, dan mengembangkan potensi sumber daya manusia agar dapat berfungsi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan SDM tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga mencakup pembinaan kinerja, pengembangan profesional, pemberian motivasi, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif.[44]

Tahap pengelolaan SDM mencakup berbagai upaya untuk memastikan SDM yang sudah direncanakan, dididik, dan dilatih dapat berfungsi secara maksimal di dalam organisasi. Pengelolaan ini meliputi penempatan tugas, pemantauan kinerja, pemberian penghargaan, penegakan disiplin, hingga pembinaan motivasi kerja.[45]

Sedangkan menurut Manullang, berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk pengembangan tenaga kerja, meliputi :Pelatihan dan Pendidikan, Rotasi jabatan, Delegasi tugas, Promosi, Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pemindahan, Konseling dan Konferensi.[46]

Dalam konteks lembaga pendidikan, pengelolaan SDM guru meliputi pembinaan profesional, supervisi akademik, penilaian kinerja guru, pengembangan karier, serta pemberian penghargaan dan sanksi secara proporsional. Proses pengelolaan ini bertujuan

---

[44] Gary Dessler, *Human Resource Management*, (New Jersey: Pearson Education, 2017), 4.

[45] Asnita Putri Syafrizal et al., *Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Tantangan Dunia Pendidikan di Era Society 5.0 pada Pondok Pesantren Siti Fatimah Kota Cirebon* (Cirebon: Siti Fatimah Research Center, 2022), 103.

[46] M. Manullang, *Manajemen Personalia* (Medan: Fa. Marulli, 1994), 5.

untuk memastikan bahwa guru mampu melaksanakan tugas pendidikan secara profesional dan bertanggung jawab.[47]

Siagian menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang efektif ditandai dengan adanya sistem penilaian kinerja yang objektif, pemberian motivasi yang adil, serta hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan anggota organisasi.[48] Dalam penelitian tesis, pengelolaan SDM dapat dianalisis melalui indikator pembinaan, kepemimpinan, sistem evaluasi kinerja, serta upaya organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja SDM.

Variabel ini dapat diukur dengan dimensi sebagai berikut :

1) Rekrutmen dan seleksi

   Rekrutmen merupakan suatu cara mengambil keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi.

2) Pelatihan dan pengembangan

   Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9. adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja.

3) Kebijakan penempatan kepegawaian

   Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan prilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen

[47] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 98.
[48] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 205.

sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna.

4) Penilaian kinerja dan promosi

Promosi jabatan adalah hal yang menjadi impian setiap karyawan. Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

5) Pemberian imbalan dan sanksi

Kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dari pengertian di atas dapat diketahui ciri-ciri imbalan atau kompensasi.[49]

Menurut Malayu S.P. Hasibuan**,** pengelolaan sumber daya manusia dapat diukur melalui beberapa indikator yang menunjukkan efektivitas kinerja pegawai dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Prestasi kerja menunjukkan sejauh mana pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Dalam lembaga pendidikan, prestasi kerja guru dapat dilihat dari kualitas pelaksanaan pembelajaran, penyusunan perangkat mengajar, serta kontribusi dalam meningkatkan mutu madrasah.

[49] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 80.

2) Tingkat kerja sama

Tingkat kerja sama menunjukkan kemampuan pegawai untuk bekerja bersama dengan pihak lain secara harmonis. Kerja sama yang baik akan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dalam madrasah, kerja sama terlihat dari koordinasi antar guru, guru dengan tenaga kependidikan, dan hubungan kerja dengan pimpinan.

3) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib yang berlaku. Pegawai yang disiplin akan melaksanakan tugas tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan. Tingkat kedisiplinan yang baik mencerminkan tanggung jawab dan profesionalisme dalam bekerja.

4) Tingkat Upah dan Insentif

Upah dan insentif merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya. Pemberian upah dan insentif yang sesuai dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Dalam pendidikan, insentif tidak hanya berupa materi, tetapi juga penghargaan dan kesempatan pengembangan diri.

5) Tingkat Kerusakan Sarana dan Prasarana

Tingkat kerusakan sarana dan prasarana menunjukkan cara pegawai menggunakan fasilitas kerja. Semakin rendah tingkat kerusakan, semakin baik kesadaran dan tanggung jawab pegawai dalam memanfaatkan fasilitas yang ada. Dalam madrasah, hal ini berkaitan dengan penggunaan alat pembelajaran dan teknologi pendidikan secara tepat.[50]

[50] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 82.

4. Guru Sebagai Sumber Daya Manusia Pendidik

a. Pengertian Guru

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam sistem pendidikan yang memegang peran sentral dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Secara umum, guru diartikan sebagai pendidik profesional yang memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama tersebut, yang dilaksanakan pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, serta pendidikan menengah.[51] Definisi ini menegaskan bahwa profesi guru bukan hanya pekerjaan biasa, tetapi memiliki tanggung jawab moral, sosial, dan profesional dalam membentuk generasi bangsa.

Menurut Sardiman, guru merupakan unsur manusiawi yang sangat menentukan dalam proses pendidikan karena guru berinteraksi secara langsung dengan peserta didik dalam situasi pembelajaran. Guru tidak hanya mentransfer ilmu pengetahuan, tetapi juga berperan dalam menanamkan nilai-nilai moral, sosial, dan budaya kepada peserta didik.[52]

Mulyasa menyatakan bahwa guru adalah tenaga profesional yang harus memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian secara terpadu. Kompetensi tersebut menjadi dasar bagi guru dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif dan bermakna.[53] Dalam perspektif manajemen pendidikan, guru dipandang sebagai sumber daya

---

[51] Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Sekretariat Negara, 2005), 2.

[52] Sardiman A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2018), 125.

[53] Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 75.

manusia yang paling menentukan keberhasilan lembaga pendidikan. Pidarta menegaskan bahwa kualitas pendidikan sangat bergantung pada kualitas guru, karena guru merupakan pelaksana utama kebijakan pendidikan di tingkat satuan pendidikan.[54]

Dengan demikian, guru dapat dipahami sebagai pendidik profesional yang memiliki peran multidimensional dan tanggung jawab strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, guru dituntut untuk senantiasa mengembangkan kompetensi dan profesionalismenya agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta tuntutan masyarakat.

b. kompetensi Guru

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personalia, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas. Kompetensi guru lebih merujuk pada kemampuan guru untuk mengajar dan mendidik sehingga menghasilkan perubahan perilaku belajar dari peserta didik. Kemampuan guru yang dimaksud adalah tidak hanya dari segi pengetahuan saja tetapi juga dari segi kepribadian, sosial dan profesional sebagai guru.[55]

Kompetensi guru menurut Sagala bahwa: Harus mempunyai (1) kemampuan untuk memandang dan mendekati masalah-masalah pendidikan dari perspektif masyarakat global (2) kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan tanggung jawab sesuai dengan peranan dan tugas dalam masyarakat (3) kapasitas kemampuan berpikir secara kritis dan sistematis (4)

[54] Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 134.

[55] E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 27.

keinginan untuk selalu meningkatkan kemampuan intelektual sesuai dengan tuntutan zaman yang selalu berubah dengan pengetahuan dan teknologi.[56]

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang guru karena kompetensi ini berkaitan langsung dengan peserta didik. Berdasarkan PP No. 19 Tahun 2005 bahwa kompetensi pedagogik adalah merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan pengelola pembelajaran yang mendidik dan dialogis.

Secara rinci masing-masing elemen kompetensi pedagogik tersebut dapat dijabarkan menjadi subkompetensi dan indikator esensial sebagai berikut: (1) Memahami peserta didik. (2) Merancang pembelajaran, (3) Melaksanakan pembelajaran. (4) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran. (5) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Menurut Joni kemampuan merencanakan program pembelajaran mencakup beberapa proses perencanaan yang meliputi a) merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran b) Merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar c) merencanakan pengelolaan kelas d) merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran e) merencanakan proses evaluasu untuk kepentingan pengajaran.[57]

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang yang mantap,

---

[56] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 209.

[57] Patma Sopamena dan Syafruddin Kaliky, *Peta Kompetensi Guru dan Mutu Pendidikan Maluku* (Ambon: LP2M IAIN Ambon, 2020), 17.

arif, dewasa, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan menjadi teladan akan sikap sikap positif.[58]

Secara rinci setiap elemen kepribadian tersebut dapat dijabarkan menjadi sub kompetensi dan indikator esensial sebagai berikut: (1) Memiliki kepribadian yang mantap dan stabil. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma hukum, bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga sebagai pendidik, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma; (2) Memiliki kepribadian yang dewasa. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai pendidik; (3) Memiliki kepribadian yang arif. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak; (4) Memiliki kepribadian yang berwibawa. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan disegani; (5) Memiliki akhlak mulia dan dapat menjadi teladan. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma religius (imtaq, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.[59]

3) Kompetensi Sosial

PP No. 19 Tahun 2005 mengatakan bahwa kompetensi sosail berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif

[58] Ibid, 18.

[59] Patma Sopamena dan Syafruddin Kaliky, *Peta Kompetensi Guru dan Mutu Pendidikan Maluku* (Ambon: LP2M IAIN Ambon, 2020), 19.

dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.[60] Menurut Mulyasa, Kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru dalam berinteraksi dengan siswa, orang tua siswa, rekan seprofesi dan lingkungan, baik secara langsung maupun tidak langsung.[61]

Kompetensi ini memiliki subkompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut: (1) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik; (2) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan; (3) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.[62]

4) Kompetensi Profesionalisme

Mulyasa mengatakan bahwa kompetensi profesional adalah kecakapan seorang guru dalam mengimplementasikan hal-hal yang terkait dengan profesionalisme yang terlihat dalam kemampuannya mengembangkan tanggung jawab, melaksanakan peran dengan baik, berusaha mencapai tujuan pendidikan, dan melaksanakan perannya dalam pembelajaran di kelas.[63] Kompetensi profesional menurut PP No. 19 Tahun 2005 merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum matapelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi

---

[60] Patma Sopamena dan Syafruddin Kaliky, *Peta Kompetensi Guru dan Mutu Pendidikan Maluku* (Ambon: LP2M IAIN Ambon, 2020), 21.

[61] E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 31.

[62] Patma Sopamena dan Syafruddin Kaliky, *Peta Kompetensi Guru dan Mutu Pendidikan Maluku* (Ambon: LP2M IAIN Ambon, 2020), 19.

[62] Ibid, 22.

[63] E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 34.

materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru.

Secara rinci masing-masing elemen kompetensi tersebut memiliki subkompetensi dan indikator esensial sebagai berikut: (1) Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antarmata pelajaran, dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; (2) Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.[64]

5. Definisi Pengembangan SDM Guru

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) guru merupakan upaya sistematis, terencana, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pendidikan. Pengembangan SDM guru tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan mengajar, tetapi juga mencakup penguatan aspek kepribadian, sosial, dan profesional guna mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara optimal.

Dalam konteks pendidikan, guru dipandang sebagai aset strategis yang menentukan mutu proses pembelajaran dan hasil pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan SDM guru menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Menurut Hasibuan, pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral tenaga kerja agar mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab. Konsep ini relevan dengan profesi

[64] Patma Sopamena dan Syafruddin Kaliky, *Peta Kompetensi Guru dan Mutu Pendidikan Maluku* (Ambon: LP2M IAIN Ambon, 2020), 22.

guru yang menuntut kompetensi dan integritas tinggi dalam menjalankan perannya.[65]

Pengembangan SDM guru juga berkaitan erat dengan tuntutan perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kebijakan pendidikan. Tilaar menegaskan bahwa profesi guru harus dikembangkan secara berkelanjutan karena pendidikan merupakan bidang yang dinamis dan selalu mengalami perubahan.[66] Guru dituntut untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilannya agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan kurikulum, metode pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi dalam pendidikan.

Mulyasa menyatakan bahwa pengembangan SDM guru bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru secara terpadu.[67] Keempat kompetensi tersebut menjadi landasan utama dalam pelaksanaan tugas guru sebagai pendidik profesional. Tanpa pengembangan yang berkelanjutan, kompetensi guru akan mengalami stagnasi yang berdampak pada menurunnya kualitas pembelajaran.

Pengembangan SDM guru dapat dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), workshop, seminar pendidikan, kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) atau Kelompok Kerja Guru (KKG), supervisi akademik, studi lanjut, serta sertifikasi profesi. Kegiatan-kegiatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Menurut Uno, pelatihan dan pembinaan profesional guru yang dilakukan secara

---

[65] Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 69.

[66] Tilaar, H.A.R., *Manajemen Pendidikan Nasional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 86.

[67] Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 75.

terencana dan berkelanjutan dapat meningkatkan kualitas kinerja guru dan mutu pembelajaran di sekolah.[68]

Dalam perspektif manajemen pendidikan, pengembangan SDM guru harus dikelola secara sistematis melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang jelas. Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin dan manajer dalam mengembangkan potensi guru melalui pembinaan, motivasi, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif. Pidarta menyatakan bahwa keberhasilan pengembangan guru sangat dipengaruhi oleh dukungan manajemen sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah.[69]

Dengan demikian, pengembangan SDM guru merupakan proses berkelanjutan yang sangat penting dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan. Pengembangan yang terencana dan berkesinambungan akan menghasilkan guru yang kompeten, adaptif, dan mampu menjawab tantangan pendidikan di era global.

B. Mutu pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Menurut KBBI, istilah mutu mengacu pada ukuran baik buruknya sesuatu; kualitas; taraf; atau derajat dari suatu hal, seperti kepandaian atau kecerdasan. Dalam konteks barang atau jasa, mutu merujuk pada gambaran dan karakteristik menyeluruh yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan yang diharapkan oleh pengguna atau pelanggan.[70]

Dalam pengertian ini, mutu mencakup segala aspek yang memengaruhi performa atau nilai suatu produk atau layanan. Kualitas menjadi faktor sentral dalam penilaian mutu, dan mutu secara keseluruhan diartikan sebagai sejauh mana suatu produk atau layanan mampu memuaskan atau melebihi ekspektasi dan harapan pengguna.

---

[68] Uno, Hamzah B., *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 112.
[69] Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 134.
[70] Sarohmad, *Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah* (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grub, 2023), 5.

Dalam dunia pendidikan dikonsepsikan oleh Edward Sallis bahwa mutu diartikan sebagai standar produk dan jasa serta standar pelanggan. Standar produk dan jasa maksudnya pendidikan yang bermutu apabila pelayanan dan produk memiliki kesesuaian dengan spesifikasi, kesesuaian dengan tujuan dan manfaat, tanpa cacat serta selalu baik dari awal.[71] Sedangkan yang dimaksud dengan standar pelanggan adalah pelayanan dan produk pendidikan bisa dikatakan bermutu, apabila dapat memuaskan pelanggan dengan cara memenuhi kebutuhan dan menyenangkan mereka.[72]

Ketika mutu tersebut masuk dalam kerangka pendidikan, maka kerangka yang diunakan juga masih bersifat jamak (plural), salah satu contoh ada yang menyatakan behwa mutu pendidikan merupakan kemampuan lembaga pendidikan dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadapkomponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar (SNP) yang berlaku.[73]

Menurut W. Edward Deming, mutu ialah sebuah multidimensi untuk menghasilkan sebuah produk atau layanan yang memenuhi harapan pelanggan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut Oemar Hamalik pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal.

Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Adapun dalam arti deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalnya

---

[71] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 305.

[72] Ibid, 306.

[73] Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2006), 6.

hasil tes prestasi belajar. Walaupun tidak ada defenisi mengenai mutu yang diterima secara universal, dari defenisi-defenisi yang ada terdapat beberapa kesamaan yaitu dalam elemenelemen sebagai berikut: 1) Mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. 2) Mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap bermutu saat ini mungkin dianggap kurang bermutu pada masa mendatang).[74]

Deskripsi W. Edward Deming terhadap arti mutu itu sendiri sama dengan arti mutu pada ranah Pendidikan yang mana sekolah ialah perusahaan sementara barang ataupun outputnya ialah lingkungan masyarakat serta siswa lulusan ialah konsumen itu sendiri. Sebuah sekolah dianggap berkualitas tinggi jika menawarkan pendidikan dan lingkungan belajar yang terbaik untuk menghasilkan lulusan terbaik yang dapat membawa kebahagiaan bagi masyarakat.

Menurut W. Edward Deming, mutu merupakan hasil dari proses perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui keterlibatan seluruh komponen organisasi. Dalam konteks pendidikan, mutu tidak hanya diukur dari hasil belajar peserta didik, tetapi juga dari efektivitas sistem manajemen, kualitas sumber daya manusia, kepemimpinan, proses pembelajaran, serta kepuasan pelanggan pendidikan. Deming menegaskan bahwa sebagian besar masalah mutu bukan berasal dari individu, melainkan dari sistem yang digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan harus dimulai dari perbaikan sistem secara menyeluruh dan berkesinambungan.[75]

Dalam perspektif Deming, mutu pendidikan tercapai apabila lembaga pendidikan mampu menciptakan sistem yang mendukung

[74] W. Edwards Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education* (Cambridge: MIT Press, 2000), 52.

[75] W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986), 23.

peningkatan kualitas secara terus-menerus. Kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki peran strategis dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan memobilisasi seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan tersebut akan memengaruhi kualitas proses pembelajaran yang pada akhirnya menghasilkan lulusan yang unggul dan mampu memenuhi harapan masyarakat.[76]

Selain itu, Deming menekankan bahwa peningkatan mutu harus didukung oleh pengembangan sumber daya manusia. Guru sebagai pelaksana utama proses pendidikan perlu mendapatkan pendidikan, pelatihan, pembinaan, dan kesempatan pengembangan profesional secara berkelanjutan. Dengan meningkatnya kompetensi guru, kualitas pembelajaran akan meningkat sehingga berdampak pada mutu pendidikan secara keseluruhan.[77]

Deming juga menegaskan pentingnya menghilangkan rasa takut dalam organisasi agar setiap individu dapat bekerja secara optimal. Dalam lembaga pendidikan, guru dan tenaga kependidikan perlu diberikan ruang untuk menyampaikan ide, kritik, maupun inovasi tanpa adanya tekanan. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong munculnya kreativitas dan komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan.[78]

Pada sisi yang lain ada juga yang menggunakan perspektif lain bahwa pengertian mutu pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu pendidikan ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intriksik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk

[76] W. Edwards Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education* (Cambridge: MIT Press, 2000), 51

[77] W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986), 24.

[78] W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986), 25.

mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam arti deskriptif, mutu ditentukan dalam keadaan senyatanya. Misalkan, hasil tes prestasi belajar. Dengan demikian, pendidikan bermutu merupakan pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidak tahuan, ketidak mampuan, ketidak berdayaan, ketidak benaran, ketidak jujuran dan dari buruknya akhlak dan keimanan.

Dari deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah kualitas pendidikan yang mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan merupakan segala hal yang perlu tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan. Mutu masukan ini dapat dilihat dari beberapa sisi, yaitu:

a. Kondisi baik atau tidaknya masukan SDM, seperti pengelola lembaga pendidikan yang memiliki visi-misi serta kapabel, guru dan siswa.
b. Memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa sarana prasarana serta media pembelajaran pendidikan.
c. Memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang perangkat lunak, seperti peraturan, deskripsi kerja, dan struktur organisasi pendidikan.
d. Mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita. [79]

Dan dilihat dari hasil pendidikan yaitu output pendidikan yang merupakan kinerja lembaga pendidikan adalah prestasi lembaga pendidikan yang dihasilkan dari proses/perilaku lembaga pendidikan. Selanjutnya, kinerja lembaga pendidikan dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja dan moral kerjanya yang tetap pada nilai etika dalam Al-Qur'an.[80]

---

[79] Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2002), 7.

[80] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 170.

Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Arti deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan hasil tes prestasi belajar. Menurut Charles Hoy, dkk menyatakan bahwa dalam mengukur mutu pendidikan terdapat beberapa indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan, yaitu:

a. Hasil akhir pendidikan.
b. Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatru lembaga pendidikan. Misalnya, tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap.
c. Proses pendidikan.
d. Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa).
e. Raw input dan lingkungan.[81]

2. Faktor Yang Meningkatkan Mutu Pendidikan

a. Faktor Pendukung

Di tengah perubahan paradigma pendidikan yang terus berkembang, terdapat beragam faktor pendukung yang berperan ini menjadi fondasi bagi pembangunan sistem pendidikan yang penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Faktor-faktor berkualitas. Berikut faktor pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan.[82]

1) Sumber daya manusia berkualitas

Sumber daya manusia (SDM) dalam konteks pendidikan merujuk pada guru dan tenaga pendidik, serta para profesional di bidang pendidikan. Guru yang berkualitas merupakan salah satu faktor paling penting dalam meningkatkan mutu

[81] Charles Hoy dkk., *Improving Quality in Education* (London: Falmer Press, 2000), 45.
[82] Sarohmad, *Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah* (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grub, 2023), 56.

pendidikan. Guru yang kompeten dan berpengalaman akan mampu mengajar dengan baik, memahami beragam gaya belajar siswa, dan memotivasi mereka untuk mencapai prestasi optimal. Selain itu, tenaga pendidik yang terampil juga mampu menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif dan menyenangkan bagi peserta didik.[83]

2) Potensi masyarakat

Potensi masyarakat mengacu pada keberadaan dan kontribusi berbagai elemen masyarakat dalam mendukung sistem pendidikan. Masyarakat yang berperan aktif dan terlibat dalam pendidikan, seperti orang tua, keluarga, komunitas, dan dunia usaha, akan menciptakan dukungan yang kuat bagi keberhasilan siswa dalam belajar.[84]

3) Sarana prasarana dan dana

Sarana prasarana dan dana yang memadai menjadi hal yang esensial dalam meningkatkan mutu pendidikan. Infrastruktur yang memadai, seperti gedung sekolah yang nyaman; perpustakaan yang lengkap; laboratorium; lapangan olahraga; dan akses internet, akan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Selain itu, dana yang cukup dan tepat sasaran akan digunakan untuk pengembangan kurikulum, pelatihan guru, pengadaan buku dan alat peraga, serta kegiatan ekstrakurikuler yang beragam.

4) Lembaga

Peran lembaga pendidikan, seperti sekolah, perguruan tinggi, atau institusi pendidikan lainnya, sangat penting dalam menciptakan mutu pendidikan yang unggul. Lembaga pendidikan harus menerapkan manajemen yang efektif dan

[83] Ibid, 56.

[84] Sarohmad, *Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah* (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grub, 2023), 57.

transparan, memiliki kurikulum yang relevan, serta melibatkan seluruh stakeholder dalam pengambilan keputusan. Selain itu, lembaga juga harus mengedepankan inovasi dan penelitian untuk terus mengembangkan metode pembelajaran yang lebih baik.[85]

5) Ekonomi

Stabilitas dan pertumbuhan ekonomi suatu negara berpengaruh signifikan terhadap mutu pendidikan. Negara dengan ekonomi yang kuat dan berkelanjutan cenderung memiliki lebih banyak sumber daya untuk dialokasikan pada pendidikan. Dana yang cukup dari sumber ekonomi yang beragam akan meningkatkan aksesibilitas dan kualitas pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat.[86]

6) Dukungan pemerintah daerah

Peran pemerintah daerah sangat krusial dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas. Pemerintah daerah bertanggung jawab atas penyediaan sarana prasarana, pengembangan kurikulum, pengadaan sumber daya manusia pendidik yang berkualitas, dan mengawasi lembaga pendidikan di wilayahnya. Dukungan pemerintah daerah akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

7) Kemajuan teknologi

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah memberikan dampak signifikan pada sistem pendidikan. Integrasi teknologi dalam pembelajaran dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar. Teknologi memungkinkan akses ke berbagai sumber belajar yang tak

---

[85] Ibid,57.

[86] Sarohmad, *Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah* (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grub, 2023), 58.

terbatas, metode pembelajaran yang interaktif, serta koneksi antara guru dan siswa secara online.[87] Sejalan dengan pendapat Mambaul Ngadhimah bakwa Perkembangan teknologi telah membangkitkan lembaga pendidikan untuk aktif melakukan inovasi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan atau wali murid.[88]

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat meningkatkan mutu pendidikan mencakup aspek yang kompleks dan beragam, mulai dari permasalahan sumber daya manusia, kondisi sosial ekonomi masyarakat, hingga pengelolaan sistem pendidikan yang efisien. Mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor ini menjadi langkah awal yang penting untuk mengatasi tantangan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.[89]

1) Sumber daya manusia

Faktor penghambat mutu pendidikan terkait dengan sumber daya manusia mencakup kurangnya jumlah guru yang berkualitas dan terlatih, serta rendahnya motivasi dan komitmen dari beberapa guru dalam melaksanakan tugas pengajaran. Ketidakmampuan guru untuk menghadapi perubahan kurikulum, teknologi, atau metodologi pembelajaran yang baru juga dapat menjadi hambatan.

2) Potensi masyarakat

Potensi masyarakat yang tidak maksimal dalam mendukung pendidikan juga menjadi faktor penghambat. Ketidakpedulian orang tua terhadap pendidikan anak-anaknya, rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah,

---

[87] Ibid,58.

[88] Lia Anies Winianti dkk., "Penerapan Difusi Inovasi pada Pelaksanaan Program Aplikasi E-Tahfizh Tahsin di MI Tahfizh Entrepreneur Qurrota A'yun Ponorogo," *Excelencia: Journal Islamic Education & Management 3*, no 1 (2023): 52.

[89] Sarohmad, *Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah* (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grub, 2023), 59.

dan kurangnya dukungan dari lingkungan sekitar terhadap proses pembelajaran bisa menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan.

3) Pengelolaan

Faktor penghambat dalam pengelolaan pendidikan mencakup masalah birokrasi yang kompleks dan berbelit-belit; keterbatasan dalam perencanaan dan pengawasan; serta rendahnya akuntabilitas dalam mengelola sumber daya pendidikan. Kegagalan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah secara efektif dan tepat waktu dapat menghambat upaya meningkatkan mutu pendidikan.

4) Sumber daya sarana, prasarana, dan dana

Keterbatasan sumber daya sarana dan prasarana, termasuk fasilitas fisik, perpustakaan, laboratorium, dan perangkat teknologi, dapat menjadi hambatan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Selain itu, kurangnya dana atau alokasi yang tidak memadai untuk pendidikan dapat menghambat pengembangan kurikulum yang *up-to-date*, pelatihan guru, dan pengadaan materi ajar yang berkualitas.[90]

5) Kondisi geografis

Lokasi geografis yang sulit dijangkau atau terpencil dapat menjadi faktor penghambat peningkatan mutu pendidikan. Wilayah yang terpencil atau terisolasi sering kali menghadapi kesulitan dalam mendapatkan akses pendidikan yang berkualitas karena keterbatasan infrastruktur transportasi dan kurangnya fasilitas pendidikan yang memadai.

[90] Sarohmad, *Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah* (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grub, 2023), 60.

6) Kebijakan pemerintah daerah

Kebijakan pemerintah daerah yang tidak mendukung atau tidak konsisten dalam mendukung upaya peningkatan mutu pendidikan juga dapat menjadi faktor penghambat. Kebijakan yang tidak tepat sasaran, tidak tegas, atau kurang mendukung pendanaan pendidikan dapat menghambat kemajuan sistem pendidikan.[91]

3. Karakteristik Mutu Pendidikan

Husaini Usman mengemukakan 13 karakteristik mutu pendidikan, yaitu sebagai berikut:[92]

a. Kinerja (*performa*)

Kinerja (*performa*) yakni berkaitan dengan aspek fungsional sekolah, meliputi: kinerja guru dalam mengajar, baik dalam memberikan penjelasan, meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, serta menyiapkan bahan pelajaran lengkap, pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik dengan kinerja yang baik setelah menjadi sekolah pavorit.

b. Waktu ajar (*timelines*)

Waktu ajar (*timelines*) yakni sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu.

c. Handal (*reliability*)

Handal (*reliability*) yakni usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayana pima yang diberikan sekolah bertahan lama dari tahun ketahun, mutu sekolah tetap bertahan dan cenderung meningkat dari tahun ketahun.

d. Data tahan (*durability*)

Data tahan (*durability*) yakni tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan.

---

[91] Ibid, 61.

[92] Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), 411.

e. Indah (*aesteties*)

Indah (*aesteties*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru menmbuat media-media pendidikan yang menarik.

f. Hubungan manusiawi (*personal interface*)

Hubungan manusiawi (*personal interface*) yakni menjunjung tinggi nilai-nilai-nilai moral dan profesionalisme, misalnya warga sekolah saling menghormati, demokrasi, dan menghargai profesionalisme.

g. Mudah penggunaannya (*easy of use*)

Mudah penggunaannya (*easy of use*) yakni sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu.

h. Bentuk khusus (*feature*)

Bentuk khusus (*feature*) yakni keunggulan tertentu misalnya sekolah unggulan dalam hal penguasaan teknologi informasi.

i. Standar tertentu (*comformence to specification*)

Standar tertentu (*comformence to specification*) yakni memenuhi standar tertentu, misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal.

j. Konsistensi (*concistensy*)

Konsistensi (*concistensy*) yakni keajengan, konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataannya.

k. Seragam (*unuformity*)

Seragam (*unuformity*) yakni tanpa pariasi, tidak tercampur.

l. Mampu melayani (*serviceability*)

Mampu melayani (*serviceability*) yakni mampu memberikan pelayanan prima.

m. Ketepatan (*acuracy*)

Ketepatan (*acuracy*) yakni ketepatan dalam pelayanan.

4. Prinsip Mutu Pendidikan

Menurut W. Edward Deming, terdapat 14 Prinsip Manajemen Mutu (14 *Points for Management*) yang menjadi dasar dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM). Dalam konteks pendidikan, ke-14 prinsip tersebut dapat dijadikan pedoman untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.[93]

a. Menciptakan Konsistensi Tujuan *(Create Constancy of Purpose)*

Lembaga pendidikan harus memiliki tujuan jangka panjang yang jelas untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengembangan peserta didik.

b. Mengadopsi Filosofi Baru *(Adopt the New Philosophy)*

Sekolah atau madrasah harus terbuka terhadap perubahan dan inovasi demi meningkatkan kualitas pendidikan.

c. Mengurangi Ketergantungan pada Inspeksi Massal *(Cease Dependence on Inspection)*

Mutu tidak hanya diperoleh melalui evaluasi akhir, tetapi dibangun melalui proses yang berkualitas sejak awal.

d. Mengakhiri Praktik Memilih Berdasarkan Harga Saja *(End the Practice of Awarding Business on Price Tag Alone)*

Dalam pengelolaan pendidikan, keputusan tidak hanya didasarkan pada biaya murah, tetapi juga mempertimbangkan kualitas.

e. Melakukan Perbaikan Berkelanjutan *(Improve Constantly and Forever)*

Setiap aspek pendidikan harus terus diperbaiki secara berkesinambungan, baik pembelajaran, manajemen, maupun layanan pendidikan.

---

[93] W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986), 23.

f. Menyelenggarakan Pelatihan di Tempat Kerja *(Institute Training on the Job)*

Guru dan tenaga kependidikan harus memperoleh pelatihan secara rutin untuk meningkatkan kompetensinya.

g. Menerapkan Kepemimpinan yang Efektif *(Institute Leadership)*

Pemimpin harus berfungsi sebagai pembimbing dan fasilitator yang membantu staf bekerja secara optimal.

h. Menghilangkan Rasa Takut *(Drive Out Fear)*

Guru, siswa, dan tenaga kependidikan harus merasa aman dalam menyampaikan ide, kritik, maupun inovasi.

i. Menghilangkan Hambatan Antarbagian *(Break Down Barriers Between Departments)*

Semua unit dalam sekolah harus bekerja sama untuk mencapai tujuan mutu pendidikan.

j. Menghilangkan Slogan dan Target yang Tidak Realistis *(Eliminate Slogans, Exhortations, and Targets)*

Peningkatan mutu tidak cukup dengan slogan, tetapi harus didukung oleh tindakan nyata dan sistem yang baik.

k. Menghilangkan Standar Kerja Berdasarkan Kuota *(Eliminate Numerical Quotas)*

Penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada jumlah atau target kuantitatif, tetapi juga kualitas hasil kerja.

l. Menghilangkan Hambatan yang Mengurangi Kebanggaan terhadap Pekerjaan *(Remove Barriers to Pride of Workmanship)*

Guru dan tenaga kependidikan harus diberikan kesempatan untuk bekerja secara profesional dan merasa bangga terhadap pekerjaannya.

m. Mendorong Pendidikan dan Pengembangan Diri *(Institute Education and Self-Improvement)*

Setiap individu dalam organisasi harus terus belajar dan mengembangkan diri.

n. Melibatkan Semua Orang dalam Transformasi Mutu *(Put Everybody to Work to Accomplish the Transformation)*

Peningkatan mutu merupakan tanggung jawab seluruh warga sekolah, bukan hanya pimpinan.[94]

5. Indikator Mutu Pendidikan

Menurut W. Edward Deming, mutu merupakan hasil dari proses perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus dan melibatkan seluruh komponen organisasi. Dalam bukunya *Out of the Crisis*, Deming menjelaskan beberapa prinsip utama yang menjadi landasan dalam peningkatan mutu, yaitu perbaikan berkelanjutan *(continuous improvement)*, kepemimpinan *(leadership)*, pelatihan *(training)*, kerja sama tim *(teamwork)*, kepuasan pelanggan *(customer satisfaction)*, dan penghilangan rasa takut *(eliminating fear)*.[95]

a. Perbaikan berkelanjutan *(continuous improvement)* merupakan upaya yang dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil kerja. Dalam lembaga pendidikan, prinsip ini dapat diwujudkan melalui evaluasi dan penyempurnaan program pendidikan, metode pembelajaran, serta pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

b. Kepemimpinan *(leadership)* menurut Deming bukan sekadar mengawasi pekerjaan, tetapi membantu anggota organisasi agar mampu bekerja secara lebih efektif. Dalam konteks pendidikan, kepala madrasah berperan sebagai pemimpin yang mengarahkan, membimbing, dan memfasilitasi guru serta tenaga kependidikan dalam mencapai tujuan mutu pendidikan.

c. Pelatihan *(training)* menjadi unsur penting dalam peningkatan mutu karena kualitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusianya. Oleh karena itu, guru perlu memperoleh pelatihan, pembinaan, workshop, seminar, dan kegiatan

[94] W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986), 23-24.
[95] W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986), 25.

pengembangan profesional lainnya agar mampu melaksanakan tugas secara optimal.

d. Kerja sama tim *(teamwork)* diperlukan untuk menciptakan sinergi antaranggota organisasi. Dalam lembaga pendidikan, peningkatan mutu tidak dapat dilakukan secara individual, melainkan membutuhkan kolaborasi antara kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat.
e. Kepuasan pelanggan *(customer satisfaction)* menjadi ukuran keberhasilan mutu. Dalam pendidikan, pelanggan tidak hanya peserta didik, tetapi juga orang tua, masyarakat, dan pengguna lulusan. Mutu pendidikan dapat dikatakan baik apabila mampu memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan tersebut.
f. Menghilangkan rasa takut *(eliminating fear)* dalam organisasi. Lingkungan kerja yang bebas dari tekanan dan rasa takut akan mendorong guru serta tenaga kependidikan untuk menyampaikan ide, berinovasi, dan berpartisipasi aktif dalam upaya peningkatan mutu. Dengan demikian, budaya organisasi yang kondusif akan mendukung terciptanya kualitas pendidikan yang lebih baik.[96]

[96] W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986), 25-26.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipandang sesuai dengan tujuan penelitian ini. Dengan pendekatan kualitatif maka informasi yang diperoleh bisa lebih lengkap, mendalam dan dapat dipercaya.[97] Tujuan penelitian yang penulis akan lakukan adalah peneliti ingin memahami secara mendalam bagaimana pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 Ponorogo.

Sehingga pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif mampu memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif.[98]

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi multi situs. Studi multi situs merupakan rancangan penelitian kualitatif yang melibatkan beberapa lokasi dengan karakteristik serupa namun memiliki keunikan masing-masing. Bogdan dan Biklen mendefinisikan multi site study sebagai pendekatan penelitian kualitatif untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang fenomena organisasi.[99] Rancangan ini

---

[97] Ahmad Muri Yusuf, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Prenamedia Group, 2014), 339. 3

[98] Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), 9.

[99] Robert Bogdan and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn Bacon Inc, 1982), 105.

dipilih untuk mengembangkan teori dari beberapa latar penelitian serupa sehingga menghasilkan temuan yang dapat ditransfer ke situasi lebih luas.

1. Kehadiran Peneliti

   Ciri penelitian kualitatif adalah peneliti sebagai instrumen penelitian itu sendiri dan menjadi kunci dari penelitian. Sebab, peneliti menentukan seluruh jalan penelitiannya sendiri. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai human instrument, yaitu peneliti adalah instrument penelitian itu sendiri, berkaitan dengan hal itu, maka seorang peneliti harus berinteraksi dengan sumber data dan benar-benar mengenal orang atau informan yang memberikan data.[100]

   Untuk itu, penulis sebagai instrumen penelitian berusaha untuk berinteraksi dan berpartisipasi secara langsung dengan informan untuk memperoleh data penelitian terkait Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 Ponorogo.

2. Lokasi Penelitian

   Penelitian ini dilakukan di MTs Al Karomah Bringin Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MTs Al Karomah Bringin Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo karena kedua madrasah tersebut memiliki program dan kegiatan yang menunjang pengembangan sumber daya manusia (SDM) guru. Selain itu, kedua lembaga juga memiliki strategi tersendiri dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan. MTs Al Karomah Bringin Ngawi yang beralamat di Jalan Pondok Winong RT/RW 01/05, Desa Krompol, Kecamatan Bringin, Kabupaten Ngawi, Jawa Timur merupakan madrasah berbasis pondok pesantren yang mengintegrasikan pendidikan formal dengan nilai-nilai keislaman. Dalam pelaksanaannya, pengembangan SDM guru dilakukan melalui kegiatan pelatihan,

[100] Lexy J. Moleong, *Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 3

workshop, sertifikasi, kajian guru, serta pembinaan yang mendukung peningkatan profesional guru. Sedangkan MTsN 1 Ponorogo yang beralamat di Jalan Jend. Sudirman Nomor 24 A, Desa/Kelurahan Jetis, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur juga melaksanakan berbagai program pengembangan SDM guru melalui pendidikan dan pelatihan, sertifikasi, MGMP, serta pengembangan kompetensi berbasis teknologi. Program yang dilakukan di MTsN 1 Ponorogo sudah mengimplementasikan pengembangan profesional guru dengan baik, khususnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan kemampuan guru dalam menghadapi perkembangan pendidikan di era digital.

B. Data dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber-sumber utama atau asli yang memuat informasi persoalan penelitian. Data tersebut diperoleh dari informan terkait pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Terdapat dua informan penelitian, meliputi informan kunci dan informan pendukung sebagai acuan perolehan informasi data penelitian. Selain itu, data diperoleh melalui kegiatan obeservasi yaitu terkait kegiatan dan aktivitas guru dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM, dan kegiatan Madrasah yang meningkatkan mutu pendidikan. Selain sumber data primer, terdapat sumber data sekunder merupakan data penunjang atau tambahan yang diperoleh dari sumber kedua yang mengacu pada informasi yang telah dikumpulkan oleh sumber data yang sudah ada, dalam artian sumber data yang diberikan secara tidak langsung. Data tersebut merupakan hasil dari 1). Observasi yaitu terkait kegiatan dan aktivitas pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan. 2). Wawancaraca, proses wawancara menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik

pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan. 3). Dokumentasi terkait MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 Ponorogo, kegiatan pengembangan SDM, pelatihan guru.

C. Teknik Pengumpulan

Teknik pengumpulan data merupakan suatu langkah yang digunakan oleh peneliti dalam memperoleh data penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Teknik Wawancara

   Pelaksanaan wawancara dilaksanakan secara langsung dengan sumber data tanpa menggunakan perantara baik tentang diri sumber data maupun yang berhubungan dengan sumber data itu sendiri untuk mengumpulkan data penelitian.[101] Dalam melakukan wawancara selain harus membawa instrumen sebagai pedoman untuk wawancara, maka pengumpulan data dapat menggunakan alat bantu yang dapat membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar. Selain itu, pewawancara perlu memahami situasi dan kondisi sehingga dapat memilih waktu yang tepat kapan dan di mana wawancara harus dilakukan.[102] Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara semi-struktur di mana peneliti dalam pelaksanaannya lebih bebas dan leluasa dengan tujuan menemukan permasalahan lebih terbuka terkait pendapat dan ide yang diperoleh dari informan. Untuk memperoleh data maka diperlukannya sumber data yang akan dijadikan sebagai informan di antaranya sebagai berikut.

   Penelitian ini melibatkan beberapa informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di madrasah yakni; pertama, Kepala MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo selaku pengawas dan penanggung jawab

[101] Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011), 173.
[102] Rukaesih A. Maolani dan Ucu Cahyana, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 153.

terlaksananya program perencanaan, pendidikan, pelatihan, serta pengelolaan pengembangan SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Penentuan informan kunci dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel sumber data dengan pertimbangan bahwa informan tersebut dianggap paling mengetahui objek dan situasi yang diteliti. Kedua, Wakil Kepala bidang Akademik MTs Al Karomah Ngawi dan Wakil Kepala bidang Kurikulum MTsN 1 Ponorogo yang memiliki peran penting dalam pengembangan, pelaksanaan, dan pengelolaan program pendidikan serta pelatihan sumber daya manusia di madrasah. Ketiga, wawancara kepada pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo, baik tenaga ASN/PPPK maupun honorer, untuk mendapatkan informasi terkait pelaksanaan pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, workshop, MGMP, sertifikasi, serta program peningkatan kompetensi guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penentuan informan pendukung dilakukan dengan teknik snowball sampling, yaitu teknik penentuan sampel sumber data dengan pertimbangan bahwa data yang diperoleh belum memenuhi kapasitas sehingga mencari informan lain yang digunakan sebagai sumber data.

2. Teknik Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan terkait kegiatan yang sedang berlangsung dalam penelitian.[103] Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila penelitian berkaitan dengan perilaku objek, proses kerja, suatu gejala, dan peristiwa dan hal lain yang diamati langsung oleh peneliti. Jadi dalam observasi, peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek yang ditelitinya. Oleh sebab itu dengan melakukan pengamatan secara langsung, cakupan responden

[103] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 220.

yang diamati jumlahnya tidak terlalu luas dan sedikit.[104] Observasi yang dilakukan di MTs Al Karomah Bringin Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo menggunakan observasi non partisipan *(non-participant observation)*, yaitu peneliti tidak ikut terlibat secara langsung dalam kegiatan yang diamati, melainkan hanya bertindak sebagai pengamat dari luar terhadap aktivitas yang berlangsung di madrasah. Observasi ini difokuskan pada kegiatan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Di MTs Al Karomah Bringin Ngawi, observasi mencakup kegiatan pendidikan dan pelatihan guru, workshop, sertifikasi, serta aktivitas pembinaan guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kompetensi profesional. Selain itu, observasi juga dilakukan terhadap interaksi antara kepala madrasah, waka akademik, guru, dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan program pengembangan SDM. Sementara di MTsN 1 Ponorogo, observasi dilakukan pada kegiatan pendidikan dan pelatihan guru, MGMP, sertifikasi, serta pengelolaan program pengembangan SDM yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Observasi juga mencakup interaksi antara kepala madrasah, waka kurikulum, guru, dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan berbagai program pengembangan kompetensi guru, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pembelajaran dan pemanfaatan teknologi dalam pendidikan. Kedua lokasi ini diamati untuk menggali bagaimana program pengembangan SDM dilaksanakan secara nyata dalam kegiatan madrasah, baik melalui pendidikan dan pelatihan, pengelolaan program, maupun budaya kerja yang mendukung peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

[104] Maolani dan Cahyana, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, 148.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung tertuju pada objek penelitian, akan tetapi dengan dokumen. Dokumen adalah sebuah catatan tertulis yang berkaitan dengan peristiwa tertentu seperti arsip, surat menyurat, rekaman gambar, dan benda-benda bersejarah.[105] Tetapi perlu dicermati bahwa tidak semua dokumen memiliki kredibilitas yang tinggi, sebagai contoh banyak foto yang tidak mencerminkan keadaan aslinya, karena foto dibuat untuk kepentingan tertentu.[106]

Dalam penelitian ini dokumentasi yang diambil adalah berupa foto-foto, rekaman, arsip MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 ponorogo yang berkaitan dengan 1) lokasi penelitian seperti gambaran umum sekolah yang meliputi letak geografis, profil, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi, dan lain sebagainya. 2) administrasi guru dan tenaga kependidikan meliputi perangkat pembelajaran, hasil monitoring dan supervisi, dokumen kegiatan guru dan tenaga kependidikan.

D. Tehnik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana yaitu menganalisis data dengan empat langkah: kondensasi data *(data condensation)* kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang mendekati keseluruhan bagian-dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, materi-materi empiris lainnya, menyajikan data (*data display*) adalah bentuk pengemasan suatu data secara visual sedemikian sehingga data lebih mudah dipahami. Tanpa ada penyajian yang tepat, seorang peneliti akan kesulitan untuk menganalisis hasil akhir penelitian, dan menarik simpulan atau verifikasi *(conclusion drawing and verification)* merupakan kegiatan akhir kegiatan interpretasi yaitu menemukan makna data yang telah disajikan. Kondensasi

[105] Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*, 184
[106] Sudaryono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2016), 90.

data merujuk pada proses pemilihan *(selecting)*, pengerucutan *(focusing)*, penyederhanaan *(simplifiying)*, peringkasan *(abstracting)*, dan transformasi data *(transforming)*. Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana akan diterapkan sebagaimana berikut:[107]

1. Data *Collection* (Pengumpulan Data)

   Pengumpulan data dari metode yang dilakukan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Semua jenis data ini memiliki satu aspek kunci secara umum, analisisnya terutama tergantung pada keterampilan integratif dan interpretatif dari peneliti. Interpretasi diperlukan karena data yang dikumpulkan jarang berbentuk angka, data kaya rincian dan panjang.[108] Setelah pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, peneliti memilah milah (reduksi data) mana data yang sesuai dengan rumusan masalah 1. mana data yang sesuai dengan rumusan masalah 2 dan mana data yang sesuai dengan rumusan masalah 3. Dalam memilah milih (reduksi data), peneliti menggunakan teknik domain analisis. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Data *condensation* (kondensasi data)

   Miles, Huberman dan Saldana mengatakan bahwa dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:[109]

---

[107] M.B Miles, A.M Huberman, dan J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, 3rd ed*. (USA: Sage Publications, 2014), 14.

[108] M.B Miles, A.M Huberman, dan J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, 3rd ed*. (USA: Sage Publications, 2014), 14.

[109] M.B Miles, A.M Huberman, dan J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, 3rd ed*. (USA: Sage Publications, 2014), 12.

a. *Selecting* (pemilihan) menurut Miles, Huberman dan Saldana peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.
b. *Focusing* (pengerucutan) Miles, Huberman dan Saldana menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan dari rumusan masalah.
c. *Abstracting* (peringkasan) tahap membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan cakupan data.
d. Data *Simplifying and Transforming* (penyederhanaan dan transformasi) data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara yakni melalui seleksi yang ketat melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.[110]

3. Data display (penyajian data)

Langkah berikut setelah kondensasi data adalah penyajian data yang dimaknai oleh Miles, Huberman dan Saldana sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan mencermati penyajian data tersebut, peneliti akan lebih mudah memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.[111] Artinya apakah peneliti

[110] Matius B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johny Saldana, *Qualitative Data Analysisi A Methods Sourcebook* (Amerika Serikat: SAGE Publications, Inc., 2014), 14.
[111] Matius B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johny Saldana, *Qualitative Data Analysisi A Methods Sourcebook* (Amerika Serikat: SAGE Publications, Inc., 2014), 14.

meneruskan analisisnya atau mencoba untuk mengambil sebuah tindakan dengan memperdalam temuan tersebut.

4. *Conclusion Drawing/Verifying* (kesimpulan)

Dari peta konsep yang meaningful peneliti membuat kesimpulan sesuai rumusan masalah. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara yang dalam artian dapat berubah ubah jika tidak ditemukan bukti yang kongkrit (kuat) yang dapat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.[112] Akan tetapi, apabila pada kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh buktibukti yang kuat atau valid serta konsisten, maka pada saat peneliti kembali ke lapangan untuk pengumpulan data, peneliti dapat menyimpulkan bahwa yang dikemukakan tadi adalah kesimpulan yang bersifat kredibel.

E. Pengecekan Keabsahan

Data Dalam penelitian kualitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah valid, reliabel dan objektif. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi dan member check.[113] Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan cara sebagai berikut.

1. Peningkatan

Ketekunan dalam penelitian Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan yang teliti dan rinci secara berkesinambungan manajemen pengembangan SDM yang meliputi perencanaan, pendidikan, serta pengelolaan pengembangan SDM yang dikaitkan dengan pencapaian hasil yang diperoleh dari pengembangan SDM Di MTs Al Karomah Ngawi dan MTSN 1 ponorogo.

---

[112] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 252.
[113] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 270.

2. Triangulasi

Triangulasi merupakan pengecekan data melalui berbagai sumber data dengan berbagai cara dan waktu. Triangulasi yang banyak dilakukan adalah dengan pengecekan terhadap sumber lainnya, dengan hal ini triangulasi data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau dokumentasi yang terkait dengan fokus dan subjek penelitian.[114]

a. Triangulasi sumber, untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber yang dideskripsikan, dikategorikan, dan dispesifikkan serta menghasilkan kesimpulan yang disepakati.
b. Triangulasi teknik, untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber sama dengan teknik yang berbeda.[115]
c. Triangulasi waktu, waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.[116]

Sebuah penelitian dapat mencapai hasil apabila dengan mengecek kebenaran data melalui berbagai sumber dengan waktu dan alat berbeda yang telah diperoleh melalui hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dari lembaga yang diteliti. Selain itu data dikumpulkan dengan teknik pengumpulan data yang berbeda, kemudian dibandingkan antara data hasil observasi dengan hasil wawancara dan dokumentasi dari sumber data yang sama. Dalam penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan oleh peneliti terdiri dari dua jenis, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Penggunaan dua jenis triangulasi ini

---

[114] Salim dan Syahrum Syahrum, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2012), 166.

[115] Sidiq dan Chori, *Metodologi Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 48.

[116] Sidiq dan Chori, *Metodologi Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 49.

memungkinkan peneliti untuk menjawab keabsahan data yang valid dan relevan, serta dapat dipertanggungjawabkan.

3. Menggunakan bahan referensi

   Bahan referensi adalah untuk pendukung dalam membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, hasil wawancara dengan informan didukung dengan adanya rekaman wawancara dengan alat bantu berupa kamera, handycam, dan alat perekam suara yang diperlukan.[117] Data observasi tentang interaksi manusia, gambaran keadaan lokasi penelitian didukung dengan fotofoto yang diambil oleh peneliti pada saat melaksanakan observasi. Dengan demikian, data yang dikemukakan dan dilengkapi dengan foto atau dokumen yang autentik akan menghasilkan data yang dapat dipertanggungjawabkan dan lebih dapat dipercaya.

F. Tahap Penelitian

Tahapan-tahapan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga tahapan dan tahapan tambahan. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Tahap pralapangan, yang terdiri dari menyusun perencanaan, menentukan lokasi penelitian, perizinan lokasi penelitian, penjajagan lokasi, memilih dan memanfaatkan informan, serta menyiapkan perlengkapan penelitian.
2. Tahapan pekerjaan lapangan, yang terdiri dari memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan serta ikut berpartisipasi dengan mengumpulkan data.
3. Tahapan analisis data, yang terdiri dari analisis selama dan setelah pengumpulan data.
4. Tahapan penulisan hasil penelitian.

---

[117] Umi Kalsum, "Referensi sebagai Layanan, Referensi sebagai Tempat: Sebuah Tinjauan terhadap Layanan Referensi di Perpustakaan Perguruan Tinggi", *jurnal Iqra, Vol.10, No.01* (2017): 132.

BAB IV
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (MUTI SITUS DI MTS AL KAROMAH NGAWI DAN MTSN 1 PONOROGO)

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah pertama, yaitu bagaimana perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu Pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo. Pada bab ini diuraikan secara sistematis terkait pembahasan tentang konsepsi perencanaan sumber daya manusia (SDM) di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo dalam meningkatkan mutu Pendidikan yang ditinjau dari hasil penelitian yang dilaksanakan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo terkait pelaksanaan yang terjadi pada perencanaan sumber daya manusia dengan mengidentifikasi dan mengantisipasi kenutuhan sumber daya manusia.

A. Paparan Data Umum

1. MTs Al Karomah Ngawi

a. Sejarah Berdirinya MTs Al Karomah Ngawi

Sejarah berdirinya MTs. Al-Karomah Bringin, Winong, Krompol, Bringin, Ngawi dilatarbelakangi dengan para ustadz pondok dan tokoh masyarakat dilingkungan Pesantren Ma'rifatul 'Ulum yang menginginkan sebuah adanya Lembaga Pendidikan Formal yang dikelola di Pondok Pesantren dengan tujuan meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) masyarakat dilingkungan Pondok Pesantren Ma'rifatul 'Ulum khususnya dan masyarakat sekitar umumnya.

Berkaitan dengan keinginan dengan hal tersebut diatas direspon dengan oleh Pengasuh Pondok Pesantren Ma'rifatul 'Ulum dan akhirnya pada tahun 1999 pengasuh mengumpulkan para ustadz dan tokoh masyarakat yang ada dilingkungan pondok serta sebagian tenaga edukasi yang ada di SMPN Bringin 1 dengan tujuan membentuk sebuah Lembaga Pendidikan Formal yang ada dibawah naungan pondok pesantren.

Pada saat itu akhirnya pada tanggal 19 Juli 1999 berdirinya sebuah Lembaga Pendidikan Formal yang diberi nama MTs. Al-Karomah Bringin yang berkedudukan dipondok pesantren Ma'rifatul 'ulum yang bernaung dibawah Kantor Departemen Agama Kabupaten Ngawi dengan jumlah siswa tahun pertama ada 21 siswa yang terdiri dari anak-anak yang di lingkungan pondok.

Setelah terbentuk, pengurus bergerak cepat mengajukan ijin Operasional untuk mendapatkan Status yang jelas melalui Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Ngawi agar keberadaan MTs. Al-karomah Bringin dilindungi hukum yang jelas. Dengan melalui beberapa tahapan akhirnya pada tanggal 01 April 2000 terbitlah Piagam Ijin Operasional sekaligus Status TERDAFTAR dengan NSM : 212352109025 Nomor Piagam : Wm.06.03.2/01056/SKP/2000 tertanggal 01 April 2000.[118]

b. Profil MTs Al Karomah Ngawi

Nama Madrasah	: MTSS Al Karomah Bringin
Alamat	:
1) Jalan	: Jl. Pondok Winong
2) Kulurahan/Desa	: Krompol
3) Kecamatan	: Bringin
4) Kabupaten	: Ngawi
5) Provensi	: Jawa Timur
6) Kode Pos	: 63285
No. SK Pendirian	: Wm.06.03/PP.03.2/01056/SKP/2000
Tanggal SK Pendirian	: 01 April 2000
No. SK Operasional	: Wm.06.03/PP.03.2/01056/SKP/2000
Tanggal SK Operasional	: 01 April 2000
Akreditasi	: B
No. SK Akreditasi	: 164/BAP-S/M/SK/XI/2017

[118] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 01/D/03-04/2026

Tanggal SK Akreditasi : 17 November 2017

NPSN : 20582531[119]

c. Visi, Misi, dan Tujuan

a. Visi : Terwujudnya Siswa Yang Taqwa, Berakhlaqul Karimah, Unggul Dalam Berprestasi, Cerdas Dan Islami

b. Misi : Mewujudkan Siswa Yang Taqwa, Berakhlaqul Karimah, Unggul Dalam Berprestasi, Cerdas Dan Islami

c. Tujuan :

a. Menyiapkan Generasi Muslim yang Mantap Dalam Aqidah Dan Berahlaqul Karimah Serta Berwawasan Masa Depan
b. Menciptakan Dan Menyelenggarakan Proses Pendidikan Yang Berorientasi Pada Target Pencapaian Efektivitas Proses Pembelajaran Berdasarkan Konsep MPMBS
c. Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa Sejalan Dengan Perkembangan Iptek Dan Berjiwa Islami
d. Menyiapkan Siswa Agar Mampu Menjadi Anggota Masyarakat Dalam Lingkungan Sosial Budaya Yang Berjiwa Suasana Keagamaan
e. Menyiapkan Sumber Daya Manusia Yang Terampil Dan Mandiri Di Bidang Teknologi Informasi Dan Komunikasi
f. Meningkatkan Kegiatan Ekstrakurikuler Yang Dapat Menumbuhkan Daya Kreativitas Dan Kepedulian Sosial
g. Program Peningkatan Mutu, Kwalitas Prestasi, Out Put Siswa Bidang Akademik Maupun Non Akademik Secara Berkelanjutan
h. Penanaman Budaya Mutu Kepada Selur Warga Sekolah Yang Didasarkan Pada Ketrampilan/Skill Dan Profesionalisme.

[119] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 02/D/03-04/2026

d. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTs Al Karomah Ngawi

1) Kepala Sekolah dan Wakil Kepala

Tabel 4.1 Data Kepala Sekolah dan Wakil Kepala MTs Al karomah

No	Jabatan	Nama & NIP	Jenis Kelamin		Pend. Terakhir	Masa Kerja
			L	P		
1	Kepala Madrasah	Sukardi, S.Ag	v		S 1	3 tahun
2	Waka Akademik	Nanik Suprihatin, S.Pd		v	S 1	7 tahun
3	Waka Kesiswaan	Maulida Kurniawan, S.Pd	v		S 1	3 tahun
4	Waka Sarpras	Turlin Efendi, S.Pd	v		S 1	3 tahun
5	Waka Humas	Safi'I Ma'arif, S.Pd.I	v		S 1	3 tahun

2) Guru

Tabel 4.2 Data Guru MTs Al Karomah

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Status Guru						Keterangan
		PNS/PPPK		HONORER		Sudah serifikasi		
		L	P	L	P	L	P	
1	S3 /S2	-	-	-	-	-	-	
2	S1	-	-	5	5	2	1	
3	D-4	-	-	-	-	-	-	
4	D3/ Sarmud	-	-	-	-	-	-	
5	D2	-	-	-	-	-	-	
Jumlah								

e. Data Siswa MTs Al Karomah Ngawi

Tabel 4.3 Data Siswa MTs Al Karomah

Tahun Ajaran	Kelas VII				Kelas VIII				Kelas IX				Jumlah (Kls. VII + VIII + IX)			
	Jml Siswa			Jml	Jml Siswa			Jml	Jml Siswa			Jml	Jml Siswa			Jml Rombel
	L	P	Jml		L	P	Jml		L	P	Jml		L	P	Jml	
2023/ 2024	14	13	27	27	12	18	30	30	11	28	30	30	37	59	96	6
2024/ 2025	10	15	25	25	12	13	25	25	12	18	25	25	34	46	80	4
2025/ 2026	11	13	24	24	9	16	25	25	14	12	25	25	34	41	75	4
Jumlah	35	41	76	76	33	47	80	80	37	52	80	80	105	146	251	

1. MTsN 1 Ponorogo

a. Sejarah Berdirinya MTsN 1 Ponorogo

Awal mula terbentuknya Madrasah Tsanawiyah Negeri Jetis Ponorgo bermula pada tahun 1964, pada masa itu lokasi madrasah bertempat di komplek Masjid Jami' Tegalsari Jetis Ponorogo yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Ronggo Warsito, dengan nama Pendidikan Guru Agama Ronggo Warsito. Pada tahun 1968, "PGA Ronggo Warsito" mengalami proses penegerian menjadi Pendidikan Guru Agama Negeri 6 Tahun sekaligus merubah lokasi madrasah ke Komplek Masjid Jami'desa Karanggebang, Jetis, Ponorogo.

Berlanjut pada tahun 1970, Pendidikan Guru Agama Negeri 6 Tahun berubah menjadi Pendidikan Guru Agama Negeri 4 Tahun. Pada tahun 1979 madrasah dipindah alokasikan untuk yang kedua kalinya ke Desa Josari Jetis Ponorogo dan berubah nama menjadi MTs Negeri Jetis

Ponorogo. Kemudian di tahun 2016, madrasah berubah nama menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Ponorogo hingga sekarang.[120]

b. Profil MTsN 1 Ponorogo

Nama Madrasah	: MTsN 1 Ponorogo
Alamat	:
1) Jalan	: Jl. Jendral Sudirman 24A
2) Kulurahan/Desa	: Josari
3) Kecamatan	: Jetis
4) Kabupaten	: Ponorogo
5) Provensi	: Jawa Timur
6) Kode Pos	: 63471
7) Nomor Telapon	: (0352) 311866
8) Fax	: www.mtsnjetis.com
9) E-mail	: mtsnjetispo@yahoo.co.id.
Tanggal dan Tahun Operasional	: 16 Maret 1978
Status Tanah	: (Hak Pakai, ~~Milik Sendiri, Hibah, Hak Guna Bangunan)~~
Tegangan/Daya Listrik	: 66.000 Watt
Luas Lahan	: 9. 459 m^2
1) Luas Tanah/Status Tanah	: 9.459 m2 / Hak Pakai
2) Luas Bangunan	: 2748 m2
NPSN	: 20584877[121]

[120] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 06/D/04-03/2026
[121] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 07/D/04-03/2026

c. Visi, Misi, dan Tujuan MTsN 1 Ponorogo

1) Visi Madrasah

UNIK : Unggul Inovatif dan Kompetitif

2) Misi Madrasah

a) Menumbuhkembangkan sikap, perilaku dan amaliah keagamaan Islam di Madrasah
b) Menumbuhkan semangat belajar ilmu keagamaan Islam
c) Melaksanakan bimbingan dan pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki
d) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif dan daya saing yang sehat kepada seluruh warga Madrasah baik dalam prestasi akademik maupun non akademik
e) Menciptakan lingkungan Madrasah yang sehat, bersih dan indah
f) Mewujudkan Lingkungan Madrasah yang Nyaman, Aman, Rindang, Asri dan Bersih
g) Mendorong, membantu dan memfasilitasi siswa untuk mengembangkan kemampuan, bakat dan minatnya, sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal dan memiliki daya saing yang tinggi.
h) Mengembangkan life-skills dalam setiap aktivitas pendidikan.
i) Mengembangkan perilaku dalam upaya melestarikan lingkungan
j) Mengembangkan perilaku dalam upaya mencegah pencemaran lingkungan
k) Mengembangkan perilaku dalam upaya mencegah kerusakan lingkungan
l) Mewujudkan perilaku 3R (*Reduce, Reuse dan Recycle*)
m) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga Madrasah, Komite Madrasah dan stakeholders dalam pengambilan keputusan.

n) Mewujudkan Madrasah Tsanawiyah sebagai lembaga pendidikan yang mendapatkan kepercayaan dari masyarakat[122]

d. Struktur Organisasi MTsN 1 Ponorogo

1) Komite Madrasah : H. Hamim Wimawan, MM
2) Kepala Madrasah : Taufik Effendi, S. Ag. M. Pd. I
3) Kepala Tata Usaha : Nur Hidayah, S. Ag
4) Waka. Kurikulum : Masyhudi, M. Pd
5) Waka. Kesiswaan : Latif Usman W, S. Ag
6) Waka. Humas : Irfan Jauhari, M. Pd. I
7) Waka. Sarpras : Supriyanto, S. Pd

e. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTsN 1 Ponorogo

Tabel 4.4 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTsN 1 Ponorogo

No	Status	Jumlah
1	Tenaga Pendidik (Guru)	59
2	Tenaga Kependidikan (TU dan Karyawan)	12
Total		71

f. Data Siswa MTsN 1 Ponorogo

Tabel 4.5 Data Siswa MTsN 1 Ponorogo

No	Kelas	Jumlah
1	VII	331 Siswa
2	VIII	320 Siswa
3	IX	298 Siswa
Total		949 Siswa

[122] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 08/D/04-03/2026

B. Paparan Data Khusus

Pada tahapan ini peneliti melakukan paparan data yang diperoleh melalui proses kegiatan wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutanya data yang sudah dipaparkan kemudian dilakukan analisis data. Peneliti melakukan analisis data menggunakan teori analisis Miles, Huberman, dan Saldana secara deskriptif kualitatif. Berikut hasil pemaparan data yang diperoleh peneliti berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu Pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo.

1. MTs Al Karomah Ngawi

MTs Al Karomah Ngawi merupakan salah satu lembaga pendidikan tingkat menengah pertama yang berada di bawah naungan yayasan dan berbasis pesantren. Di MTs Al Karomah Ngawi, perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan tenaga pendidik serta kesesuaian dengan visi dan misi madrasah yang berbasis pesantren. Perencanaan ini tidak hanya berfokus pada jumlah guru, tetapi juga pada kualitas, kompetensi, serta karakter yang dimiliki oleh guru. Hal ini karena madrasah tidak hanya menekankan pada aspek akademik, tetapi juga pada pembentukan akhlak dan nilai-nilai keislaman.

Tahap awal dalam manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan. Perencanaan merupakan langkah strategis dalam menentukan arah kebijakan dan program yang akan dilaksanakan. Tanpa adanya perencanaan yang matang, kegiatan yang dilakukan tidak akan berjalan secara maksimal. Oleh karena itu, MTs Al Karomah Ngawi menempatkan perencanaan sebagai dasar dalam setiap pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Dalam pencernaan sumber daya manusia, mekanisme pengadaan SDM menjadi tahapan penting untuk memastikan bahwa madrasah memperoleh tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi yang diharapkan. Proses ini mencakup beberapa tahapan, mulai dari perencanaan kebutuhan hingga penetapan guru yang akan bertugas di

madrasah. Oleh karena itu, diperlukan prosedur yang sistematis agar pengadaan SDM dapat berjalan secara efektif dan tepat sasaran. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, mekanisme pengadaan SDM dilakukan melalui beberapa tahapan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Sukardi, S.Ag. Selaku Kepala Sekolah di MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Mekanisme pengadaan SDM diawali dengan perencanaan kebutuhan guru sesuai dengan kondisi dan kekurangan tenaga pendidik di madrasah. Setelah itu, madrasah membuka rekrutmen untuk menjaring calon guru yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Selanjutnya dilakukan proses seleksi, salah satunya melalui wawancara untuk mengetahui kemampuan, kompetensi, serta kesiapan calon guru dalam melaksanakan tugas. Dalam wawancara juga digali terkait komitmen dan kontribusi yang dapat diberikan kepada madrasah. Setelah melalui tahapan seleksi, calon guru yang memenuhi kriteria akan ditetapkan sebagai tenaga pendidik dan diberikan tugas sesuai dengan bidangnya."[123]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa mekanisme pengadaan SDM di madrasah dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Tahap perencanaan menjadi langkah awal yang sangat penting untuk menentukan kebutuhan tenaga pendidik secara tepat. Selanjutnya, proses rekrutmen dan seleksi dilakukan untuk memastikan bahwa calon guru yang diterima benar-benar memiliki kompetensi dan komitmen yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Wawancara tidak hanya berfungsi sebagai alat seleksi, tetapi juga sebagai sarana untuk menilai kesiapan dan potensi kontribusi calon guru. Dengan demikian, mekanisme pengadaan SDM tidak hanya bertujuan untuk mengisi kekosongan tenaga pendidik, tetapi juga untuk mendapatkan guru yang berkualitas, profesional, dan mampu mendukung peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Perencanaan pengembangan profesional guru menjadi salah satu upaya strategis dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas kinerja guru.

[123] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/03-04/2026

Perencanaan ini bertujuan untuk memastikan bahwa guru memiliki kemampuan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan pendidikan. Selain itu, perencanaan pengembangan profesional juga berfungsi sebagai langkah antisipatif dalam menghadapi perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, serta kebutuhan peserta didik yang semakin dinamis. Oleh karena itu, madrasah menyusun berbagai program pengembangan yang terarah dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, perencanaan pengembangan profesional guru dilaksanakan melalui beberapa kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan guru. Sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Nanik Suprihatin, S.Pd. selaku WAKA Akademik menyatakan bahwa:

> "Perencanaan pengembangan profesional guru dilakukan melalui berbagai kegiatan, seperti pelatihan peningkatan kapasitas, diskusi rutin antar guru, dan workshop. Pelatihan biasanya disesuaikan dengan kebutuhan guru, baik dalam hal peningkatan kompetensi mengajar maupun penguasaan materi. Selain itu, diskusi rutin antar guru juga dilakukan sebagai sarana berbagi pengalaman dan solusi terhadap permasalahan pembelajaran di kelas. Workshop yang diikuti, baik yang diselenggarakan oleh madrasah maupun pihak luar, bertujuan untuk menambah wawasan dan keterampilan baru. Dengan adanya kegiatan-kegiatan tersebut, diharapkan guru dapat terus mengembangkan diri secara berkelanjutan dan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran."[124]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan pengembangan profesional guru di madrasah dilakukan secara beragam dan berkelanjutan. Pelatihan peningkatan kapasitas menjadi salah satu upaya utama dalam meningkatkan kemampuan pedagogik dan profesional guru. Selain itu, adanya diskusi rutin antar guru menunjukkan bahwa pengembangan profesional juga dilakukan melalui sharing knowledge dan pengalaman, sehingga guru dapat saling belajar dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Workshop yang diikuti, baik secara internal maupun eksternal, juga memberikan tambahan wawasan serta keterampilan baru

[124] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/W/03-04/2026

bagi guru. Dengan demikian, perencanaan pengembangan profesional guru di MTs Al Karomah Ngawi dilakukan secara sistematis melalui berbagai kegiatan yang mendukung peningkatan kompetensi guru, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan di madrasah.

MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN

MGMP MTS KABUPATEN NGAWI WILAYAH 2

(MTs NEGERI 2 NGAWI BESERTA KKM DAN MTs NEGERI 3 NGAWI BESERTA KKM)

NO	NAMA PESERTA	NAMA MADRASAH	MATA PELAJARAN
81	Ubaidata Hasanah Maspuhra, S.Pd	MTsN 3 Ngawi	Bahasa Inggris
82	Herfambang Limantoro Santoso, S.Pd	MTsN 3 Ngawi	Berbingan Konseling
83	Azmi Fajar Hidayati, S.Pd	MTsN 3 Ngawi	SKI
84	Winda Wet Cahyaningtyas, S.Pd	MTsN 3 Ngawi	Bahasa Arab
85	FITRIYAH NUR RAHAYU, S.Pd.I	MTsS Mifahul Lubab	Akidah Akhlak
86	ISI DARLIAH S.Pd.I	MTsS Mifahul Lubab	SKI
87	RATTANI ALLVIN DWI PUTRI, S.Pd	MTsS Mifahul Lubab	Bahasa Indonesia
88	LINA HADI TRIAN,S.Pd.I	MTsS Mifahul Lubab	Pendidikan Pancasila
89	Tiwi Hanoiyani S.Pd	MTsS KP Karangjati	Akidah Akhlak
90	KRISTINA DAMAYANTI, S.Pd	MTsS KP Karangjati	SKI
91	Aan Idriyantoro SE	MTsS KP Karangjati	Pendidikan Pancasila
92	BAMBANG DWI MAHUDKO, S.Pd	MTsS KP Karangjati	IPS
93	SITI AJRON ADHIMA, S. Pd	MTsS GUPPI Padas	Bahasa Inggris
94	KIARSINI, S. Pd	MTsS GUPPI Padas	Bahasa Indonesia
95	APRIWINDA INTAN PUSPITASARI, SH	MTsS GUPPI Padas	Fiqih
96	TARNI, S.Ag	MTsS GUPPI Padas	SKI
97	DWI SUNARSIH, S.Pd	MTs PSM Tirak	Bahasa Indonesia
98	ANIEKA JAYA	MTs PSM Tirak	Bahasa Indonesia
99	UMI MAHBUBA ELIR ROHMAH,S.Pd.I	MTs PSM Tirak	Bahasa arab
100	TATIK NURHAYATI, S.Pd	MTs PSM Tirak	IPA
101	UZUL MUTHYAH, S.Pd	MTs PSM Tirak	Bahasa Inggris
102	Dwi Suraeshi, S.Pd	MTs PSM Tirak	Bahasa Indonesia
103	SAFIT MAKARIF, S. Pd	MTs ALKAROMAH BRINGIN	Akidah akhlak
104	MAULIDA NURHAYAH, S.Pd	MTs ALKAROMAH BRINGIN	BAHASA INDONESIA
105	NANIK SUPRIHATIN, S.Pd	MTsS Al Karomah Sragin	Matematika
106	ANNABI NUR SHODIQ, S.Pd	MTsS Al Fatah	Matematika
107	ISMI ZULAIKHA	MTsS Al Fatah	Fiqih
108	MELLYTIYANA FEBRIANTI, S.HUM	MTsS Al Fatah	SKI
109	Bini Nafisul Maria, S.Pd	MTsS JABAL NURROHMAN	IPA
110	MARATUS SOLIKAH, S.Pd	MTsS JABAL NURROHMAN	MATEMATIKA
111	HABIBAH SITI FANNI, S.Pd	MTsS PSA An-Noor	Bahasa Inggris
112	KUSNUL FAUZIAH NURAINI, S.PD	MTsS PSA An-Noor	Bahasa Jawa
113	PARAMITA AYUN RATNAPURI, M. Pd. I	MTsS PSA An-Noor	Akidah Akhlak
114	RIZKA ANINDYAH NOVITASARI,S.Pd	MTsS Wali Songo Sumberbening	IPA
115	NABUL KHORIYAH	MTsS Wali Songo Sumberbening	Al Qur'an Hadits

Ngawi, 2 Oktober 2024

Pengurus MGMP MTs Wilayah 2

Ketua

ALFANIRSYADI, M.Pd.I

Gambar 4.1 Data Daftar MGMP MTS Kabupaten Ngawi[125]

Kebijakan kompensasi menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kesejahteraan, motivasi, dan kinerja guru. Pemberian kompensasi yang tepat akan mendorong guru untuk bekerja secara optimal serta meningkatkan loyalitas terhadap lembaga. Selain itu, kompensasi juga berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan oleh guru dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, madrasah menetapkan kebijakan kompensasi yang disesuaikan dengan ketentuan yayasan dan kondisi keuangan lembaga. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, kebijakan kompensasi bagi guru diberikan berdasarkan aturan yang telah ditetapkan oleh yayasan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Sukardi, S.Ag. selaku Kepala Sekolah MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

[125] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 10/D/03-04/2026

> "Kebijakan kompensasi di madrasah diberikan sesuai dengan ketentuan yayasan, yang meliputi gaji pokok sebagai hak utama guru, serta tunjangan tambahan yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, terdapat juga komponen kehadiran yang menjadi bagian dari penilaian dalam pemberian kompensasi. Artinya, tingkat kehadiran dan kedisiplinan guru turut mempengaruhi besaran kompensasi yang diterima. Dengan adanya sistem ini, diharapkan guru dapat lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya."[126]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa sistem kompensasi di madrasah tidak hanya bersifat tetap, tetapi juga mempertimbangkan aspek kinerja dan kedisiplinan. Gaji pokok menjadi bentuk pemenuhan hak dasar guru, sedangkan tunjangan dan kehadiran menjadi bentuk penghargaan tambahan yang bersifat variatif. Selain itu, keterkaitan antara kompensasi dan kehadiran menunjukkan bahwa madrasah menerapkan sistem yang mendorong peningkatan disiplin kerja. Hal ini penting karena kedisiplinan guru akan berdampak langsung pada kualitas pembelajaran dan pelayanan pendidikan. Dengan demikian, kebijakan kompensasi di MTs Al Karomah Ngawi tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan finansial, tetapi juga sebagai strategi dalam meningkatkan motivasi, kedisiplinan, dan profesionalisme guru dalam mendukung mutu pendidikan.

Pemeliharaan SDM merupakan upaya penting untuk menjaga loyalitas, kenyamanan, serta profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Pemeliharaan ini tidak hanya berkaitan dengan aspek material, tetapi juga mencakup lingkungan kerja, hubungan sosial, serta peluang pengembangan karir. Oleh karena itu, madrasah perlu menciptakan kondisi yang mendukung agar guru dapat bekerja secara optimal dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, upaya pemeliharaan SDM dilakukan melalui beberapa pendekatan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Sukardi, S.Ag. selaku Kepala Sekolah MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

---

[126] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/03-04/2026

> "Upaya pemeliharaan SDM dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan, sehingga hubungan antar guru dan tenaga kependidikan terjalin dengan baik. Selain itu, madrasah juga berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman agar guru dapat melaksanakan tugas dengan optimal. Di samping itu, madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan karir, baik melalui pelatihan, workshop, maupun kegiatan pengembangan diri lainnya, sehingga guru dapat terus meningkatkan kompetensinya."[127]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pemeliharaan SDM di madrasah dilakukan melalui pendekatan non-material yang menekankan pada kenyamanan dan hubungan kerja yang harmonis. Lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging)* sehingga guru lebih loyal terhadap madrasah. Selain itu, suasana kerja yang nyaman juga berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas guru. Guru yang merasa nyaman dalam bekerja akan lebih fokus dan maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Di sisi lain, adanya kesempatan pengembangan karir menunjukkan bahwa madrasah juga memperhatikan peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Dengan demikian, upaya pemeliharaan SDM di MTs Al Karomah Ngawi tidak hanya bertujuan untuk mempertahankan tenaga pendidik, tetapi juga untuk meningkatkan loyalitas dan profesionalisme guru, sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Kedisiplinan merupakan salah satu aspek penting yang harus dijaga untuk mendukung terciptanya kinerja yang optimal. Kedisiplinan tidak hanya berkaitan dengan kehadiran, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab, komitmen, dan integritas guru dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, kedisiplinan juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang tertib dan profesional di lingkungan madrasah. Oleh karena itu, madrasah perlu menerapkan sistem yang jelas dan konsisten untuk mengatur serta mengawasi kedisiplinan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan.

[127] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/03-04/2026

Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, upaya menjaga kedisiplinan dilakukan melalui penerapan aturan yang jelas dan sistem pengawasan kehadiran. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Sukardi, S.Ag. selaku Kepala Sekolah MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Kedisiplinan di madrasah dijaga melalui penerapan aturan yang jelas dan tegas, sehingga setiap guru dan tenaga kependidikan mengetahui kewajiban serta tanggung jawabnya. Selain itu, kedisiplinan juga dipantau melalui sistem absensi kehadiran yang digunakan sebagai alat kontrol untuk melihat tingkat kehadiran dan ketepatan waktu guru. Dengan adanya aturan dan sistem absensi tersebut, diharapkan seluruh guru dapat lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya."[128]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa upaya menjaga kedisiplinan di madrasah dilakukan secara terstruktur melalui aturan yang jelas dan sistem pengawasan yang konsisten. Aturan yang tegas memberikan pedoman bagi guru dalam bertindak, sedangkan absensi menjadi alat ukur yang objektif dalam menilai kedisiplinan. Selain itu, penerapan sistem absensi juga berfungsi sebagai bentuk kontrol terhadap kehadiran dan ketepatan waktu, yang merupakan indikator penting dalam menilai kinerja guru. Hal ini dapat mendorong guru untuk lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, upaya menjaga kedisiplinan di MTs Al Karomah Ngawi tidak hanya bertujuan untuk menegakkan aturan, tetapi juga sebagai strategi dalam membangun sikap profesional dan tanggung jawab guru, sehingga dapat mendukung peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

[128] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/03-04/2026

Gambar 4.2 Data Absensi Guru MTs Al Karomah Ngawi[129]

Kebijakan pemberhentian dan mutasi merupakan bagian penting dalam menjaga profesionalisme dan kualitas kinerja tenaga pendidik. Kebijakan ini diperlukan sebagai bentuk pengendalian organisasi agar setiap guru dapat bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, kebijakan ini juga bertujuan untuk menjaga nama baik dan marwah madrasah sebagai lembaga pendidikan. Pemberhentian dan mutasi juga menjadi langkah evaluatif dalam memastikan bahwa setiap tenaga pendidik berada pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensi dan kinerjanya. Oleh karena itu, kebijakan ini harus dilaksanakan secara objektif, adil, dan melalui prosedur yang jelas. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, kebijakan pemberhentian atau mutasi SDM dilakukan berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan pertimbangan etika. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Sukardi, S.Ag. selaku Kepala Sekolah MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Kebijakan pemberhentian atau mutasi SDM dilakukan berdasarkan hasil evaluasi kerja yang dilakukan secara berkala. Jika terdapat guru yang kinerjanya tidak sesuai dengan standar dan tidak menunjukkan perbaikan setelah dilakukan pembinaan, maka dapat

[129] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 11/D/03-04/2026

> dilakukan mutasi atau tindakan lebih lanjut. Selain itu, pemberhentian juga dapat dilakukan apabila terdapat pelanggaran moral yang berdampak pada jatuhnya marwah madrasah. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk menjaga nama baik lembaga dan profesionalisme tenaga pendidik."[130]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kebijakan pemberhentian dan mutasi di madrasah dilakukan secara selektif dan melalui pertimbangan yang matang. Evaluasi kinerja menjadi dasar utama dalam menentukan keberlanjutan tugas seorang guru, sehingga setiap tenaga pendidik dituntut untuk bekerja secara profesional. Selain itu, aspek moral juga menjadi pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya menekankan pada kompetensi kerja, tetapi juga pada integritas dan etika sebagai bagian dari profesionalisme guru. Dengan demikian, kebijakan pemberhentian dan mutasi di MTs Al Karomah Ngawi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penegakan aturan, tetapi juga sebagai upaya dalam menjaga kualitas SDM, profesionalisme, serta citra dan marwah madrasah sebagai lembaga pendidikan.

2. MTsN 1 Ponorogo

MTsN 1 Ponorogo adalah sebuah lembaga Pendidikan menengah pertama negeri dibawah naungan kementrian agama, MTsN 1 Ponorogo dikenal sebagai lembaga pendidikan yang memiliki kualitas Pendidikan yang mumpuni dan berkomitmen dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusianya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam mencapai tujuan tersebut, perlu adanya pemaksimalan sumber daya manusia untuk lebih berkompeten dan terarah. Perencanaan sumber daya manusia menjadi upaya sekolah dalam memastikan sumber daya manusia yang ada di sekolah dapat terlaksana secara optimal dan efektif dalam mengembangkan tugas dan tanggung jawab serta dapat mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki oleh sekolah. Dalam hal ini, perencanaan sumber daya

[130] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/03-04/2026

manusia di MTsN 1 Ponorogo perlu dilaksanankan secara optimal dalam mengembangkan peningkatkan mutu pendidikan .

Tahap awal dalam manajemen SDM adalah perencanaan. Perencanaan merupakan langkah strategis untuk menentukan arah kebijakan dan program yang akan dilaksanakan. Tanpa adanya perencanaan yang matang, kegiatan yang dilakukan tidak akan berjalan secara optimal. Oleh karena itu, MTsN 1 Ponorogo menempatkan perencanaan sebagai dasar dalam setiap pengambilan kebijakan terkait sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil wawancara di MTsN 1 Ponorogo, mekanisme pengadaan sumber daya manusia mulai dari rekrutmen hingga penetapan guru dilakukan melalui kajian analisis kebutuhan guru dan tenaga kependidikan dilakukan secara sistematis dan berkala. Proses ini menjadi bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia untuk memastikan ketersediaan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Sebagaimana dijelaskan oleh bapak Taufik Effendi, S. Ag., M. Pd. selaku Kepala Sekolah di MTsN 1 Ponorogo mengatakan bahwasanya:

> “Analisis kebutuhan guru dan tenaga kependidikan dilakukan setiap semester atau minimal satu tahun sekali. Kegiatan ini diawali dengan pengumpulan dan penyusunan data terkait kebutuhan sumber daya manusia, khususnya guru, yang meliputi kekurangan tenaga, kesesuaian bidang keahlian, serta beban kerja di madrasah. Hasil analisis tersebut kemudian dilaporkan kepada pimpinan madrasah untuk dikaji sesuai dengan kondisi riil di lapangan. Data ini juga disampaikan kepada Kementerian Agama Kabupaten sebagai dasar pemetaan kebutuhan tenaga pendidik, sehingga prosesnya bersifat bottom-up, yaitu usulan berasal dari madrasah. Apabila dari pihak Kementerian Agama belum dapat memenuhi kebutuhan yang diajukan, maka madrasah mengajukan izin untuk melakukan rekrutmen secara mandiri sebagai Guru Tidak Tetap (GTT). Setelah mendapatkan izin, madrasah membuka informasi lowongan kepada masyarakat. Selanjutnya dilakukan proses seleksi yang meliputi seleksi administrasi dan tes kompetensi, baik secara teoritis maupun praktik mengajar. Hasil seleksi dibahas bersama pimpinan sebelum diumumkan secara resmi. Jika pelamar lebih dari satu, maka dilakukan seleksi secara kompetitif, sedangkan jika

> hanya satu pelamar dan telah memenuhi kualifikasi, maka dapat langsung diterima."[131]

Dari penjelasan yang dipaparkan dapat dipahami bahwa analisis kebutuhan guru dan tenaga kependidikan merupakan langkah awal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia di madrasah. Kegiatan ini dilakukan secara berkala untuk memastikan ketersediaan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan, baik dari segi jumlah, kualifikasi, maupun beban kerja. Selain itu, proses analisis yang bersifat bottom-up menunjukkan bahwa madrasah memiliki peran aktif dalam mengusulkan kebutuhan tenaga pendidik kepada Kementerian Agama. Hal ini bertujuan agar pemenuhan sumber daya manusia dapat terencana dan sesuai dengan kondisi riil di lapangan. Namun, apabila kebutuhan tersebut belum dapat dipenuhi oleh pihak Kementerian, madrasah diberikan kesempatan untuk melakukan rekrutmen secara mandiri sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Dalam mengembangkan sumber daya manusia di madrasah, khususnya dalam peningkatan kompetensi guru, diperlukan suatu perencanaan yang sistematis dan berkelanjutan. Perencanaan tersebut menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa pengembangan profesional guru berjalan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan kinerja. Oleh karena itu, madrasah menerapkan sistem pengelolaan berbasis kinerja yang terintegrasi dari tingkat pusat hingga satuan pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara di madrasah, perencanaan pengembangan profesional guru dilaksanakan secara sistematis dan berbasis kinerja. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Masyhudi M.Pd selau Waka Kurikulum di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Dalam proses pengembangan profesional guru, madrasah menggunakan program PKG (Penilaian Kinerja Guru) dan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan). Sistem ini berbasis kinerja, sehingga seluruh guru dan tenaga kependidikan (GTK)

[131] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/W/04-03/2026

> diwajibkan menyusun kontrak kerja yang disebut PERKIM (Perjanjian Kinerja). PERKIM tersebut merupakan turunan kebijakan dari Kementerian Agama, mulai dari tingkat pusat, kabupaten, hingga diterapkan di tingkat madrasah. Dari PERKIM ini kemudian dijabarkan lebih rinci menjadi RHK (Rencana Hasil Kerja). Selanjutnya, RHK dituangkan ke dalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang berisi program kerja, target capaian, serta indikator kinerja yang harus dicapai oleh setiap guru dan tenaga kependidikan. Melalui SKP ini, dapat diketahui secara jelas tugas utama masing-masing guru maupun tenaga kependidikan. Berdasarkan SKP tersebut, kinerja guru kemudian dipantau dan dievaluasi secara berkala setiap triwulan (tiga bulan). Evaluasi dilakukan mulai dari triwulan pertama hingga triwulan keempat, sehingga dalam satu tahun dapat diketahui capaian kinerja secara menyeluruh."[132]

Dari penjelasan yang dipaparkan dapat dipahami bahwa perencanaan pengembangan profesional guru di madrasah dilakukan secara sistematis dan berbasis kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan adanya keterkaitan antara program PKG dan PKB dengan penyusunan PERKIM, RHK, dan SKP sebagai instrumen utama dalam mengelola kinerja guru dan tenaga kependidikan. Proses tersebut menunjukkan bahwa pengembangan profesional guru tidak dilakukan secara umum, melainkan didasarkan pada kebutuhan nyata yang diperoleh dari hasil analisis kinerja masing-masing individu. Dengan adanya evaluasi yang dilakukan secara berkala setiap triwulan, madrasah dapat memantau perkembangan kinerja guru sekaligus mengidentifikasi aspek yang perlu ditingkatkan.

Selain itu, sistem ini juga mencerminkan adanya kesinambungan antara kebijakan dari Kementerian Agama dengan pelaksanaan di tingkat madrasah, sehingga perencanaan pengembangan profesional memiliki arah yang jelas dan terukur. Dengan demikian, perencanaan pengembangan profesional guru diharapkan mampu meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan serta mendukung peningkatan mutu pendidikan di madrasah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

---

[132] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 05/W/23-02/2026

Kebijakan kompensasi menjadi salah satu aspek penting dalam meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja guru. Kompensasi yang diberikan, baik berupa gaji, tunjangan, maupun insentif, diharapkan mampu mendukung kinerja guru agar lebih optimal dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, madrasah menetapkan kebijakan kompensasi yang disesuaikan dengan regulasi pemerintah serta kondisi keuangan lembaga. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Taufik Effendi S.Ag. M.Pd.I selaku Kepala sekolah MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Kebijakan kompensasi di MTsN 1 Ponorogo mengikuti regulasi dari pemerintah, khususnya untuk guru ASN yang menerima gaji dan tunjangan profesi. Sedangkan untuk guru honorer, madrasah memberikan gaji sesuai kemampuan anggaran yang bersumber dari dana BOS dan sumber lainnya. Selain itu, madrasah juga memberikan insentif tambahan bagi guru yang memiliki beban kerja lebih atau prestasi tertentu. Kebijakan ini bertujuan untuk menjaga kesejahteraan guru, karena kesejahteraan yang baik akan berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja guru dalam mengajar."[133]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kebijakan kompensasi di madrasah telah disesuaikan dengan status kepegawaian guru, yaitu antara guru ASN dan guru honorer. Guru ASN memperoleh hak sesuai dengan regulasi pemerintah, sedangkan guru honorer mendapatkan kompensasi berdasarkan kemampuan anggaran madrasah. Selain itu, adanya pemberian insentif tambahan menunjukkan bahwa madrasah juga memperhatikan aspek penghargaan terhadap kinerja dan prestasi guru. Hal ini menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi kerja serta mendorong guru agar lebih berkontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pemeliharaan SDM menjadi aspek penting untuk menjaga loyalitas dan profesionalisme guru. Pemeliharaan ini tidak hanya berkaitan dengan kesejahteraan materi, tetapi juga mencakup pembinaan, hubungan kerja,

[133] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/W/04-03/2026

serta lingkungan yang mendukung kenyamanan dalam bekerja. Oleh karena itu, madrasah melakukan berbagai upaya strategis agar guru tetap memiliki komitmen dan kinerja yang optimal. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Taufik Effendi S.Ag. M.Pd.I selaku Kepala sekolah MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Pemeliharaan SDM dilakukan melalui pendekatan kesejahteraan, pembinaan, dan penciptaan suasana kerja yang kondusif. Madrasah berusaha menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, menjalin komunikasi yang baik antara pimpinan dan guru, serta memberikan penghargaan atas kinerja yang baik. Selain itu, dilakukan pembinaan secara rutin melalui rapat, supervisi akademik, dan kegiatan keagamaan. Upaya ini dilakukan karena loyalitas dan profesionalisme guru tidak hanya dibentuk dari faktor materi, tetapi juga dari rasa memiliki dan kenyamanan dalam bekerja."[134]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pemeliharaan SDM di madrasah dilakukan secara menyeluruh, baik melalui pendekatan material maupun non-material. Pendekatan kesejahteraan memberikan dampak pada pemenuhan kebutuhan dasar guru, sedangkan pembinaan dan lingkungan kerja yang kondusif berperan dalam meningkatkan kenyamanan serta hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, adanya kegiatan supervisi akademik dan pembinaan rutin menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya menjaga loyalitas, tetapi juga terus mendorong peningkatan profesionalisme guru. Hal ini penting karena guru yang merasa dihargai dan didukung akan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Kedisiplinan merupakan salah satu faktor penting yang harus dijaga untuk mendukung terciptanya kinerja yang optimal. Kedisiplinan tidak hanya berkaitan dengan kehadiran, tetapi juga mencerminkan sikap tanggung jawab dan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, madrasah menerapkan berbagai upaya untuk menjaga dan meningkatkan kedisiplinan guru dan tenaga kependidikan.Berdasarkan hasil wawancara di madrasah, upaya menja ga kedisiplinan dilakukan

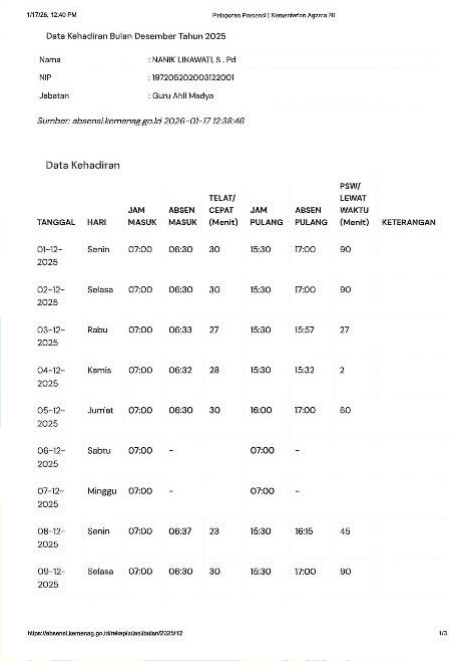
[134] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/W/04-03/2026

melalui penerapan aturan dan pengawasan yang konsisten. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Taufik Effendi S.Ag. M.Pd.I selaku Kepala sekolah MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Dalam menjaga kedisiplinan, madrasah menerapkan aturan yang jelas dan disosialisasikan kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan. Selain itu, diterapkan sistem absensi, baik manual maupun digital, untuk memantau kehadiran guru. Kepala madrasah bersama tim manajemen juga melakukan pengawasan secara langsung. Apabila terjadi pelanggaran, dilakukan pembinaan secara bertahap, mulai dari teguran lisan, teguran tertulis, hingga tindakan lebih lanjut jika diperlukan. Kedisiplinan ini sangat penting karena akan menjadi contoh bagi siswa, sehingga guru harus menjadi teladan dalam sikap dan perilaku."[135]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa upaya menjaga kedisiplinan di madrasah dilakukan secara terstruktur melalui aturan yang jelas, sistem pengawasan, serta mekanisme pembinaan yang berjenjang. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan tidak hanya ditegakkan melalui sanksi, tetapi juga melalui proses pembinaan yang bertujuan untuk memperbaiki perilaku. Selain itu, penggunaan sistem absensi dan pengawasan langsung menunjukkan adanya kontrol yang konsisten terhadap kehadiran dan kinerja guru. Hal ini penting untuk memastikan bahwa seluruh guru menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

[135] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/W/04-03/2026



1/17/26, 12:40 PM Presensi Pegawai | Kementerian Agama RI

Data Kehadiran Bulan Desember Tahun 2025

Nama : NANIK LINAWATI, S . Pd

NIP : 197206202003122001

Jabatan : Guru Ahli Madya

Sumber: absensi.kemenag.go.id 2026-01-17 12:38:46

Data Kehadiran

TANGGAL	HARI	JAM MASUK	ABSEN MASUK	TELAT/ CEPAT (Menit)	JAM PULANG	ABSEN PULANG	PSW/ LEWAT WAKTU (Menit)	KETERANGAN
01-12-2025	Senin	07:00	06:30	30	15:30	17:00	90	
02-12-2025	Selasa	07:00	06:30	30	15:30	17:00	90	
03-12-2025	Rabu	07:00	06:33	27	15:30	15:57	27	
04-12-2025	Kamis	07:00	06:32	28	15:30	15:32	2	
05-12-2025	Jum'at	07:00	06:30	30	16:00	17:00	60	
06-12-2025	Sabtu	07:00	-		07:00	-		
07-12-2025	Minggu	07:00	-		07:00	-		
08-12-2025	Senin	07:00	06:37	23	15:30	16:15	45	
09-12-2025	Selasa	07:00	06:30	30	16:30	17:00	90	

https://absensi.kemenag.go.id/rekapkelasbulan/2025/12 1/3

Gambar 4.3 Data Absensi Guru MTsN 1 Ponorogo[136]

Kebijakan pemberhentian dan mutasi merupakan bagian penting untuk menjaga keseimbangan organisasi serta meningkatkan efektivitas kerja. Kebijakan ini harus dilaksanakan secara objektif, profesional, dan tetap memperhatikan aspek kemanusiaan agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan kerja. Oleh karena itu, madrasah menerapkan kebijakan yang mengacu pada regulasi yang berlaku serta mempertimbangkan kondisi internal lembaga. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Taufik Effendi S.Ag. M.Pd.I selaku Kepala sekolah MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Kebijakan pemberhentian dan mutasi di MTsN 1 Ponorogo mengikuti aturan dari Kementerian Agama. Untuk guru ASN, mutasi biasanya dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi dan kebijakan dari kantor kementerian. Sedangkan untuk guru honorer, keputusan lebih fleksibel, namun tetap melalui pertimbangan yang matang. Pemberhentian dilakukan jika terdapat pelanggaran berat atau ketidaksesuaian kinerja yang tidak dapat diperbaiki, tentunya melalui proses evaluasi dan pembinaan terlebih dahulu. Kebijakan

[136] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 13/D/11-03/2026

ini diterapkan secara hati-hati agar tetap menjaga profesionalisme lembaga sekaligus memperhatikan aspek kemanusiaan."[137]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kebijakan pemberhentian dan mutasi SDM di madrasah dilaksanakan secara terstruktur dan mengacu pada regulasi yang berlaku, khususnya dari Kementerian Agama. Perbedaan perlakuan antara guru ASN dan honorer menunjukkan adanya penyesuaian kebijakan berdasarkan status kepegawaian. Selain itu, proses pemberhentian tidak dilakukan secara langsung, melainkan melalui tahapan evaluasi dan pembinaan terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah mengedepankan pendekatan pembinaan sebelum mengambil keputusan yang bersifat final.

KEMENTERIAN AGAMA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PONOROGO
Jl. Ir. H. Juanda No. 27 Telp. (0352) 461330-481053
Kotak Pos 121 Ponorogo 63418

SURAT - TUGAS
Nomor : Kd. 13.02/1/Kp.07.6/ 4432 /2011

Ponorogo, 15 Juni 2011

Berdasarkan hasil rapat Baperjakat Tanggal 23 Maret 2011 Hal Mutasi Pegawai/Guru dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo, bersama ini kami tugaskan pegawai/ Guru :

Nama : Nanik Linawati, S.Pd
NIP. : 197205202003122001
Pangkat/Golongan : Penata (III/c)
Jabatan : Guru Pertama pada MTsN Kauman Kab. Ponorogo

Ditugaskan sebagai Guru Pertama pada MTsN Jetis Kab. Ponorogo terhitung mulai tanggal 01 Juli 2011.

Demikian surat tugas ini untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Drs. MS. Suniawan, M.Ag
NIP. 19551109 198203 1 001

Tembusan :
1. Kepala KPPN Di Madiun
2. Kasi Mapenda Kankemenag Kab. Ponorogo
3. Pengawas SLTP/MTs/MA/SMU/K. Kankemenag Kab. Ponorogo
4. Kepala MTsN Jetis Ponorogo
5. Kepala MTsN Kauman Ponorogo
6. Pembuat daftar Gaji MTsN Kauman Kab. Ponorogo
7. Pembuat Daftar Gaji MTsN Jetis Ponorogo

Gambar 4.4 Data Surat Mutasi dari Kementrian Agama[138]

C. Analisis Data

1. MTs Al Karomah Ngawi

Perencanaan sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. MTs Al Karomah Ngawi sebagai lembaga pendidikan berbasis

[137] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/W/04-03/2026
[138] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 14/D/11-03/2026

pesantren memiliki komitmen kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan, tidak hanya dari segi kuantitas tenaga pendidik, tetapi juga kualitas, kompetensi, serta karakter keislaman yang dimiliki oleh guru. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di madrasah tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada pembentukan sumber daya manusia yang sesuai dengan visi dan misi lembaga.

Perencanaan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan, karena berkaitan dengan kesesuaian antara kebutuhan tenaga pendidik dan tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, perencanaan SDM di MTs Al Karomah Ngawi tidak terlepas dari perencanaan strategis dan operasional. Perencanaan strategis berkaitan dengan arah pengembangan madrasah berbasis pesantren, sedangkan perencanaan operasional diwujudkan dalam langkah konkret seperti pengadaan, pengembangan, dan pengelolaan guru.

Sebagaimana dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan, perencanaan sumber daya manusia merupakan proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien.[139] Selain itu, menurut Andrew E. Sikula, perencanaan SDM merupakan proses penentuan kebutuhan tenaga kerja serta cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut agar selaras dengan rencana organisasi.[140] Dalam konteks ini, MTs Al Karomah Ngawi telah menerapkan perencanaan SDM dengan mempertimbangkan kebutuhan guru serta kesesuaian dengan visi dan misi madrasah.

Perencanaan sumber daya manusia di MTs Al Karomah Ngawi dilaksanakan melalui beberapa tahapan. Pertama, perencanaan yang menekankan pada kesesuaian dengan visi dan misi madrasah. Dalam hal ini,

---

[139] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 2007), 255

[140] Andrew E. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management* (New York: John Wiley & Sons, 2012), 47.

madrasah tidak hanya mempertimbangkan aspek akademik, tetapi juga aspek religius dan pembentukan akhlak. Hal ini terlihat dari upaya madrasah dalam memilih dan mengembangkan guru yang tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga memiliki komitmen terhadap nilai-nilai keislaman. Dengan demikian, perencanaan SDM di madrasah memiliki karakteristik tersendiri yang mengintegrasikan aspek profesional dan spiritual.

Peran kepala madrasah dalam perencanaan SDM sangat penting sebagai pengambil kebijakan utama. Kepala madrasah berperan dalam mengarahkan dan memastikan bahwa seluruh tenaga pendidik memahami tujuan dan arah lembaga. Hal ini diwujudkan melalui berbagai kegiatan seperti rapat, koordinasi, serta komunikasi internal yang bertujuan untuk menyatukan persepsi dan meningkatkan komitmen guru terhadap visi madrasah. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kualitas pendidikan.

Kedua, perencanaan sumber daya manusia dilakukan melalui identifikasi kebutuhan tenaga pendidik. Proses ini dilakukan dengan menganalisis kekurangan dan kelebihan guru di madrasah, sehingga dapat diketahui kebutuhan tenaga pendidik yang harus dipenuhi. Berdasarkan hasil penelitian, MTs Al Karomah Ngawi melakukan perencanaan kebutuhan guru dengan mempertimbangkan jumlah, kualifikasi, serta kompetensi yang dibutuhkan. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa perencanaan SDM harus mampu mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja.

Dalam proses pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik, madrasah melakukan pengadaan SDM melalui tahapan rekrutmen dan seleksi. Proses ini dilakukan secara sistematis dimulai dari perencanaan kebutuhan, pembukaan lowongan, hingga seleksi calon guru melalui wawancara. Wawancara digunakan untuk mengetahui kompetensi, kesiapan, serta komitmen calon guru dalam menjalankan tugas. Hal ini menunjukkan

bahwa madrasah tidak hanya menilai aspek kemampuan, tetapi juga aspek loyalitas dan tanggung jawab terhadap lembaga.

Pengembangan sumber daya manusia di MTs Al Karomah Ngawi dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru. Pengembangan ini dilaksanakan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, workshop, dan diskusi rutin antar guru. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru, serta menyesuaikan dengan perkembangan pendidikan yang semakin dinamis. Hal ini sesuai dengan teori Hasibuan yang menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kemampuan teknis, teoritis, dan konseptual melalui pendidikan dan pelatihan.[141]

Selain itu, profesionalisme guru di MTs Al Karomah Ngawi juga tercermin dari kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran serta komitmen dalam menjalankan tugas. Guru tidak hanya dituntut untuk menguasai materi pembelajaran, tetapi juga mampu menanamkan nilai-nilai keislaman kepada peserta didik. Dengan demikian, pengembangan SDM di madrasah tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter.

Namun demikian, dalam pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia, terdapat beberapa hambatan yang dihadapi oleh madrasah. Hambatan tersebut antara lain berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia yang tersedia, serta perbedaan pemahaman dan kesiapan guru dalam mengikuti program pengembangan. Selain itu, faktor kedisiplinan dan komitmen juga menjadi tantangan dalam pengelolaan SDM. Untuk mengatasi hambatan tersebut, madrasah melakukan berbagai upaya, salah satunya melalui pendekatan komunikasi yang bersifat persuasif dan kekeluargaan. Kepala madrasah berperan aktif dalam memberikan motivasi dan pembinaan kepada guru agar dapat meningkatkan kinerja dan

[141] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 2007), 255

profesionalisme. Selain itu, madrasah juga menerapkan aturan kedisiplinan serta sistem absensi sebagai bentuk pengawasan terhadap kinerja guru.

Kebijakan kompensasi juga menjadi bagian penting dalam perencanaan SDM. Di MTs Al Karomah Ngawi, kompensasi diberikan dalam bentuk gaji pokok dan tunjangan yang disesuaikan dengan kehadiran dan tanggung jawab guru. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kedisiplinan guru dalam menjalankan tugasnya. Sesuai dengan teori, kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya terhadap organisasi.

Pemeliharaan sumber daya manusia dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis. Lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja guru. Selain itu, madrasah juga memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan karir melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan diri.

Berkaitan dengan kebijakan pemberhentian dan mutasi, madrasah menerapkannya berdasarkan evaluasi kinerja dan aspek moral. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya menilai kompetensi kerja, tetapi juga integritas dan etika guru. Kebijakan ini bertujuan untuk menjaga profesionalisme serta citra lembaga pendidikan.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di MTs Al Karomah Ngawi dilakukan secara sistematis dan mencakup berbagai aspek penting dalam manajemen SDM. Perencanaan diawali dengan penyesuaian terhadap visi dan misi madrasah, dilanjutkan dengan identifikasi kebutuhan tenaga pendidik, serta didukung oleh pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Namun demikian, perencanaan SDM di madrasah masih perlu ditingkatkan, terutama dalam aspek perencanaan jangka panjang, sistem evaluasi kinerja yang lebih terukur, serta pengembangan berbasis kebutuhan. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia

di MTs Al Karomah Ngawi dapat terus berkembang dan mampu mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

2. MTsN 1 Ponorogo

Perencanaan sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. MTsN 1 Ponorogo sebagai lembaga pendidikan negeri di bawah naungan Kementerian Agama menunjukkan komitmen yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Hal ini terlihat dari upaya madrasah dalam merencanakan, mengembangkan, serta mengelola tenaga pendidik secara sistematis dan terarah.

Perencanaan sumber daya manusia menjadi langkah awal yang strategis dalam memastikan bahwa seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, MTsN 1 Ponorogo menempatkan perencanaan sebagai dasar dalam setiap pengambilan kebijakan terkait sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang menjadi dasar dalam pelaksanaan dan pengendalian kegiatan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan, perencanaan sumber daya manusia bertujuan untuk menentukan kualitas dan kuantitas tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.[142] Selain itu, menurut Andrew E. Sikula, perencanaan SDM merupakan proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja serta cara untuk memenuhinya agar terintegrasi dengan rencana organisasi.[143] Dalam konteks ini, MTsN 1 Ponorogo telah menerapkan perencanaan SDM dengan melakukan analisis kebutuhan tenaga pendidik secara sistematis dan berkala.

---

[142] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 2007), 256

[143] Andrew Smith,*Training and Development In Australia. Second Edition* (Australia:Reed International Books Australia Pty Buuterworths, 2000), 2.

Perencanaan sumber daya manusia di MTsN 1 Ponorogo dilaksanakan melalui beberapa tahapan. Pertama, madrasah melakukan analisis kebutuhan guru dan tenaga kependidikan secara berkala, baik setiap semester maupun minimal satu tahun sekali. Proses ini diawali dengan pengumpulan data terkait kebutuhan tenaga pendidik, seperti kekurangan guru, kesesuaian bidang keahlian, serta beban kerja. Kegiatan ini menunjukkan bahwa madrasah telah melakukan perencanaan berbasis data (*data-driven-planning*), sehingga kebutuhan tenaga pendidik dapat diidentifikasi secara tepat.

Hasil analisis kebutuhan tersebut kemudian disampaikan kepada pimpinan madrasah dan dilanjutkan ke Kementerian Agama Kabupaten sebagai dasar pengambilan kebijakan. Proses ini menunjukkan adanya pendekatan *bottom-up*, di mana madrasah memiliki peran aktif dalam mengusulkan kebutuhan tenaga pendidik berdasarkan kondisi riil di lapangan. Hal ini menjadi keunggulan dalam perencanaan SDM karena keputusan yang diambil lebih kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan madrasah. Namun demikian, apabila kebutuhan tenaga pendidik belum dapat dipenuhi oleh pihak Kementerian Agama, madrasah diberikan kewenangan untuk melakukan rekrutmen secara mandiri melalui mekanisme Guru Tidak Tetap (GTT). Proses rekrutmen dilakukan secara terbuka dan dilanjutkan dengan seleksi administrasi serta tes kompetensi, baik secara teoritis maupun praktik mengajar. Hal ini menunjukkan bahwa pengadaan SDM di MTsN 1 Ponorogo telah dilakukan secara profesional dan objektif, sesuai dengan teori Hasibuan yang menyatakan bahwa pengadaan harus dilakukan secara tepat agar memperoleh tenaga kerja yang berkualitas.

Selain pengadaan, perencanaan sumber daya manusia di MTsN 1 Ponorogo juga mencakup pengembangan profesional guru yang dilakukan secara sistematis dan berbasis kinerja. Pengembangan ini dilaksanakan melalui program Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Dalam implementasinya, setiap guru

diwajibkan menyusun Perjanjian Kinerja (PERKIM) yang kemudian dijabarkan ke dalam Rencana Hasil Kerja (RHK) dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Sistem ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM di madrasah telah berbasis kinerja (*performance-based management*), di mana setiap guru memiliki target, indikator, serta capaian yang harus dipenuhi. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala setiap triwulan, sehingga perkembangan kinerja guru dapat dipantau secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan teori Hasibuan yang menyatakan bahwa pengembangan SDM harus dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang terarah serta sesuai dengan kebutuhan organisasi.[144]

Dengan adanya sistem ini, pengembangan profesional guru di MTsN 1 Ponorogo menjadi lebih terstruktur, terukur, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Namun secara kritis, sistem ini memerlukan konsistensi dalam pelaksanaan dan evaluasi agar tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Kebijakan kompensasi di MTsN 1 Ponorogo juga menjadi bagian penting dalam perencanaan SDM. Kompensasi diberikan berdasarkan status kepegawaian guru, yaitu guru ASN dan guru honorer. Guru ASN memperoleh gaji dan tunjangan sesuai dengan regulasi pemerintah, sedangkan guru honorer mendapatkan kompensasi berdasarkan kemampuan anggaran madrasah. Selain itu, madrasah juga memberikan insentif tambahan bagi guru yang memiliki beban kerja lebih atau prestasi tertentu. Hal ini sesuai dengan teori Hasibuan yang menyatakan bahwa kompensasi harus diberikan secara adil dan layak sesuai dengan kontribusi karyawan.[145] Pemberian insentif tambahan menunjukkan adanya upaya madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Namun demikian, secara analitis,

---

[144] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 2007), 257-259.

[145] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 2007), 257-259.

perbedaan kompensasi antara guru ASN dan honorer masih menjadi tantangan dalam menciptakan keadilan dan kesejahteraan yang merata.

Pemeliharaan sumber daya manusia di MTsN 1 Ponorogo dilakukan melalui pendekatan kesejahteraan, pembinaan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Madrasah berupaya membangun hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan guru, serta memberikan penghargaan atas kinerja yang baik. Selain itu, pembinaan dilakukan melalui rapat, supervisi akademik, dan kegiatan keagamaan. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pemeliharaan SDM bertujuan untuk menjaga loyalitas dan meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis dapat meningkatkan motivasi serta produktivitas guru. Dengan demikian, pemeliharaan SDM di MTsN 1 Ponorogo tidak hanya berfokus pada aspek material, tetapi juga aspek psikologis dan sosial.

Kedisiplinan juga menjadi aspek penting dalam pengelolaan SDM di madrasah. Upaya menjaga kedisiplinan dilakukan melalui penerapan aturan yang jelas, sistem absensi, serta pengawasan langsung oleh pimpinan. Selain itu, terdapat mekanisme pembinaan secara bertahap, mulai dari teguran lisan hingga tindakan lebih lanjut. Dalam teori Hasibuan, kedisiplinan merupakan kunci utama dalam keberhasilan organisasi karena berkaitan dengan tanggung jawab dan kepatuhan terhadap aturan.[146] Praktik di MTsN 1 Ponorogo menunjukkan bahwa kedisiplinan tidak hanya ditegakkan melalui sanksi, tetapi juga melalui pembinaan yang bersifat edukatif. Hal ini menunjukkan adanya pendekatan humanis dalam pengelolaan SDM.

Kebijakan pemberhentian dan mutasi di MTsN 1 Ponorogo dilaksanakan berdasarkan regulasi dari Kementerian Agama serta mempertimbangkan kondisi internal madrasah. Untuk guru ASN, mutasi dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi dan kebijakan pemerintah, sedangkan untuk guru honorer dilakukan secara lebih fleksibel dengan tetap

[146] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 2007), 257-259.

memperhatikan aspek profesionalisme. Pemberhentian dilakukan melalui proses evaluasi dan pembinaan terlebih dahulu, sehingga tidak dilakukan secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah mengedepankan pendekatan yang bijaksana dan manusiawi dalam pengambilan keputusan. Sesuai dengan teori, pemberhentian harus direncanakan dengan baik agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi organisasi.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di MTsN 1 Ponorogo telah dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan berbasis kinerja. Seluruh fungsi manajemen SDM, mulai dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan, hingga pemberhentian telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan kajian teori. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti pemerataan kesejahteraan antara guru ASN dan honorer, serta optimalisasi implementasi sistem berbasis kinerja agar lebih berdampak pada kualitas pembelajaran. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia di MTsN 1 Ponorogo dapat terus berkembang dan berkontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

D. Singkronisasi dan Transformasi Perencanaan Sumber Daya Manusia di MTs Al Karomah Ngawi Dan MTsN 1 Ponorogo

Perencanaan sumber daya manusia di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo merupakan proses strategis yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif dan berkelanjutan. Perencanaan sumber daya manusia di kedua madrasah tersebut menunjukkan adanya sinkronisasi dalam penerapan indikator manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan yang meliputi pengadaan SDM, pengembangan SDM, kompensasi SDM, kedisiplinan SDM, pemeliharaan SDM, serta evaluasi, mutasi, dan pemberhentian. Seluruh tahapan tersebut dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik serta mewujudkan mutu pendidikan madrasah yang lebih efektif, profesional, dan berkelanjutan.

Pada aspek pengadaan SDM, kedua madrasah melakukan analisis kebutuhan guru secara semester maupun tahunan guna mengetahui jumlah dan kompetensi tenaga pendidik yang dibutuhkan. Selanjutnya dilakukan perencanaan kebutuhan tenaga pendidik dan pengusulan kepada Kementerian Agama melalui mekanisme *bottom-up*. Setelah itu madrasah membuka lowongan pekerjaan dan melaksanakan proses seleksi yang meliputi seleksi administrasi, wawancara, serta tes kompetensi baik teori maupun praktik. Tahapan ini bertujuan memperoleh tenaga pendidik yang profesional dan sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Pada aspek pengembangan SDM, madrasah melaksanakan berbagai program peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, workshop, diskusi rutin antar guru, penilaian kinerja guru (PKG), pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), serta evaluasi kinerja setiap triwulan. Kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru agar mampu mengikuti perkembangan pendidikan dan teknologi pembelajaran.

Dalam aspek kompensasi SDM, pemberian gaji dan tunjangan kepada ASN dilakukan sesuai regulasi pemerintah, sedangkan guru honorer memperoleh gaji dan tunjangan berdasarkan kemampuan madrasah. Selain itu, madrasah juga memberikan insentif tambahan berbasis prestasi dan kedisiplinan sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja guru. Pemberian kompensasi ini bertujuan meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja tenaga pendidik.

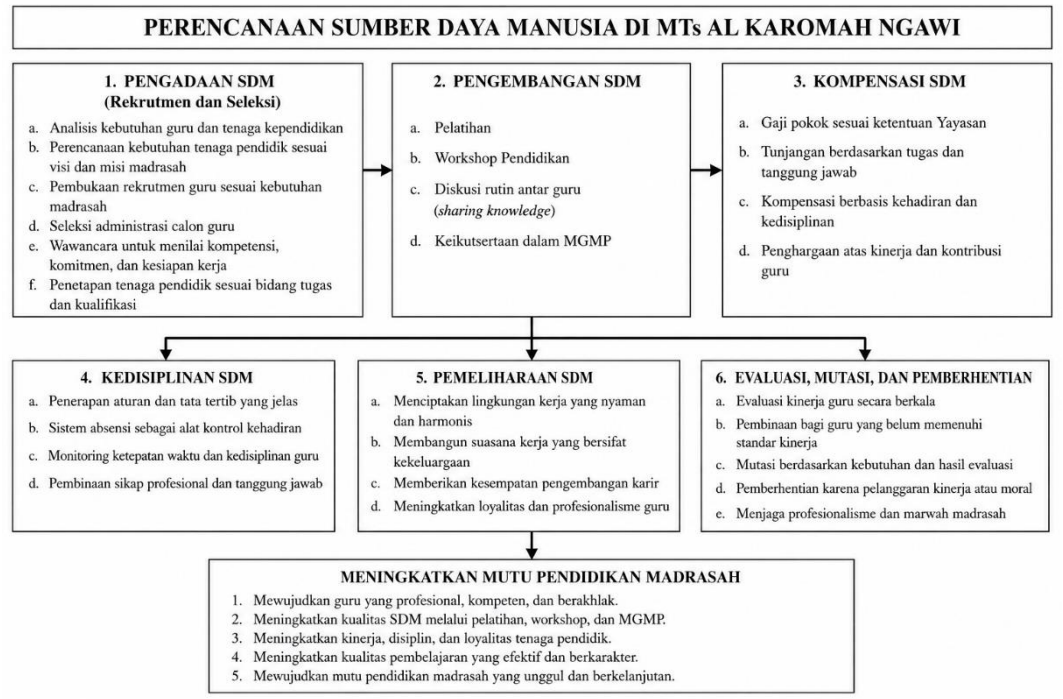
Pada aspek kedisiplinan SDM, madrasah menerapkan sistem absensi dan aturan kerja yang jelas serta melakukan pengawasan langsung terhadap pelaksanaan tugas guru dan tenaga kependidikan. Apabila terjadi pelanggaran, madrasah memberikan teguran secara humanis sebagai bentuk pembinaan agar kedisiplinan tetap terjaga dan suasana kerja tetap kondusif.

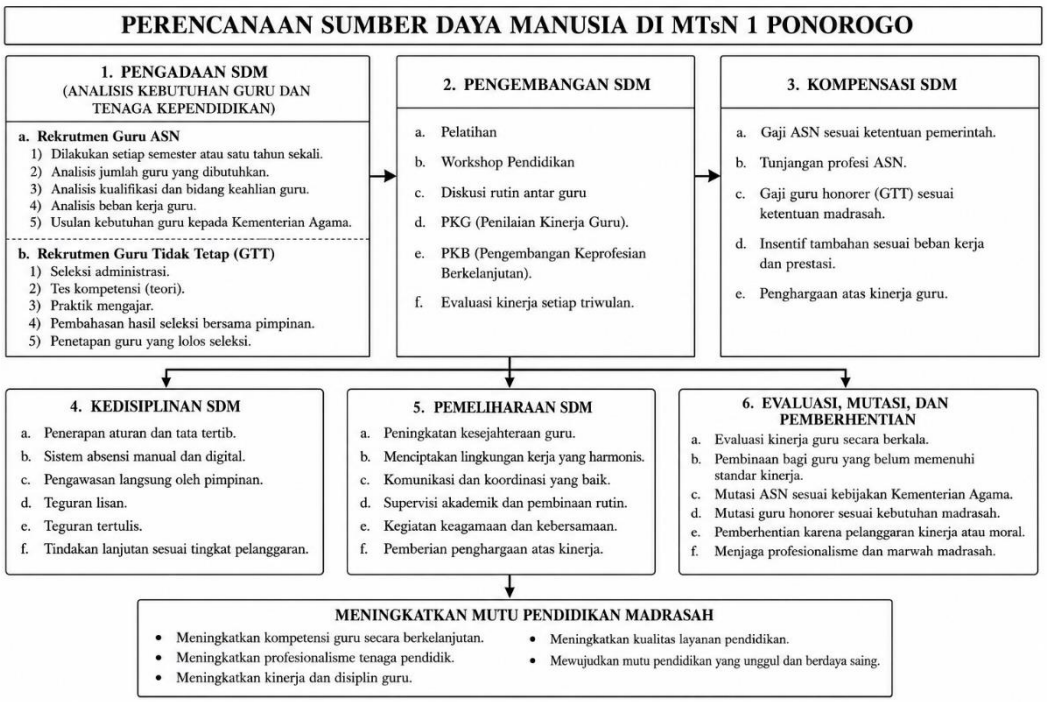
Aspek pemeliharaan SDM dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, dan harmonis. Madrasah juga membangun suasana kekeluargaan melalui pembinaan, rapat, dan supervisi akademik. Upaya tersebut bertujuan meningkatkan loyalitas, kenyamanan kerja, serta menjaga hubungan yang baik antar tenaga pendidik dan pihak madrasah.

Selanjutnya pada aspek evaluasi, mutasi, dan pemberhentian, kedua madrasah melaksanakan evaluasi berdasarkan kinerja guru secara berkala. Mutasi bagi ASN dilakukan sesuai kebijakan pemerintah, sedangkan kebijakan terhadap tenaga honorer disesuaikan dengan aturan dan ketentuan yang berlaku di madrasah. Apabila terdapat permasalahan dalam kinerja, pemberhentian dilakukan melalui tahapan pembinaan secara bertahap dan profesional.

Melalui perencanaan sumber daya manusia yang sistematis tersebut, MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo berupaya mewujudkan guru yang profesional dan kompeten, meningkatkan kualitas SDM guru melalui pelatihan dan pembinaan, meningkatkan kinerja dan loyalitas tenaga pendidik, meningkatkan pelayanan pendidikan yang efektif dan berkualitas, serta meningkatkan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

Kerangka 4.1 Perencanaan SDM di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo




PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI MTsN 1 PONOROGO
1. PENGADAAN SDM
(ANALISIS KEBUTUHAN GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN)
a. Rekrutmen Guru ASN
1) Dilakukan setiap semester atau satu tahun sekali.
2) Analisis jumlah guru yang dibutuhkan.
3) Analisis kualifikasi dan bidang keahlian guru.
4) Analisis beban kerja guru.
5) Usulan kebutuhan guru kepada Kementerian Agama.
b. Rekrutmen Guru Tidak Tetap (GTT)
1) Seleksi administrasi.
2) Tes kompetensi (teori).
3) Praktik mengajar.
4) Pembahasan hasil seleksi bersama pimpinan.
5) Penetapan guru yang lolos seleksi.
2. PENGEMBANGAN SDM
a. Pelatihan
b. Workshop Pendidikan
c. Diskusi rutin antar guru
d. PKG (Penilaian Kinerja Guru).
e. PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan).
f. Evaluasi kinerja setiap triwulan.
3. KOMPENSASI SDM
a. Gaji ASN sesuai ketentuan pemerintah.
b. Tunjangan profesi ASN.
c. Gaji guru honorer (GTT) sesuai ketentuan madrasah.
d. Insentif tambahan sesuai beban kerja dan prestasi.
e. Penghargaan atas kinerja guru.
4. KEDISIPLINAN SDM
a. Penerapan aturan dan tata tertib.
b. Sistem absensi manual dan digital.
c. Pengawasan langsung oleh pimpinan.
d. Teguran lisan.
e. Teguran tertulis.
f. Tindakan lanjutan sesuai tingkat pelanggaran.
5. PEMELIHARAAN SDM
a. Peningkatan kesejahteraan guru.
b. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
c. Komunikasi dan koordinasi yang baik.
d. Supervisi akademik dan pembinaan rutin.
e. Kegiatan keagamaan dan kebersamaan.
f. Pemberian penghargaan atas kinerja.
6. EVALUASI, MUTASI, DAN PEMBERHENTIAN
a. Evaluasi kinerja guru secara berkala.
b. Pembinaan bagi guru yang belum memenuhi standar kinerja.
c. Mutasi ASN sesuai kebijakan Kementerian Agama.
d. Mutasi guru honorer sesuai kebutuhan madrasah.
e. Pemberhentian karena pelanggaran kinerja atau moral.
f. Menjaga profesionalisme dan marwah madrasah.
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MADRASAH
• Meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan.
• Meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik.
• Meningkatkan kinerja dan disiplin guru.
• Meningkatkan kualitas layanan pendidikan.
• Mewujudkan mutu pendidikan yang unggul dan berdaya saing.

BAB V

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (MULTI SITUS DI MTS AL KAOMAH NGAWI DAN MTSN 1 PONOROGO)

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah kedua, yaitu bagaimana pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Kaomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo. Pada bab ini diuraikan secara sistematis terkait pembahasan tentang konsepsi Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ditinjau dari hasil penelitian yang dilaksanakan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo terlait pelaksanaan yang terjadi pada proses pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia.

A. Paparan Data

Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo menjadi bagian yang sangat penting, karena merupakan upaya strategis dalam meningkatkan kualitas guru serta mutu pendidikan di madrasah. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini, madrasah tidak hanya sekadar menyelenggarakan kegiatan pelatihan, tetapi juga mempertimbangkan secara matang kebutuhan dan relevansi pelatihan yang diberikan kepada guru dan tenaga kependidikan. Proses pendidikan dan pelatihan ini tidak hanya dilihat dari kuantitas kegiatan yang dilaksanakan, tetapi lebih menekankan pada kualitas serta dampak yang dihasilkan terhadap peningkatan kompetensi guru. Dengan demikian, pelatihan yang dilaksanakan benar-benar mampu menjawab kebutuhan guru dalam proses pembelajaran di kelas.

1. MTs Al Karomah Ngawi

Di MTs Al Karomah Ngawi, pendidikan dan pelatihan SDM bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru agar lebih profesional, adaptif, dan mampu mengikuti perkembangan pendidikan. Hal ini

dilaksanakan melalui berbagai kegiatan seperti workshop, pelatihan pembelajaran, pelatihan teknologi informasi (IT), serta keikutsertaan dalam forum ilmiah seperti MGMP dan seminar pendidikan. Kegiatan tersebut tidak hanya sebagai sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai strategi madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Hal ini dapat dilihat dari adanya peningkatan kualitas pembelajaran, seperti penggunaan metode yang lebih variatif, suasana pembelajaran yang lebih menyenangkan, serta pemanfaatan teknologi dalam proses belajar mengajar. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, guru mampu mengembangkan kompetensi profesional secara lebih optimal. Selain itu, pelatihan juga berperan sebagai sarana untuk memperbarui kemampuan guru agar tetap relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan tuntutan kurikulum yang terus berubah. Oleh karena itu, keikutsertaan guru dalam pelatihan menjadi bagian penting dalam mendukung profesionalisme guru. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, guru telah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang difasilitasi oleh madrasah. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Turlin Efendi S.Pd selaku Guru di MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Ya, saya pernah mengikuti beberapa kegiatan pelatihan dan workshop yang mendukung tugas saya sebagai guru di MTs Al-Karomah. Di antaranya adalah workshop penyusunan perangkat pembelajaran seperti RPP dan modul ajar, pelatihan implementasi Kurikulum Merdeka, serta kegiatan MGMP tingkat kecamatan maupun kabupaten Ngawi. Selain itu, saya juga pernah mengikuti pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi, seperti pemanfaatan Google Classroom dan aplikasi presentasi interaktif. Kegiatan-kegiatan tersebut biasanya difasilitasi oleh madrasah maupun dari Kementerian Agama, dan sangat membantu dalam meningkatkan kemampuan mengajar saya di kelas."[147]

Selain itu, hasil wawancara dengan WAKA kurikulum juga menunjukkan bahwa jenis pelatihan yang diikuti cukup beragam dan relevan dengan kebutuhan guru. Sebagaimana disampaikan oleh Ibu Nanik

[147] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/W/06-04/2026

Suprihatin S.Pd selaku WAKA Akademik di MTs Al Karomah Ngawi bahwa:

> "Saya sudah mengikuti beberapa pelatihan, workshop, dan diklat yang mendukung pengembangan kompetensi saya sebagai guru di MTs Al-Karomah. Di antaranya saya mengikuti pelatihan Microlearning dalam pembuatan projek P5PPRA, kemudian pelatihan Anti Perundungan (Anti-*Bullying*) dan Kekerasan terhadap Murid yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Selain itu, saya juga mengikuti pelatihan Public Speaking untuk meningkatkan kemampuan komunikasi di depan umum, serta pelatihan Menjadi Wakil Kepala Madrasah Hebat yang berkaitan dengan penguatan kompetensi kepemimpinan dan manajerial di madrasah. Terbaru, saya juga mengikuti pelatihan Pembelajaran Inklusif pada Madrasah/Sekolah, yang membantu saya dalam memahami bagaimana menangani peserta didik dengan kebutuhan khusus agar pembelajaran bisa lebih merata dan tidak diskriminatif. Menurut saya, berbagai pelatihan tersebut sangat bermanfaat karena tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga memberikan keterampilan praktis yang bisa langsung diterapkan dalam kegiatan pembelajaran maupun dalam pengelolaan madrasah."[148]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di MTs Al-Karomah Ngawi telah berjalan sesuai kebutuhan guru. Hal ini terlihat dari beragamnya jenis pelatihan yang diikuti, mulai dari workshop penyusunan perangkat pembelajaran, implementasi kurikulum, hingga pelatihan berbasis teknologi dan pengembangan kompetensi khusus seperti pembelajaran inklusif dan kepemimpinan. Selain itu, variasi pelatihan yang diikuti menunjukkan bahwa materi yang diberikan relevan dengan kebutuhan pembelajaran di kelas maupun pengelolaan madrasah. Keterlibatan guru dalam kegiatan seperti MGMP, pelatihan *microlearning*, serta pelatihan lainnya juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan secara berkelanjutan dan tidak bersifat insidental. Dengan demikian, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di MTs Al-Karomah Ngawi dapat dikatakan telah dilakukan secara sistematis, relevan, dan aplikatif. Hal ini berdampak positif

[148] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/W/03-04/2026

terhadap peningkatan kompetensi guru, baik dari aspek pedagogik, profesional, maupun manajerial, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.

SERTIFIKAT

NOMOR : A.265965/D.M/P.V/2025

Pusat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama Republik Indonesia berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan ketentuan yang berlaku menerangkan bahwa:

Nama	: NANIK SUPRIHATIN
NIK	: 3521084208790002
Tempat dan Tanggal Lahir	: Ngawi, 02 Agustus 1979
Jabatan	: Guru
Instansi/Unit Kerja	: MTsS Al Karomah Bringin
Nilai/Kualifikasi	: 70 / Lulus, Cukup Kompeten

pada kegiatan Pelatihan Pembelajaran Inklusif pada Madrasah/Sekolah Angkatan II yang diselenggarakan secara dalam jaringan dengan platform MOOC (Massive Open Online Course) Pintar oleh Pusat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Keagamaan Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agama Republik Indonesia dari tanggal 23 Agustus 2025 sampai dengan 27 Agustus 2025 yang setiapnya 32 jam pelatihan.

Jakarta, 01 September 2025
Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Keagamaan

MASTUKI
NIP. 197201041997031002

SERTIFIKAT

NOMOR : A.159932/D.M/P.V/2025

Pusat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Keagamaan berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan ketentuan yang berlaku menerangkan bahwa:

Nama	: NANIK SUPRIHATIN
NIK	: 3521084208790002
Tempat dan Tanggal Lahir	: Ngawi, 02 Agustus 1979
Jabatan	: Guru
Instansi/Unit Kerja	: MTsS Al Karomah Bringin
Nilai/Kualifikasi	: 80 / Lulus, Kompeten

pada kegiatan Pelatihan Menjadi Wakil Kepala Madrasah Sebut Angkatan IV yang diselenggarakan secara dalam jaringan dengan platform MOOC (Massive Open Online Course) Pintar oleh Pusat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Keagamaan Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agama Republik Indonesia dari tanggal 25 Mei 2025 sampai dengan 29 Mei 2025 yang setiapnya 20 jam pelatihan.

Jakarta, 04 Juni 2025
Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Keagamaan

MASTUKI
NIP. 197201041997031002

Gambar 5.1 Sertifikat Pelatihan Guru MTs Al Karomah Ngawi[149]

Dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia guru, keaktifan dalam mengikuti kegiatan profesional seperti MGMP dan komunitas guru merupakan aspek penting yang mendukung peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Kegiatan tersebut menjadi wadah bagi guru untuk berbagi pengalaman, berdiskusi, serta memperoleh inovasi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan di lapangan. Oleh karena itu, partisipasi guru dalam berbagai komunitas profesional perlu didorong dan difasilitasi oleh madrasah agar mampu memberikan dampak positif terhadap kualitas pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al-Karomah Ngawi, guru menunjukkan keaktifan dalam mengikuti kegiatan MGMP serta berbagai komunitas guru lainnya. Keterlibatan ini tidak hanya sebagai bentuk partisipasi, tetapi juga sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Sebagaimana disampaikan oleh Ibu Nanik Suprihatin S.Pd selaku WAKA Akademik di MTs Al Karomah Ngawi bahwa:

> "Iya, saya aktif mengikuti kegiatan MGMP baik di tingkat kecamatan maupun kabupaten. MGMP Madrasah yang berfungsi sebagai tempat berbagi perangkat pembelajaran dan peningkatan kompetensi guru. Selain itu, saya juga tergabung dalam beberapa komunitas guru lainnya, seperti Kelompok Kerja Madrasah (KKM)

[149] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 15/D/03-04/2026

> MTs yang menjadi wadah koordinasi antar madrasah dalam hal kurikulum dan kegiatan Pendidikan. Selain itu, saya juga mengikuti Komunitas Guru Belajar Ngawi (KGBN) yang fokus pada pengembangan metode pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan. Melalui MGMP dan berbagai komunitas tersebut, saya dapat berdiskusi, bertukar pengalaman, serta mendapatkan inovasi baru dalam pembelajaran yang sangat membantu dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas mengajar di kelas."[150]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa guru di MTs Al-Karomah Ngawi menunjukkan keaktifan dalam mengikuti kegiatan pengembangan profesional melalui MGMP dan berbagai komunitas guru lainnya. Keikutsertaan dalam Kelompok Kerja Madrasah (KKM), MGMP Madrasah, serta Komunitas Guru Belajar Ngawi (KGBN) menunjukkan bahwa guru tidak hanya bergantung pada pelatihan formal, tetapi juga memanfaatkan forum kolaboratif sebagai sarana peningkatan kompetensi. Kegiatan tersebut memberikan ruang bagi guru untuk berdiskusi, berbagi pengalaman, serta memperoleh inovasi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan di kelas. Dengan adanya interaksi dan kolaborasi antar guru, berbagai permasalahan pembelajaran dapat diatasi secara bersama-sama melalui pertukaran ide dan praktik baik (*best practices*).

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru, sertifikasi melalui program Pendidikan Profesi Guru (PPG) merupakan salah satu langkah strategis yang memiliki peran penting dalam pengembangan kompetensi guru. Program ini dirancang untuk memastikan bahwa guru memiliki standar kompetensi yang sesuai dengan tuntutan profesi, baik dari aspek pedagogik, profesional, sosial, maupun kepribadian. Oleh karena itu, pelaksanaan sertifikasi PPG tidak hanya menjadi formalitas administratif, tetapi juga sebagai bentuk peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan madrasah. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al-Karomah Ngawi, pelaksanaan sertifikasi PPG telah diikuti oleh sebagian guru dan menjadi perhatian penting dalam pengembangan profesional guru. Hal ini

[150] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/W/03-04/2026

menunjukkan adanya upaya dari pihak madrasah untuk mendorong guru agar terus meningkatkan kompetensinya melalui program sertifikasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Sukardi S.Ag selaku Kepala Sekolah di MTs al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Untuk di MTs Al-Karomah Ngawi, saat ini guru yang sudah mengikuti dan lulus sertifikasi PPG berjumlah tiga orang, termasuk saya sebagai kepala madrasah. Sementara itu, guru yang lain sebagian masih dalam proses pengajuan dan ada juga yang belum mengikuti program tersebut karena berbagai pertimbangan, seperti kesempatan dan kuota yang tersedia. Kami dari pihak madrasah terus mendorong dan memfasilitasi guru agar dapat mengikuti program sertifikasi PPG, karena program ini sangat penting dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru. Dengan adanya sertifikasi, guru diharapkan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif."[151]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan sertifikasi PPG di MTs Al-Karomah Ngawi belum merata pada seluruh guru, namun telah menunjukkan adanya upaya yang cukup baik dari pihak madrasah dalam mendorong peningkatan profesionalisme guru. Hal ini terlihat dari adanya sebagian guru yang telah lulus sertifikasi, termasuk kepala madrasah, serta adanya guru lain yang masih dalam proses pengajuan. Selain itu, keterbatasan kuota dan kesempatan menjadi faktor yang memengaruhi belum meratanya keikutsertaan guru dalam program PPG. Meskipun demikian, pihak madrasah tetap berperan aktif dalam memberikan dorongan dan fasilitasi kepada guru agar dapat mengikuti program tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sertifikasi PPG di MTs Al-Karomah Ngawi merupakan bagian dari upaya strategis dalam pengembangan kompetensi guru. Program ini diharapkan mampu meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

[151] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/03-04/2026

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, dampak terhadap mutu pembelajaran menjadi indikator penting untuk menilai keberhasilan kegiatan tersebut. Pelatihan yang efektif akan memberikan perubahan nyata dalam proses pembelajaran, baik dari segi metode, suasana kelas, maupun pemanfaatan teknologi. Oleh karena itu, pelatihan tidak hanya berorientasi pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga pada penerapan dalam praktik pembelajaran di kelas. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, pelatihan memberikan dampak positif terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Nanik Suprihatin S.Pd selaku WAKA Akademik di MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Dampak dari pelatihan yang diikuti antara lain adanya peningkatan dalam penggunaan metode pembelajaran yang lebih variatif. Guru menjadi lebih kreatif dalam mengajar, sehingga suasana pembelajaran di kelas menjadi lebih menyenangkan dan tidak monoton. Selain itu, guru juga mulai memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran, seperti penggunaan media digital dan alat bantu pembelajaran berbasis IT, sehingga pembelajaran menjadi lebih menarik dan mudah dipahami oleh siswa."[152]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pelatihan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru tidak hanya mengalami peningkatan dalam aspek pengetahuan, tetapi juga dalam keterampilan mengajar yang lebih inovatif dan kreatif. Selain itu, suasana pembelajaran yang lebih menyenangkan menunjukkan bahwa guru mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa. Pemanfaatan teknologi juga menjadi nilai tambah dalam proses pembelajaran, karena dapat membantu penyampaian materi secara lebih efektif dan interaktif. Dengan demikian, pelatihan yang diikuti oleh guru di MTs Al Karomah Ngawi memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran, baik dari segi metode, suasana belajar, maupun penggunaan teknologi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

---

[152] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/W/03-04/2026

2. MTsN 1 Ponorogo

Di MTsN 1 Ponorogo, pendidikan dan pelatihan SDM diarahkan untuk menciptakan tenaga pendidik yang profesional, kompeten, dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Dalam pelaksanaannya, madrasah menggunakan program PKG (Penilaian Kinerja Guru) dan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) sebagai sistem utama dalam pengembangan profesional guru. PKB dilaksanakan melalui berbagai kegiatan yang terstruktur, seperti workshop, seminar, MGMP, diklat, serta pelatihan berbasis teknologi pembelajaran. Kegiatan-kegiatan tersebut menjadi bagian integral dari upaya peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan, baik dari aspek pedagogik, profesional, maupun penguasaan teknologi.

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru, penilaian kinerja menjadi salah satu aspek penting yang harus dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan. Program PKG (Penilaian Kinerja Guru) merupakan instrumen yang digunakan untuk menilai sejauh mana kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran. Selain itu, PKG juga berfungsi sebagai dasar dalam menentukan program pengembangan kompetensi guru melalui kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Oleh karena itu, pelaksanaan PKG perlu dirancang secara terstruktur agar mampu memberikan gambaran yang objektif terhadap kinerja guru serta mendukung peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Berdasarkan hasil wawancara di MTsN 1 Ponorogo, pelaksanaan program PKG telah dilakukan secara terarah dan terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah memiliki komitmen dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui sistem evaluasi yang jelas dan berkelanjutan. Hal ini sebagaimana pernyataan dari Bu Nanik Linawati S.Pd selaku Guru di MTsN 1 Ponorogo, bahwa:

> "Program PKG (Penilaian Kinerja Guru) di MTsN 1 Ponorogo dilaksanakan sebagai bagian dari upaya peningkatan profesionalisme guru. Setiap guru diwajibkan menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang menjadi acuan dalam penilaian kinerja setiap triwulan. Dalam pelaksanaannya, PKG mencakup penilaian terhadap perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran di kelas, serta evaluasi hasil belajar siswa. Selain itu, keaktifan guru dalam kegiatan pengembangan diri seperti MGMP, pelatihan, dan workshop juga menjadi bagian dari penilaian kinerja. Madrasah juga melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala, baik melalui supervisi kepala madrasah maupun tim penilai, sehingga kinerja guru dapat terpantau dengan baik. Hasil dari PKG ini nantinya digunakan sebagai dasar untuk pengembangan kompetensi guru melalui program PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan)."[153]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan PKG di MTsN 1 Ponorogo dilakukan berbasis kinerja. Penilaian tidak hanya berfokus pada kegiatan pembelajaran di kelas, tetapi juga mencakup aspek pengembangan profesional guru melalui keikutsertaan dalam MGMP, pelatihan, dan kegiatan ilmiah lainnya. Selain itu, integrasi antara PKG dengan SKP menunjukkan bahwa penilaian kinerja guru memiliki indikator yang jelas dan terukur. Hal ini memungkinkan madrasah untuk melakukan evaluasi secara objektif serta menentukan langkah pengembangan kompetensi guru secara tepat melalui program PKB. Dengan demikian, program PKG di MTsN 1 Ponorogo berperan penting dalam meningkatkan profesionalisme guru secara berkelanjutan serta mendukung peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah.

[153] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 06/W/11-03/2026

Gambar 5.2 Data Laporan Hasil PKG[154]

Hal ini dapat dilihat dari peningkatan kualitas pembelajaran yang lebih inovatif, penggunaan metode yang variatif, serta meningkatnya partisipasi siswa dalam proses pembelajaran. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, guru mampu mengembangkan profesional secara lebih optimal. Dengan adanya proses pendidikan dan pelatihan ini, madrasah dapat menghasilkan sumber daya manusia yang lebih kompeten dan profesional, serta memberikan dampak positif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini sebagaimana pernyataan dari Bu Nanik Linawati S.Pd selaku Guru di MTsN 1 Ponorogo, bahwa:

> "Selama saya mengajar di sini, saya sudah beberapa kali mengikuti pelatihan. Biasanya saya mengikuti pelatihan seperti workshop penyusunan perangkat pembelajaran, pelatihan implementasi Kurikulum Berbasis Cinta (KBC), serta kegiatan MGMP tingkat kabupaten. Selain itu, saya juga pernah mengikuti pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi untuk mendukung proses belajar mengajar. Pelatihan-pelatihan tersebut sangat bermanfaat karena membantu saya dalam meningkatkan kompetensi, baik dalam hal perencanaan pembelajaran, metode mengajar, maupun evaluasi pembelajaran. Dengan mengikuti pelatihan, saya juga mendapatkan wawasan baru yang dapat diterapkan secara langsung di kelas."[155]

[154] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 12/D/11-03/2026
[155] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 06/W/11-03/2026

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PONOROGO
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 PONOROGO
Jalan. Jendral Sudirman Nomor 24 a Jetis Ponorogo 63473
Telepon (0352) 311886 Faksimili (0352) 312260
Website: www.mtsn1ponorogo.sch.id

Sertifikat

Nomor : B.1450/Mts.13.02.01/KP.02.3/11/2025

diberikan Kepada :

Nanik Linawati, S.Pd

Sebagai PESERTA Workshop Membangun Bahan Ajar Interaktif dan Adaptif
Menggunakan Prinsip Deep Learning Dalam Kurikulum Berbasis Cinta
Selama 20 Jam Pada Tanggal, 22 - 23 November 2025
di MTsN 1 Ponorogo Jl. Jend. Sudirman 24A Jetis, Ponorogo

Mengetahui,
Kepala Kantor Kementerian Agama
Kab. Ponorogo

Dr. Hj. Mas'Nurul Hidlo, M.Pd
NIP. 196409192000032010

Ponorogo, 24 November 2025
Kepala MTsN 1 Ponorogo

Tanggal Effendi, S.Ag, M.Pd.I
NIP. 197108242005011005

Dipindai dengan CamScanner

Gambar 5.3 Sertifikat workshop Guru MtsN 1 Ponorogo[156]

Lebih lanjut, pihak madrasah melalui Waka Kurikulum menjelaskan bahwa dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan aspek penting yang harus dilaksanakan secara berkelanjutan. Melalui kegiatan pelatihan, guru dan tenaga kependidikan dapat mengembangkan kompetensi, profesional. Oleh karena itu, madrasah berupaya memfasilitasi berbagai program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru serta tuntutan perkembangan pendidikan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Masyhudi M. Pd selaku WAKA Kurikulum di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Dalam satu tahun, minimal dilaksanakan dua kali pelatihan untuk seluruh guru dan karyawan, yang disesuaikan dengan kebutuhan. Selain itu, pengembangan juga dilakukan di luar madrasah melalui forum MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Guru memiliki kewajiban untuk mengembangkan diri secara mandiri melalui forum ilmiah resmi seperti MGMP. Secara regulasi, seluruh guru di MTsN 1 Ponorogo wajib mengikuti MGMP. Keikutsertaan tersebut dibuktikan melalui eviden berupa laporan yang dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), khususnya terkait keaktifan dalam forum ilmiah. Apabila keikutsertaan tersebut tidak dapat dibuktikan, maka sasaran kinerja guru juga dinilai tidak tercapai."[157]

[156] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 16/D/11-03/2026
[157] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 05/W/23-02/2026

Gambar 5.4 Workshop MGMP Bahasa Indonsia MTs Ponorogo Bersama UIN Ponorogo[158]

Selain itu, juga menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di MTsN 1 Ponorogo semakin berkembang dengan adanya program-program inovatif yang mendukung peningkatan pengembangan profesional guru. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan tidak hanya bersifat rutin, tetapi juga terus disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Masyhudi M. Pd selaku WAKA Kurikulum di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Untuk program terbaru, saya juga mengikuti pelatihan Pembelajaran IPA Inovatif yang berbasis *deep learning*, seperti praktik pembuatan yogurt dan pengamatan anatomi hewan sebagai bentuk pembelajaran kontekstual. Selain itu, saya mengikuti Workshop Kurikulum Berbasis Cinta (KBC) yang bertujuan meningkatkan kompetensi guru dalam mengimplementasikan kurikulum tersebut sebagai program unggulan madrasah. Kami juga mendapatkan pelatihan terkait optimalisasi teknologi pembelajaran, seperti penggunaan Unit Kegiatan Belajar Mandiri (UKBM) dan sistem pembelajaran yang lebih fleksibel. Selain itu, ada juga workshop Public Speaking untuk meningkatkan kemampuan komunikasi guru, khususnya dalam mendukung kelas unggulan. Tidak hanya itu, madrasah juga melakukan pemetaan kompetensi melalui Tes Baca Tulis Al-Qur'an (BTQ), khususnya bagi guru mata pelajaran umum."[159]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di MTsN 1 Ponorogo telah dilakukan secara rutin minimal dua kali dalam satu tahun yang disesuaikan dengan kebutuhan guru

[158] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 17/D/23-02/2026
[159] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 05/W/23-02/2026

dan tenaga kependidikan. Selain itu, pengembangan profesional juga tidak hanya dilakukan di dalam madrasah, tetapi diperkuat melalui keikutsertaan guru dalam forum MGMP yang bersifat wajib dan terintegrasi dalam penilaian kinerja melalui SKP. Keberagaman jenis pelatihan yang diikuti, seperti workshop penyusunan perangkat pembelajaran, implementasi Kurikulum Berbasis Cinta (KBC), pelatihan berbasis teknologi, hingga program inovatif seperti pembelajaran IPA berbasis *deep learning*, menunjukkan bahwa materi pelatihan bersifat relevan, kontekstual, dan mengikuti perkembangan zaman. Adanya pelatihan tambahan seperti Public Speaking serta pemetaan kompetensi melalui Tes Baca Tulis Al-Qur'an (BTQ) juga menunjukkan bahwa pengembangan guru dilakukan secara komprehensif, mencakup aspek pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem pendidikan dan pelatihan di MTsN 1 Ponorogo tidak hanya bersifat formalitas, tetapi telah terintegrasi dengan sistem kinerja guru dan kebutuhan lembaga. Hal ini berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi guru serta kualitas pembelajaran yang lebih inovatif dan adaptif di madrasah.

Dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia guru, sertifikasi PPG dan pendidikan lanjutan menjadi salah satu strategi penting yang dilakukan oleh madrasah. Kedua program tersebut tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pengakuan profesional, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi profesional guru. Melalui sertifikasi dan pendidikan lanjutan, guru diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta tuntutan kurikulum yang terus berkembang. Oleh karena itu, peran madrasah sangat diperlukan dalam mendorong dan memfasilitasi guru agar dapat mengikuti program tersebut secara berkelanjutan. Dukungan ini menjadi faktor penting dalam menciptakan tenaga pendidik yang berkualitas dan profesional. Berdasarkan hasil wawancara di MTsN 1 Ponorogo, pelaksanaan sertifikasi PPG dan pendidikan lanjutan telah menjadi perhatian dalam pengembangan

kompetensi guru. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Taufik Effendi S. Ag. M.Pd.I selaku kepala sekolah di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Untuk di MTsN 1 Ponorogo, sebagian guru sudah mengikuti program sertifikasi PPG dan ada juga yang sudah melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, seperti S2. Dari pihak madrasah, kami terus mendorong dan memberikan dukungan kepada seluruh guru agar dapat mengikuti sertifikasi PPG maupun melanjutkan pendidikan. Hal ini kami lakukan karena kedua program tersebut sangat penting dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru. Dengan adanya guru yang sudah tersertifikasi dan memiliki pendidikan lanjutan, diharapkan kualitas pembelajaran di madrasah juga semakin meningkat."[160]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan sertifikasi PPG dan pendidikan lanjutan di MTsN 1 Ponorogo telah berjalan cukup baik, meskipun belum diikuti oleh seluruh guru. Hal ini menunjukkan adanya upaya nyata dari pihak madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Selain itu, dukungan madrasah dalam mendorong guru untuk mengikuti PPG dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi mencerminkan komitmen lembaga terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Program tersebut tidak hanya berorientasi pada pemenuhan standar profesional guru, tetapi juga sebagai strategi dalam meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah. Dengan demikian, sertifikasi PPG dan pendidikan lanjutan di MTsN 1 Ponorogo menjadi bagian penting dalam pengembangan kompetensi guru yang berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Dampak terhadap mutu pembelajaran menjadi salah satu indikator penting keberhasilan program tersebut. Pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan diharapkan mampu meningkatkan kompetensi guru, sehingga berdampak langsung pada kualitas proses pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, madrasah menilai bahwa kegiatan pelatihan memiliki peran

[160] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/W/04-03/2026

strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pelatihan memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Masyhudi M.Pd selaku WAKA Kurikulum di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Pelatihan sangat berdampak, karena tanpa adanya pelatihan pengembangan diri, informasi dan perkembangan ilmu pengetahuan akan tertinggal. Hal ini juga berpengaruh terhadap layanan dalam proses pembelajaran. Semakin sering guru mengikuti pelatihan, maka dampaknya adalah kualitas layanan pembelajaran akan semakin meningkat dan menjadi lebih baik. Selain itu, kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah juga dipengaruhi oleh hasil dan pencapaian yang diperoleh."[161]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pelatihan memiliki kontribusi yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Guru yang aktif mengikuti pelatihan akan lebih mudah mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan mampu menerapkan metode pembelajaran yang lebih inovatif. Selain itu, peningkatan kualitas pembelajaran juga berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berpengaruh pada aspek internal, tetapi juga memberikan dampak eksternal berupa meningkatnya minat masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

B. Analisis Data

1. MTs Al Karomah Ngawi

Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Di MTs Al Karomah Ngawi, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti workshop, pelatihan pembelajaran, pelatihan teknologi informasi (IT), serta keikutsertaan dalam forum ilmiah seperti MGMP, seminar, dan komunitas guru. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah telah mengupayakan pengembangan SDM secara sistematis dan berkelanjutan. Kondisi ini sejalan dengan teori Gary

[161] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 05/W/23-02/2026

Becker yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk investasi modal manusia (*human capital*) yang dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja individu.[162]

Berdasarkan hasil penelitian, bentuk pendidikan dan pelatihan yang diikuti guru di MTs Al Karomah sangat beragam dan relevan dengan kebutuhan pembelajaran. Pelatihan yang diikuti meliputi penyusunan perangkat pembelajaran, implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran, hingga pelatihan khusus seperti *microlearning*, pembelajaran inklusif, dan kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berorientasi pada peningkatan pengetahuan teoritis, tetapi juga keterampilan praktis yang dapat langsung diterapkan dalam pembelajaran. Kondisi ini sesuai dengan konsep Becker yang menekankan bahwa pelatihan merupakan investasi yang berfungsi meningkatkan keterampilan teknis dan produktivitas kerja secara langsung.[163]

Selain itu, keikutsertaan guru dalam kegiatan MGMP, Kelompok Kerja Madrasah (KKM), serta komunitas guru lainnya menunjukkan adanya prinsip lifelong learning atau pembelajaran sepanjang hayat. Guru tidak hanya mengandalkan pelatihan formal, tetapi juga aktif dalam forum kolaboratif untuk berbagi pengalaman, berdiskusi, dan memperoleh inovasi pembelajaran. Hal ini sejalan dengan teori Becker yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan SDM harus dilakukan secara berkelanjutan agar tidak terjadi penurunan kompetensi akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.[164] Dengan demikian, keaktifan guru dalam komunitas profesional menjadi indikator penting dalam menjaga keberlanjutan pengembangan kompetensi.

Dalam aspek sertifikasi, program Pendidikan Profesi Guru (PPG) di MTs Al Karomah juga menjadi bagian dari strategi pengembangan SDM.

---

[162] Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 17.

[163] Ibid, 17-20.

[164] Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 25.

Meskipun belum seluruh guru mengikuti program tersebut, adanya sebagian guru yang telah lulus serta dukungan madrasah dalam mendorong keikutsertaan menunjukkan komitmen dalam meningkatkan profesionalisme guru. Dalam perspektif Becker, sertifikasi PPG dapat dipandang sebagai investasi pendidikan formal lanjutan yang memberikan dampak jangka panjang terhadap peningkatan kualitas kinerja guru.[165]

Dampak dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di MTs Al Karomah terlihat secara nyata dalam proses pembelajaran. Guru menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam menggunakan metode pembelajaran, suasana kelas menjadi lebih menyenangkan, serta pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan tidak hanya bersifat administratif, tetapi memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Kondisi ini sesuai dengan konsep efektivitas investasi dalam teori Becker, di mana keberhasilan pendidikan dan pelatihan dapat diukur dari peningkatan kinerja guru dan kualitas hasil pembelajaran.[166]

Secara keseluruhan, pendidikan dan pelatihan SDM di MTs Al Karomah Ngawi telah dilaksanakan secara sistematis, relevan, dan berkelanjutan. Hal ini terlihat dari beragamnya program pelatihan, keaktifan guru dalam komunitas profesional, serta adanya upaya sertifikasi melalui PPG. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan seperti belum meratanya keikutsertaan guru dalam program sertifikasi dan keterbatasan akses pelatihan tertentu. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang lebih optimal dalam pemerataan kesempatan pelatihan dan peningkatan partisipasi guru.

Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan SDM di MTs Al Karomah Ngawi telah mencerminkan konsep investasi modal manusia sebagaimana dikemukakan oleh Becker, di mana pengembangan kompetensi guru dilakukan secara berkelanjutan dan berdampak langsung terhadap

---

[165] Ibid, 29.

[166] Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 33.

peningkatan mutu pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor kunci dalam menciptakan guru yang profesional, adaptif, dan mampu menghadapi tantangan pendidikan di era modern.

2. MTsN 1 Ponorogo

Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Di MTsN 1 Ponorogo, pendidikan dan pelatihan dilaksanakan secara sistematis melalui program PKG (Penilaian Kinerja Guru) dan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan). Kedua program ini menjadi landasan utama dalam mengembangkan kompetensi guru secara berkelanjutan melalui berbagai kegiatan seperti workshop, seminar, MGMP, diklat, serta pelatihan berbasis teknologi pembelajaran. Hal ini sejalan dengan teori Gary Becker dalam *Human Capital Theory* yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk investasi modal manusia yang dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja individu.[167]

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan PKG di MTsN 1 Ponorogo menunjukkan bahwa penilaian kinerja guru dilakukan secara terstruktur dan terintegrasi dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Penilaian ini mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, serta keaktifan guru dalam kegiatan pengembangan diri seperti MGMP dan pelatihan. Dengan adanya sistem ini, madrasah mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi guru secara tepat. Hal ini sesuai dengan konsep Becker yang menekankan bahwa investasi dalam pelatihan akan memberikan dampak langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja karena keterampilan yang diperoleh dapat segera diterapkan dalam praktik pembelajaran.[168]

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, MTsN 1 Ponorogo juga menunjukkan keberagaman program yang relevan dengan kebutuhan guru

[167] Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 17.

[168] Ibid, 19.

dan perkembangan zaman. Pelatihan yang diikuti meliputi workshop penyusunan perangkat pembelajaran, implementasi Kurikulum Berbasis Cinta (KBC), pelatihan teknologi pembelajaran, hingga program inovatif seperti pembelajaran berbasis deep learning. Selain itu, terdapat pelatihan tambahan seperti public speaking dan pemetaan kompetensi melalui Tes Baca Tulis Al-Qur'an (BTQ). Variasi pelatihan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada aspek pedagogik, tetapi juga mencakup aspek profesional, sosial, dan kepribadian. Hal ini sesuai dengan pandangan Becker bahwa pelatihan merupakan investasi yang bersifat fleksibel dan kontekstual, yang dirancang sesuai kebutuhan nyata di lapangan.[169]

Selain pelatihan internal, pengembangan profesional guru juga diperkuat melalui keikutsertaan dalam forum MGMP yang bersifat wajib dan terintegrasi dalam penilaian kinerja. Keikutsertaan dalam MGMP tidak hanya menjadi sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga menjadi indikator pencapaian kinerja guru yang tercantum dalam SKP. Hal ini menunjukkan adanya prinsip lifelong learning atau pembelajaran sepanjang hayat, sebagaimana dikemukakan oleh Becker bahwa investasi dalam modal manusia harus dilakukan secara berkelanjutan agar tidak mengalami penurunan kualitas (depresiasi) akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.[170] Dengan demikian, guru dituntut untuk terus belajar dan beradaptasi agar tetap relevan dengan tuntutan pendidikan modern.

Lebih lanjut, dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru, MTsN 1 Ponorogo juga mendorong keikutsertaan dalam program sertifikasi PPG dan pendidikan lanjutan seperti S2. Program ini menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya berfokus pada pelatihan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan kompetensi jangka panjang melalui pendidikan formal. Hal ini sejalan dengan teori Becker yang menyatakan bahwa pendidikan

[169] Ibid, 21.

[170] Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 25.

formal merupakan investasi jangka panjang yang memberikan dampak berkelanjutan terhadap peningkatan kualitas kinerja dan profesionalisme individu.[171] Dengan adanya guru yang tersertifikasi dan memiliki pendidikan lanjutan, kualitas pembelajaran di madrasah dapat meningkat secara signifikan.

Dampak dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di MTsN 1 Ponorogo terlihat secara nyata dalam peningkatan mutu pembelajaran. Guru menjadi lebih inovatif dalam menggunakan metode pembelajaran, mampu memanfaatkan teknologi secara optimal, serta menciptakan suasana pembelajaran yang lebih aktif dan menyenangkan. Selain itu, partisipasi siswa dalam pembelajaran juga meningkat, yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berdampak pada guru, tetapi juga pada hasil belajar siswa. Hal ini sesuai dengan konsep efektivitas investasi dalam teori Becker, yang menyatakan bahwa keberhasilan pendidikan dan pelatihan dapat diukur melalui peningkatan kinerja, kualitas pembelajaran, serta hasil belajar peserta didik.[172]

Selain berdampak pada aspek internal, pendidikan dan pelatihan juga memberikan pengaruh terhadap aspek eksternal, yaitu meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas SDM yang baik akan berdampak pada citra lembaga pendidikan di masyarakat. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya memberikan manfaat bagi individu dan organisasi, tetapi juga bagi lingkungan sosial yang lebih luas.

Secara keseluruhan, pendidikan dan pelatihan SDM di MTsN 1 Ponorogo telah dilaksanakan secara sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan. Program PKG dan PKB menjadi instrumen utama dalam memastikan bahwa pengembangan kompetensi guru berjalan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan

[171] Ibid, 29.

[172] Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 33.

pendidikan dan pelatihan di madrasah telah sejalan dengan teori Human Capital Gary Becker, di mana pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai investasi strategis yang mampu meningkatkan kualitas SDM, mutu pembelajaran, serta daya saing lembaga pendidikan.

C. Singkronisasi dan Transformasi Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia di MTs Al Karomah Ngawi Dan MTsN 1 Ponorogo

Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo merupakan upaya strategis yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik secara efektif dan berkelanjutan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan SDM di kedua madrasah tersebut menunjukkan adanya sinkronisasi dalam perspektif Human Capital Theory menurut Gary Becker yang meliputi pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk investasi, pengembangan berkelanjutan sebagai prinsip lifelong learning, peningkatan kompetensi sebagai hasil investasi, serta efektivitas pelatihan sebagai return dari investasi SDM. Seluruh tahapan tersebut dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru serta mewujudkan mutu pendidikan madrasah yang lebih efektif, inovatif, dan berkelanjutan.

Pada aspek pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk investasi, kedua madrasah memberikan perhatian terhadap peningkatan kualitas akademik dan profesional guru melalui pendidikan formal maupun berbagai program pelatihan. MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo mendorong guru untuk mengikuti Pendidikan Profesi Guru (PPG) sebagai bentuk penguatan kompetensi profesional. Selain itu, MTsN 1 Ponorogo juga memberikan dukungan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang magister (S2) sebagai bagian dari investasi jangka panjang dalam pengembangan kualitas SDM. Madrasah juga melaksanakan berbagai kegiatan pelatihan seperti workshop penyusunan perangkat pembelajaran dan implementasi kurikulum, pelatihan teknologi informasi, pelatihan pembelajaran berbasis deep learning, microlearning, pembelajaran inklusif, kepemimpinan pembelajaran, public speaking, serta pelatihan tes baca tulis Al-Qur’an. Kegiatan tersebut bertujuan

meningkatkan kemampuan guru agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan pendidikan dan kebutuhan peserta didik.

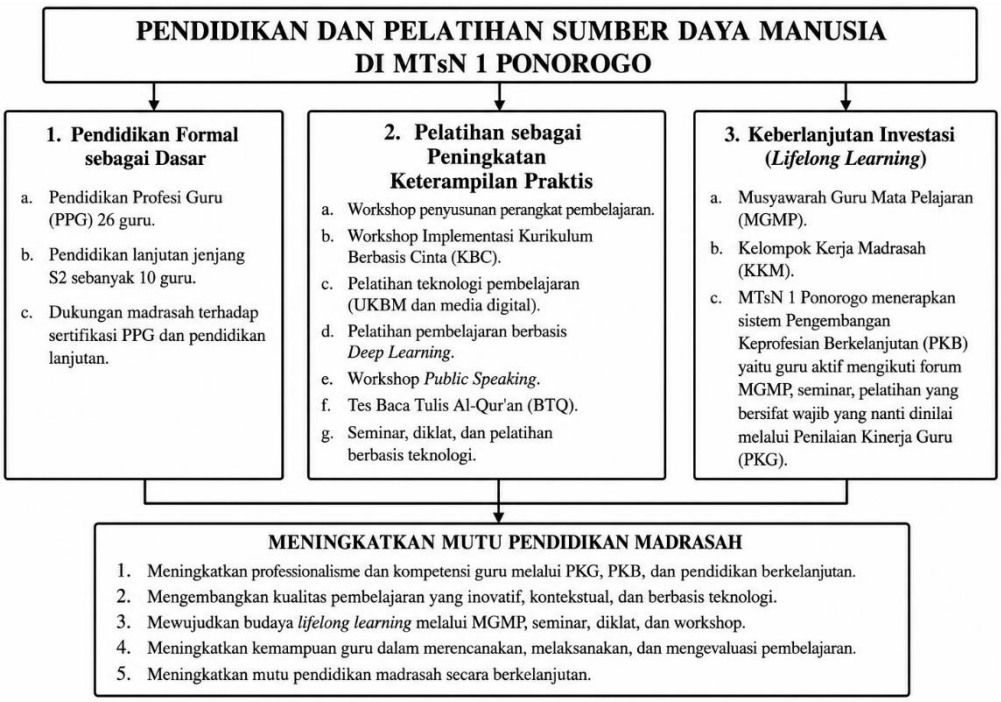
Pada aspek pengembangan berkelanjutan sebagai prinsip lifelong learning, kedua madrasah melaksanakan berbagai kegiatan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan bagi guru. Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Madrasah (KKM), serta Komunitas Guru Belajar Ngawi (KGBN) menjadi sarana bagi guru untuk mengembangkan wawasan, berbagi pengalaman, dan meningkatkan kompetensi profesional secara terus-menerus. Selain itu, MTsN 1 Ponorogo menerapkan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) melalui keikutsertaan guru dalam seminar, diklat, serta berbagai forum ilmiah yang terintegrasi dengan Penilaian Kinerja Guru (PKG). Pelaksanaan kegiatan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal, tetapi juga melalui proses pembelajaran sepanjang hayat yang berkelanjutan.

Pada aspek peningkatan kompetensi sebagai hasil investasi, pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan memberikan dampak terhadap kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran yang inovatif, efektif, dan berbasis teknologi. Guru menjadi lebih mampu menyusun perangkat pembelajaran, memanfaatkan media digital, menerapkan strategi pembelajaran modern, serta mengelola kelas sesuai kebutuhan peserta didik. Selain itu, pelatihan yang diikuti juga meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru sehingga mampu menunjang kualitas pelayanan pendidikan di madrasah.

Selanjutnya pada aspek efektivitas pelatihan sebagai return dari investasi SDM, berbagai program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan profesionalisme guru. Guru menjadi lebih aktif dalam mengikuti kegiatan pengembangan diri, lebih disiplin dalam melaksanakan tugas, serta mampu menerapkan hasil pelatihan dalam proses pembelajaran sehari-hari. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan juga mendukung peningkatan kualitas pembelajaran, kemampuan adaptasi terhadap perubahan kurikulum, serta efektivitas pelayanan pendidikan di lingkungan madrasah.

Melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan SDM yang sistematis tersebut, MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo berupaya meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan, mengembangkan kualitas pembelajaran yang inovatif, efektif, dan berbasis teknologi, mewujudkan budaya lifelong learning melalui MGMP, PKB, seminar, dan forum ilmiah, serta meningkatkan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

Kerangka 5.1 Pendidikan dan Pelatihan SDM di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo


PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI MTsN 1 PONOROGO
1. Pendidikan Formal sebagai Dasar
a. Pendidikan Profesi Guru (PPG) 26 guru.
b. Pendidikan lanjutan jenjang S2 sebanyak 10 guru.
c. Dukungan madrasah terhadap sertifikasi PPG dan pendidikan lanjutan.
2. Pelatihan sebagai Peningkatan Keterampilan Praktis
a. Workshop penyusunan perangkat pembelajaran.
b. Workshop Implementasi Kurikulum Berbasis Cinta (KBC).
c. Pelatihan teknologi pembelajaran (UKBM dan media digital).
d. Pelatihan pembelajaran berbasis Deep Learning.
e. Workshop Public Speaking.
f. Tes Baca Tulis Al-Qur'an (BTQ).
g. Seminar, diklat, dan pelatihan berbasis teknologi.
3. Keberlanjutan Investasi (Lifelong Learning)
a. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).
b. Kelompok Kerja Madrasah (KKM).
c. MTsN 1 Ponorogo menerapkan sistem Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yaitu guru aktif mengikuti forum MGMP, seminar, pelatihan yang bersifat wajib yang nanti dinilai melalui Penilaian Kinerja Guru (PKG).
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MADRASAH
1. Meningkatkan professionalisme dan kompetensi guru melalui PKG, PKB, dan pendidikan berkelanjutan.
2. Mengembangkan kualitas pembelajaran yang inovatif, kontekstual, dan berbasis teknologi.
3. Mewujudkan budaya lifelong learning melalui MGMP, seminar, diklat, dan workshop.
4. Meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.
5. Meningkatkan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

BAB VI

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (MULTI SITUS DI MTS AL KAOMAH NGAWI DAN MTSN 1 PONOROGO)

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah ketiga, yaitu bagaimana pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo. Pada bab ini diuraikan secara sistematis terkait pembahasan tentang konsepsi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang ditinjau dari hasil penelitian yang dilaksanakan di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo terkait pelaksanaan yang terjadi pada proses pengelolaan sumber daya manusia.

A. Paparan Data

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan. Hal ini dikarenakan kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki oleh suatu lembaga. Oleh karena itu, pengelolaan SDM tidak hanya dilakukan sebagai kegiatan administratif, tetapi juga sebagai strategi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

1. MTs Al Karomah Ngawi

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, MTs Al Karomah Bringin Ngawi menerapkan berbagai indikator yang menjadi tolok ukur dalam meningkatkan mutu pendidikan. Indikator tersebut meliputi penilaian kinerja, kerja sama tim, kedisiplinan, pemberian penghargaan atau insentif, serta pemanfaatan sarana dan prasarana. Kelima aspek ini saling berkaitan dan berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.

Penilaian kinerja guru dilakukan secara berkala melalui pemantauan kinerja dan perjanjian kerja yang telah disepakati. Setiap guru memiliki

tanggung jawab yang dituangkan dalam program kerja yang kemudian dievaluasi secara periodik. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam proses pembelajaran maupun tugas tambahan lainnya. Dengan adanya penilaian ini, madrasah dapat mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan guru, sehingga dapat dilakukan tindak lanjut berupa pembinaan atau pelatihan.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, sistem penilaian prestasi kerja dan kedisiplinan merupakan aspek penting untuk memastikan bahwa seluruh tenaga pendidik dan kependidikan bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui penilaian yang terstruktur, madrasah dapat memantau kinerja, meningkatkan tanggung jawab, serta menjaga profesionalisme SDM dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, sistem penilaian prestasi kerja dan kedisiplinan dilakukan melalui beberapa indikator. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Sukardi S.Ag Selaku Kepala Sekolah MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Sistem penilaian prestasi kerja dan kedisiplinan SDM di madrasah dilakukan melalui evaluasi kinerja yang mencakup kehadiran, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, serta loyalitas terhadap lembaga. Kehadiran dipantau melalui sistem absensi, sedangkan tanggung jawab dan loyalitas dinilai dari pelaksanaan tugas sehari-hari, baik dalam kegiatan pembelajaran maupun kegiatan madrasah lainnya. Penilaian ini dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa setiap guru dan tenaga kependidikan menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan."[173]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa penilaian SDM di madrasah tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses dan sikap kerja. Kehadiran menjadi indikator awal dalam menilai kedisiplinan, sedangkan tanggung jawab mencerminkan komitmen dalam menjalankan tugas. Selain itu, loyalitas juga menjadi aspek penting yang menunjukkan

[173] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/03-04/2026

sejauh mana seorang guru memiliki dedikasi terhadap madrasah. Dengan adanya penilaian yang mencakup berbagai aspek tersebut, madrasah dapat memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai kinerja SDM. Dengan demikian, sistem penilaian prestasi kerja dan kedisiplinan di MTs Al Karomah Bringin Ngawi berfungsi sebagai alat evaluasi sekaligus pembinaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja, kedisiplinan, dan profesionalisme SDM dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kerja sama tim merupakan faktor penting dalam menunjang mutu pendidikan. Kerja sama yang baik antar guru dan tenaga kependidikan akan menciptakan koordinasi yang efektif, pembagian tugas yang jelas, serta pelaksanaan program yang lebih terarah. Oleh karena itu, madrasah perlu membangun sinergi antar seluruh SDM agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, kerja sama tim dilakukan melalui koordinasi antar guru dan staf dalam berbagai kegiatan madrasah. Sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Nanik Suprihatin S.Pd selaku WAKA Akademik di MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Kerja sama tim di madrasah dilakukan melalui koordinasi yang baik antar guru dan staf dalam setiap kegiatan. Setiap program atau kegiatan madrasah direncanakan dan dilaksanakan secara bersama-sama sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, komunikasi antar guru juga berjalan dengan baik, baik dalam forum resmi seperti rapat maupun secara informal, sehingga setiap permasalahan dapat diselesaikan secara bersama."[174]

Selain itu, hasil wawancara dengan kepala madrasah juga menunjukkan bahwa kerja sama antar SDM diperkuat melalui kegiatan koordinasi yang terjadwal. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Sukardi S.Ag selaku Kepala Sekolah MTs Al Karomah Ngawi bahwa:

[174] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/W/03-04/2026

> "Kerja sama antar SDM dilakukan melalui koordinasi dan rapat rutin yang melibatkan guru serta pihak yayasan. Rapat tersebut dilaksanakan secara berkala, biasanya setiap akhir bulan, sebagai forum untuk mengevaluasi program yang telah berjalan, membahas kendala yang dihadapi, serta merencanakan kegiatan selanjutnya. Melalui rapat ini, setiap guru dan tenaga kependidikan dapat menyampaikan masukan, sehingga terjadi keselarasan antara kebijakan madrasah dengan pelaksanaan di lapangan. Selain itu, keterlibatan yayasan dalam rapat juga membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat dan terarah."[175]

Lebih lanjut, Bapak Turlin Efendi S.Pd selaku guru di MTs Al Karomah Ngawi juga menyampaikan bahwa:

> "Kerja sama antar guru dan tenaga kependidikan di madrasah berjalan dengan baik. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, kami saling membantu dan berkoordinasi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif."[176]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kerja sama tim di madrasah terjalin melalui koordinasi yang terstruktur dan komunikasi yang berkelanjutan. Rapat rutin menjadi salah satu sarana penting dalam menyatukan persepsi, mengevaluasi program, serta merencanakan kegiatan ke depan. Selain itu, adanya kerja sama yang baik antar guru dan tenaga kependidikan menunjukkan terciptanya hubungan kerja yang harmonis. Hal ini memungkinkan setiap individu dapat saling mendukung dalam menyelesaikan tugas, sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, kerja sama tim di MTs Al Karomah Ngawi menjadi salah satu kekuatan dalam pengelolaan SDM, karena mampu menciptakan sinergi antar seluruh komponen madrasah dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, pemberian penghargaan atau insentif merupakan salah satu strategi penting untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas tenaga pendidik. Penghargaan tidak hanya

[175] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/03-04/2026
[176] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/W/06-04/2026

berbentuk material, tetapi juga dapat berupa non-material yang mampu memberikan dorongan psikologis bagi guru. Oleh karena itu, madrasah perlu memberikan apresiasi yang seimbang agar guru merasa dihargai atas kontribusinya. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, bentuk penghargaan atau insentif yang diterima oleh guru diberikan dalam berbagai bentuk. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Turlin Efendi S.Pd selaku Guru di MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Penghargaan yang diberikan oleh madrasah berupa pujian sebagai bentuk apresiasi secara moral, serta insentif tambahan bagi guru yang memiliki kinerja baik atau tugas tambahan. Selain itu, madrasah juga memberikan kesempatan peningkatan karir bagi guru yang menunjukkan kinerja dan dedikasi yang tinggi. Dengan adanya penghargaan tersebut, guru merasa dihargai atas usaha yang telah dilakukan, sehingga dapat meningkatkan semangat dan motivasi dalam bekerja."[177]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa sistem penghargaan di madrasah mencakup aspek material dan non-material. Pujian menjadi bentuk penghargaan moral yang mampu meningkatkan kepercayaan diri guru, sedangkan insentif merupakan bentuk penghargaan finansial atas kinerja yang dicapai. Selain itu, adanya kesempatan peningkatan karir menunjukkan bahwa madrasah juga memberikan penghargaan dalam bentuk pengembangan profesional. Hal ini penting karena dapat mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas diri dan kinerjanya. Dengan demikian, pemberian penghargaan dan insentif di MTs Al Karomah Ngawi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai strategi dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, dan profesionalisme guru dalam mendukung mutu pendidikan.

Dalam pengelolaan pendidikan, sarana dan prasarana merupakan komponen penting yang mendukung keberhasilan proses pembelajaran. Namun, keberadaan sarana prasarana tidak akan optimal tanpa peran sumber daya manusia yang mampu mengelola, memanfaatkan, dan

[177] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/W/06-04/2026

menjaganya dengan baik. Oleh karena itu, SDM memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa sarana prasarana digunakan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, SDM memiliki peran aktif dalam menjaga dan memanfaatkan sarana prasarana madrasah. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Sukardi S.Ag selaku Kepala Sekolah di MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "SDM di madrasah berperan dalam menjaga, memanfaatkan, dan melestarikan sarana prasarana dengan cara menggunakan fasilitas yang ada secara efektif, terutama untuk mendukung kegiatan pembelajaran di kelas. Guru dan tenaga kependidikan juga memiliki tanggung jawab untuk merawat fasilitas yang digunakan agar tetap dalam kondisi baik dan dapat digunakan dalam jangka panjang."[178]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa peran SDM tidak hanya sebatas sebagai pengguna, tetapi juga sebagai pengelola dan penjaga sarana prasarana. Pemanfaatan fasilitas secara efektif menunjukkan bahwa guru mampu menggunakan sarana yang ada untuk mendukung pembelajaran secara optimal. Selain itu, adanya tanggung jawab dalam menjaga dan merawat sarana prasarana menunjukkan kesadaran akan pentingnya keberlanjutan fasilitas pendidikan. Hal ini penting agar sarana prasarana dapat digunakan dalam jangka waktu yang lama tanpa mengalami kerusakan yang berarti. Dengan demikian, peran SDM dalam menjaga dan memanfaatkan sarana prasarana di MTs Al Karomah Ngawi sangat penting dalam mendukung kelancaran proses pembelajaran serta meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Pengelolaan SDM yang baik mencakup proses perencanaan, pengembangan, penilaian, hingga pemeliharaan tenaga pendidik dan kependidikan. Melalui pengelolaan yang

[178] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/03-04/2026

terarah, madrasah dapat memastikan bahwa setiap guru memiliki kompetensi, profesionalisme, serta kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, pengelolaan SDM memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Turlin Efendi S.Pd selaku Guru di MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Pengelolaan SDM sangat berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan, karena dengan pengelolaan yang baik akan menghasilkan proses pembelajaran yang berkualitas. Guru yang dikelola dengan baik akan memiliki kompetensi dan kinerja yang optimal, sehingga berdampak pada hasil belajar siswa."[179]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pengelolaan SDM menjadi fondasi utama dalam menciptakan pendidikan yang berkualitas. Guru sebagai pelaksana utama pembelajaran memegang peran penting dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan. Selain itu, pengelolaan SDM yang baik akan mendorong peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru melalui berbagai program pengembangan, sehingga guru mampu melaksanakan pembelajaran secara efektif dan inovatif. Dampaknya, kualitas pembelajaran di kelas akan meningkat dan berpengaruh pada hasil belajar siswa. Dengan demikian, pengelolaan SDM di MTs Al Karomah Ngawi memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan, karena melalui pengelolaan yang baik akan tercipta tenaga pendidik yang profesional, pembelajaran yang berkualitas, serta hasil pendidikan yang optimal.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, setiap lembaga pendidikan tidak terlepas dari berbagai kendala yang dapat mempengaruhi efektivitas kinerja guru dan tenaga kependidikan. Kendala tersebut dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal, seperti keterbatasan fasilitas maupun kemampuan SDM itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan solusi yang tepat agar kendala tersebut tidak menghambat pencapaian tujuan

[179] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/W/06-04/2026

pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara di MTs Al Karomah Ngawi, terdapat beberapa kendala dalam pengelolaan SDM beserta upaya penyelesaiannya. Sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Nanik Suprihatin S.Pd selaku WAKA Akademik di MTs Al Karomah Ngawi menyatakan bahwa:

> "Kendala dalam pengelolaan SDM di madrasah ini antara lain keterbatasan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan, sehingga beberapa program belum dapat berjalan secara maksimal. Selain itu, terdapat perbedaan kemampuan antar SDM, di mana tidak semua guru atau tenaga kependidikan mampu mempraktikkan tugas dengan baik, terutama dalam hal penggunaan teknologi dan penerapan metode pembelajaran yang baru. Untuk mengatasi kendala tersebut, madrasah melakukan pembagian tugas secara efektif dengan menyesuaikan kemampuan masing-masing individu, sehingga setiap guru dapat bekerja secara optimal. Selain itu, madrasah juga memberikan pelatihan tambahan dan pendampingan agar kemampuan SDM dapat terus ditingkatkan dan lebih merata."[180]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kendala utama dalam pengelolaan SDM tidak hanya terletak pada keterbatasan fasilitas, tetapi juga pada kesenjangan kompetensi antar tenaga pendidik. Hal ini merupakan tantangan yang umum terjadi dalam lembaga pendidikan. Namun demikian, madrasah telah melakukan langkah strategis dengan menyesuaikan pembagian tugas berdasarkan kemampuan individu. Pendekatan ini memungkinkan setiap SDM tetap dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan kapasitasnya. Selain itu, pelatihan dan pendampingan menjadi solusi yang efektif dalam meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan. Dengan adanya upaya tersebut, kesenjangan kemampuan dapat diminimalisir dan kualitas kinerja SDM dapat terus ditingkatkan. Dengan demikian, meskipun terdapat berbagai kendala dalam pengelolaan SDM, MTs Al Karomah Ngawi mampu mengatasinya melalui strategi yang tepat, sehingga tetap dapat mendukung peningkatan mutu pendidikan secara optimal.

[180] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/W/03-04/2026

2. MTsN 1 ponorogo

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, MTsN 1 Ponorogo menerapkan berbagai indikator yang menjadi tolok ukur dalam meningkatkan mutu pendidikan, di antaranya penilaian prestasi kerja, kerja sama, kedisiplinan, pemberian upah dan insentif, serta pemanfaatan sarana dan prasarana. Kelima aspek ini saling berkaitan dan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah.

Penilaian prestasi kerja guru dilakukan secara berkala melalui program Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, maupun evaluasi. Dengan adanya penilaian ini, madrasah dapat mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan guru, sehingga dapat dilakukan tindak lanjut berupa pembinaan atau pelatihan.

sistem penilaian prestasi kerja dan kedisiplinan merupakan aspek penting untuk memastikan kinerja pegawai berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar dalam pembinaan serta peningkatan kualitas kerja sumber daya manusia di madrasah. Oleh karena itu, diperlukan sistem penilaian yang terstruktur dan berkelanjutan. Sistem penilaian prestasi kerja dan kedisiplinan SDM dilakukan melalui beberapa indikator yang saling berkaitan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Taufik Effendi S.Ag. M.Pd.I selaku Kepala Sekolah di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> “Dalam penilaian prestasi kerja dan kedisiplinan sumber daya manusia di madrasah dilakukan melalui beberapa aspek. Yang pertama adalah absensi, karena dari absensi dapat diketahui tingkat kehadiran setiap guru dan tenaga kependidikan. Selanjutnya, penilaian juga mengacu pada perjanjian kinerja (PERKIN) tahunan yang telah ditandatangani oleh setiap guru dan tenaga kependidikan. Dari PERKIN tersebut kemudian diturunkan ke dalam program-program RHK (Rencana Hasil Kerja) yang harus dilaksanakan selama satu tahun. Pelaksanaan kinerja tersebut dipantau dan

dievaluasi dalam empat tahap, yaitu triwulan pertama, triwulan kedua, triwulan ketiga, dan triwulan keempat."[181]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa sistem penilaian prestasi kerja dan kedisiplinan di madrasah dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Absensi menjadi indikator awal dalam menilai kedisiplinan, khususnya terkait kehadiran dan kepatuhan terhadap waktu kerja. Selain itu, penggunaan PERKIN dan RHK menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada kehadiran, tetapi juga pada capaian kerja yang telah direncanakan. Evaluasi yang dilakukan secara berkala setiap triwulan memungkinkan madrasah untuk memantau perkembangan kinerja SDM serta melakukan perbaikan apabila terdapat kendala.

Gambar 6.1 Rapat Dinas Penanda Tanganan Perjanjian Kinerja[182]

Kerja sama tim menjadi salah satu faktor penting dalam menunjang mutu pendidikan. Kerja sama yang baik antar guru dan tenaga kependidikan akan menciptakan koordinasi yang efektif, pembagian tugas yang jelas, serta pelaksanaan program yang lebih terarah. Oleh karena itu, madrasah menerapkan sistem kerja yang terorganisir dan berbasis kolaborasi guna mencapai tujuan bersama. Kerja sama tim dilaksanakan melalui sistem kolektif kolegial dengan pembagian tugas yang jelas. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Taufik Effendi S.Ag. M.Pd.I selau Kepala Sekolah di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

[181] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/W/04-03/2026
[182] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 18/D/23-02/2026

> "Dalam pelaksanaan kerja, kami menggunakan sistem kolektif kolegial, sehingga setiap tugas dan peran didistribusikan dengan jelas. Sejak awal, kami menyampaikan tugas dan fungsi masing-masing, seperti wali kelas maupun guru, dan hal tersebut terus diingatkan oleh pimpinan. Dengan demikian, setiap individu memahami tugasnya masing-masing. Selanjutnya, tugas-tugas tersebut ditata, dikelola, dan diorganisir dengan baik melalui pendelegasian kepada masing-masing individu. Hal ini menjadi bagian dari proses estafet dalam pengembangan karir guru di madrasah, sehingga capaian kinerja dapat terlihat dengan jelas."[183]

Selain itu, bentuk kerja sama antar sumber daya manusia juga diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Masyhudi M.Pd selaku Waka kurikulum di MTsN 1 ponorogo, yang menyatakan bahwa:

> "Bentuk kerja sama dalam setiap kegiatan adalah saling mendukung untuk mewujudkan visi dan misi madrasah. Madrasah ini memiliki slogan unggul, inovatif, dan kompetitif, sehingga seluruh personil bekerja sama untuk mewujudkannya sesuai dengan peran masing-masing. Kerja sama tersebut dilaksanakan berdasarkan struktur organisasi yang telah ditetapkan, serta dituangkan dalam pembagian tugas melalui SK bagi setiap guru dan tenaga kependidikan."[184]

Lebih lanjut, hasil wawancara dengan guru juga menunjukkan bahwa kerja sama tim terjalin secara baik dalam praktik sehari-hari. Sebagaimana disampaikan oleh Bu Nanik Linawati S.Pd selaku Guru di MTsN 1 Ponorogo bahwa:

> "Kerja sama antar guru dan tenaga kependidikan di sini terjalin dengan baik. Kami sering berdiskusi, baik dalam forum resmi seperti rapat maupun secara informal. Dalam berbagai kegiatan, seperti program sekolah atau kegiatan siswa, kami juga saling membantu dan bekerja sama sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman dan harmonis. Dampaknya, pekerjaan menjadi lebih ringan dan tujuan bersama lebih mudah tercapai. Selain itu, untuk mengoptimalkan kerja sama, madrasah membentuk tim kerja yang saling melengkapi. Misalnya, guru yang lebih muda mendampingi dalam bidang teknologi informasi kepada guru yang lebih senior, sedangkan guru

[183] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/W/04-03/2026
[184] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 05/W/23-02/2026

> yang lebih berpengalaman membimbing dalam pengelolaan kelas dan penanganan peserta didik."[185]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kerja sama tim di madrasah dibangun melalui sistem yang terstruktur sekaligus didukung oleh hubungan interpersonal yang baik. Secara formal, kerja sama didasarkan pada pembagian tugas yang jelas melalui struktur organisasi dan surat keputusan (SK), sehingga setiap individu memiliki peran dan tanggung jawab yang pasti. Sementara itu, secara kultural, kerja sama tercermin melalui interaksi yang harmonis, saling membantu, serta adanya kolaborasi antar guru dengan latar belakang pengalaman yang berbeda. Hal ini menunjukkan adanya sinergi yang kuat, di mana setiap individu saling melengkapi dalam meningkatkan kualitas kerja.

Pemberian penghargaan dan insentif merupakan salah satu strategi penting untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas guru. Penghargaan tidak hanya berbentuk materi, tetapi juga dapat berupa apresiasi non-material yang mampu memberikan dorongan psikologis bagi guru dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, madrasah berupaya memberikan penghargaan secara proporsional sesuai dengan kontribusi dan pencapaian yang diraih oleh setiap guru. Berdasarkan hasil wawancara di madrasah, bentuk penghargaan dan insentif diberikan dalam berbagai bentuk. Sebagaimana dijelaskan oleh Bu Nanik Linawati S.Pd selaku Guru di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Untuk penghargaan, biasanya diberikan dalam bentuk insentif tambahan, terutama jika ada tugas tambahan atau pencapaian tertentu. Selain itu, ada juga bentuk apresiasi seperti penghargaan secara moral, misalnya pujian atau pengakuan dari pimpinan. Menurut saya, hal ini cukup memotivasi, karena kami merasa usaha yang dilakukan dihargai. Dengan adanya penghargaan tersebut, kami menjadi lebih semangat dalam meningkatkan kinerja."[186]

[185] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 06/W/11-03/2026
[186] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 06/W/11-03/2026

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pemberian penghargaan di madrasah dilakukan secara menyeluruh, baik dalam bentuk material maupun non-material. Insentif tambahan menjadi bentuk penghargaan yang bersifat finansial, sedangkan apresiasi moral seperti pujian dan pengakuan menjadi bentuk penghargaan yang bersifat psikologis. Selain itu, penghargaan yang diberikan terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja guru. Guru yang merasa dihargai atas kinerjanya akan memiliki semangat yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas serta terdorong untuk terus meningkatkan kualitas kerjanya.

Gambar 6.2 Pemberian Penghargaan Kepada Guru Berprestasi[187]

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana merupakan bagian penting dalam mendukung kelancaran proses pendidikan. Setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki peran sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mengelola fasilitas yang ada di madrasah. Oleh karena itu, diperlukan pembagian tugas yang jelas agar sarana dan prasarana dapat dimanfaatkan secara optimal. Berdasarkan hasil wawancara di madrasah, peran SDM dalam menjaga dan memanfaatkan sarana dan prasarana dilakukan sesuai dengan bidang masing-masing. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Taufik Effendi S.Ag. M.Pd.I selaku Kepala Sekolah di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

[187] Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 19/D/11-03/2026

> "Dalam pemanfaatan sarana dan prasarana madrasah, setiap individu memiliki kapasitas sesuai dengan bidangnya masing-masing. Secara keseluruhan, pengendalian sarana dan prasarana berada di bawah tanggung jawab Wakil Kepala Madrasah bidang sarana dan prasarana. Sedangkan dalam pemanfaatannya, setiap fasilitas dikelola oleh penanggung jawab masing-masing sesuai kebutuhan, seperti ruang kelas yang diorganisasikan oleh wali kelas, laboratorium oleh kepala laboratorium, serta perpustakaan oleh kepala perpustakaan."[188]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pengelolaan sarana dan prasarana di madrasah dilakukan secara terstruktur melalui pembagian tugas yang jelas. Wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana berperan sebagai pengendali utama, sementara pelaksanaan teknis dilakukan oleh masing-masing penanggung jawab sesuai dengan fungsi dan bidangnya. Selain itu, pembagian peran ini menunjukkan adanya koordinasi yang baik antar sumber daya manusia dalam menjaga dan memanfaatkan fasilitas yang tersedia. Dengan adanya tanggung jawab yang jelas, setiap individu dapat menjalankan tugasnya secara optimal sehingga sarana dan prasarana dapat digunakan secara efektif untuk menunjang proses pembelajaran.

Peran SDM menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Pengelolaan SDM yang baik akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas guru, proses pembelajaran, serta hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu dilakukan secara sistematis, mulai dari perencanaan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja. Pengelolaan SDM memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bu Nanik Linawati S.Pd selaku Guru di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Pengelolaan SDM memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Jika pengelolaan SDM dilakukan dengan baik, mulai dari perencanaan, pengembangan, hingga evaluasi, maka kualitas guru juga akan meningkat. Ketika guru memiliki kompetensi yang baik dan bekerja secara profesional,

[188] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/W/04-03/2026

> maka proses pembelajaran juga akan berkualitas. Dampaknya, hasil belajar siswa akan meningkat dan mutu pendidikan di madrasah juga semakin baik."[189]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pengelolaan SDM berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan. Pengelolaan yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan akan menghasilkan guru yang kompeten dan profesional dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, kualitas guru yang baik akan berdampak pada proses pembelajaran yang lebih efektif dan berkualitas. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan hasil belajar siswa serta memperkuat mutu pendidikan secara keseluruhan di madrasah.

Berbagai kendala seringkali menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh madrasah. Kendala tersebut dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal, seperti keterbatasan sumber daya, sarana prasarana, maupun perbedaan kemampuan individu. Oleh karena itu, diperlukan strategi dan solusi yang tepat agar pengelolaan SDM tetap berjalan secara optimal dan mampu mendukung peningkatan mutu pendidikan. Terdapat beberapa kendala dalam pengelolaan SDM beserta solusi yang dilakukan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Masyhudi M.Pd selaku WAKA Kurikulum di MTsN 1 Ponorogo menyatakan bahwa:

> "Dalam pengelolaan sumber daya manusia tentu ada beberapa kendala. Pertama, keterbatasan dana untuk pelaksanaan kegiatan, karena dana dari pemerintah juga terbatas. Solusinya adalah adanya partisipasi aktif dari guru, mengingat tunjangan profesi yang diterima juga diarahkan untuk pengembangan kompetensi diri. Kedua, kendala dalam menghadirkan narasumber yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi. Untuk mengatasinya, madrasah menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi, seperti UIN Ponorogo. Ketiga, keterbatasan tempat yang representatif untuk pelaksanaan pelatihan. Solusinya adalah bekerja sama dengan lembaga lain yang memiliki fasilitas yang memadai. Keempat, adanya kesenjangan usia, di mana guru yang lebih muda cenderung lebih cepat dalam penguasaan teknologi dibandingkan guru yang lebih senior. Kelima, keterbatasan sarana dan prasarana, yang diatasi

[189] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 06/W/11-03/2026

dengan melibatkan komite madrasah dan dukungan dari masyarakat."[190]

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kendala dalam pengelolaan SDM di madrasah cukup beragam, mulai dari aspek pendanaan, sumber daya manusia, hingga sarana dan prasarana. Namun demikian, madrasah memiliki berbagai strategi untuk mengatasi kendala tersebut, seperti meningkatkan partisipasi guru, menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, serta melibatkan masyarakat.

Selain itu, adanya kesenjangan kemampuan antar guru juga menjadi tantangan tersendiri, terutama dalam penguasaan teknologi. Hal ini menunjukkan pentingnya kolaborasi dan saling mendukung antar guru agar kesenjangan tersebut dapat diminimalisir.

B. Analisis Data

1. MTs Al Karomah Ngawi

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Di MTs Al Karomah Bringin Ngawi, pengelolaan SDM dilaksanakan melalui berbagai indikator, yaitu penilaian kinerja, kerja sama tim, kedisiplinan, pemberian penghargaan atau insentif, serta pemanfaatan sarana dan prasarana. Kelima indikator tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM telah dilakukan secara komprehensif dan terintegrasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Dessler yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM meliputi proses memperoleh, melatih, menilai, serta memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus memperhatikan hubungan kerja dan aspek keadilan dalam organisasi.[191]

Berdasarkan hasil penelitian, penilaian kinerja di MTs Al Karomah dilakukan secara berkala melalui evaluasi terhadap kehadiran, tanggung jawab, dan loyalitas guru. Sistem ini menunjukkan bahwa penilaian tidak

[190] Lihat Transkrip Wawancara Kode: 05/W/23-02/2026

[191] Gary Dessler, *Human Resource Management*, Edisi ke-15 (New Jersey: Pearson Education, 2016), 308.

hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga proses dan sikap kerja. Hal ini sesuai dengan teori Malayu S.P. Hasibuan yang menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.[192] Selain itu, kedisiplinan yang diukur melalui kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan juga mencerminkan tingkat profesionalisme guru. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja dan kedisiplinan di madrasah telah memenuhi indikator pengelolaan SDM yang efektif karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kualitas kinerja tenaga pendidik.

Dalam aspek kerja sama tim, MTs Al Karomah menunjukkan adanya koordinasi yang baik antar guru dan tenaga kependidikan. Kerja sama ini dibangun melalui komunikasi yang intensif, baik dalam forum formal seperti rapat rutin maupun komunikasi informal dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang efektif ditandai dengan adanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan anggota organisasi.[193] Rapat rutin yang dilaksanakan secara berkala menjadi sarana evaluasi dan perencanaan program, sehingga tercipta keselarasan antara kebijakan dan pelaksanaan di lapangan. Dengan demikian, kerja sama tim di madrasah menjadi faktor pendukung utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Selanjutnya, dalam aspek pemberian penghargaan atau insentif, MTs Al Karomah telah menerapkan sistem yang mencakup penghargaan material dan non-material. Pemberian pujian sebagai bentuk apresiasi moral serta insentif tambahan bagi guru yang berprestasi menunjukkan bahwa madrasah memperhatikan aspek motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan teori Malayu S.P. Hasibuan yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang dapat meningkatkan motivasi dan

---

[192] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 82.

[193] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 205.

semangat kerja karyawan.[194] Selain itu, adanya kesempatan pengembangan karier juga menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya memberikan penghargaan jangka pendek, tetapi juga mendorong peningkatan profesionalisme jangka panjang. Dengan demikian, sistem penghargaan yang diterapkan mampu meningkatkan loyalitas dan kinerja guru.

Dalam aspek pemanfaatan sarana dan prasarana, SDM di MTs Al Karomah berperan aktif dalam menggunakan dan menjaga fasilitas pendidikan. Guru tidak hanya sebagai pengguna, tetapi juga sebagai pengelola yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan sarana yang ada. Hal ini sejalan dengan indikator pengelolaan SDM menurut Hasibuan, yaitu tingkat kerusakan sarana dan prasarana yang mencerminkan tanggung jawab pegawai dalam menggunakan fasilitas kerja.[195] Pemanfaatan sarana secara efektif dalam pembelajaran menunjukkan bahwa guru mampu mengintegrasikan fasilitas yang ada untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu, kesadaran dalam merawat fasilitas juga menunjukkan adanya sikap profesional dan tanggung jawab yang tinggi dari SDM di madrasah.

Secara keseluruhan, pengelolaan SDM di MTs Al Karomah Bringin Ngawi menunjukkan peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain.[196] Guru sebagai pelaksana utama pembelajaran memiliki peran sentral dalam menentukan kualitas pendidikan. Dengan pengelolaan yang baik, guru mampu meningkatkan kompetensi dan kinerjanya, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

---

[194] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 80.

[195] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 80.

[196] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2014), 23.

Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala, seperti keterbatasan sarana dan prasarana serta perbedaan kemampuan antar SDM. Kendala ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak terlepas dari faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi efektivitas kinerja. Untuk mengatasi hal tersebut, madrasah melakukan pembagian tugas sesuai dengan kemampuan individu serta memberikan pelatihan dan pendampingan secara berkelanjutan. Upaya ini sejalan dengan teori Manullang yang menyatakan bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, dan pengembangan kompetensi secara terus-menerus.[197]

Dengan demikian, pengelolaan SDM di MTs Al Karomah Bringin Ngawi telah dilaksanakan secara sistematis melalui berbagai indikator yang saling mendukung, yaitu penilaian kinerja, kerja sama tim, kedisiplinan, pemberian penghargaan, serta pemanfaatan sarana prasarana. Meskipun terdapat kendala, madrasah mampu mengatasinya melalui strategi yang tepat, sehingga pengelolaan SDM tetap berjalan efektif. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang baik menjadi faktor kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan, karena mampu menciptakan tenaga pendidik yang profesional, lingkungan kerja yang kondusif, serta pembelajaran yang berkualitas.

2. MTsN 1 Ponorogo

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Di MTsN 1 Ponorogo, pengelolaan SDM dilaksanakan melalui berbagai indikator, yaitu penilaian prestasi kerja, kerja sama tim, kedisiplinan, pemberian upah dan insentif, serta pemanfaatan sarana dan prasarana. Kelima indikator tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM telah dilakukan secara sistematis dan terintegrasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Dessler yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM mencakup proses memperoleh,

[197] M. Manullang, *Manajemen Personalia* (Medan: Fa. Marulli, 1994), 5.

melatih, menilai, serta memberikan kompensasi kepada karyawan dengan tetap memperhatikan hubungan kerja dan keadilan dalam organisasi.[198]

Berdasarkan hasil penelitian, penilaian prestasi kerja di MTsN 1 Ponorogo dilakukan secara berkala melalui program PKG dan SKP yang dijabarkan dalam PERKIN dan RHK, serta dievaluasi setiap triwulan. Sistem ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara terstruktur, terukur, dan berkelanjutan. Penilaian tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga proses kerja yang telah direncanakan. Hal ini sesuai dengan teori Malayu S.P. Hasibuan yang menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.[199] Selain itu, kedisiplinan yang diukur melalui absensi dan kepatuhan terhadap perjanjian kinerja mencerminkan tingkat profesionalisme guru. Dengan demikian, sistem penilaian prestasi kerja dan kedisiplinan di MTsN 1 Ponorogo telah memenuhi indikator pengelolaan SDM yang efektif karena mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja tenaga pendidik.

Dalam aspek kerja sama tim, MTsN 1 Ponorogo menerapkan sistem kolektif kolegial dengan pembagian tugas yang jelas berdasarkan struktur organisasi dan surat keputusan (SK). Selain itu, kerja sama juga terjalin secara harmonis melalui komunikasi formal dan informal, seperti rapat, diskusi, dan kolaborasi dalam kegiatan madrasah. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang efektif ditandai dengan adanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan anggota organisasi.[200] Selain itu, menurut Hasibuan, tingkat kerja sama yang tinggi akan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan

---

[198] Gary Dessler, *Human Resource Management*, Edisi ke-15 (New Jersey: Pearson Education, 2016), 308.

[199] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 80.

[200] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 205.

menciptakan suasana kerja yang kondusif.[201] Dengan demikian, kerja sama tim di MTsN 1 Ponorogo menjadi faktor pendukung utama dalam meningkatkan efektivitas kerja dan mutu pendidikan.

Selanjutnya, dalam aspek pemberian upah dan insentif, MTsN 1 Ponorogo telah menerapkan sistem kompensasi yang mencakup penghargaan material dan non-material. Insentif tambahan diberikan kepada guru yang memiliki tugas tambahan atau prestasi tertentu, sedangkan penghargaan non-material diberikan dalam bentuk pujian dan pengakuan dari pimpinan. Hal ini sejalan dengan teori Hasibuan yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai.[202] Pemberian penghargaan tersebut terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja guru, sehingga mereka lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan meningkatkan kinerjanya.

Dalam aspek pemanfaatan sarana dan prasarana, MTsN 1 Ponorogo menerapkan sistem pengelolaan yang terstruktur dengan pembagian tugas yang jelas sesuai dengan bidang masing-masing. Wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana bertindak sebagai pengendali, sedangkan pelaksanaan teknis dilakukan oleh penanggung jawab masing-masing fasilitas. Hal ini sesuai dengan indikator pengelolaan SDM menurut Hasibuan, yaitu tingkat kerusakan sarana dan prasarana yang mencerminkan tanggung jawab pegawai dalam menggunakan fasilitas kerja.[203] Pemanfaatan sarana yang efektif menunjukkan bahwa SDM mampu mengoptimalkan fasilitas untuk mendukung proses pembelajaran. Selain itu, tanggung jawab dalam menjaga fasilitas menunjukkan adanya profesionalisme dan kesadaran kerja yang tinggi.

---

[201] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 80.

[202] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 80.

[203] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 82.

Secara keseluruhan, pengelolaan SDM di MTsN 1 Ponorogo memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain.[204] Guru sebagai pelaksana utama pembelajaran memiliki peran sentral dalam menentukan kualitas pendidikan. Dengan pengelolaan SDM yang baik, guru mampu meningkatkan kompetensi dan kinerjanya, sehingga berdampak pada kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala, seperti keterbatasan dana, keterbatasan sarana dan prasarana, kesulitan menghadirkan narasumber pelatihan, serta adanya kesenjangan kemampuan antar guru, khususnya dalam penguasaan teknologi. Kendala ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak terlepas dari berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi efektivitas kinerja. Untuk mengatasi hal tersebut, madrasah melakukan berbagai upaya, seperti menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi, melibatkan partisipasi guru, serta meningkatkan kolaborasi antar guru. Upaya ini sejalan dengan teori Manullang yang menyatakan bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, dan kerja sama secara berkelanjutan.[205]

Dengan demikian, pengelolaan SDM di MTsN 1 Ponorogo telah dilaksanakan secara sistematis melalui berbagai indikator yang saling mendukung, yaitu penilaian prestasi kerja, kerja sama tim, kedisiplinan, pemberian kompensasi, serta pemanfaatan sarana dan prasarana. Meskipun masih terdapat kendala, madrasah mampu mengatasinya melalui strategi yang adaptif dan solutif. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang baik menjadi faktor kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan,

[204] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2014), 23.

[205] M. Manullang, *Manajemen Personalia* (Medan: Fa. Marulli, 1994), 5.

karena mampu menciptakan tenaga pendidik yang profesional, lingkungan kerja yang kondusif, serta pembelajaran yang berkualitas.

C. Singkronisasi dan Transformasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di MTs Al Karomah Ngawi Dan MTsN 1 Ponorogo

Pengelolaan sumber daya manusia di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo merupakan upaya strategis yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif dan berkelanjutan. Pengelolaan sumber daya manusia di kedua madrasah tersebut menunjukkan adanya sinkronisasi berdasarkan indikator menurut Malayu S.P. Hasibuan, yaitu prestasi kerja, kerja sama, kedisiplinan, upah dan insentif, serta sarana dan prasarana. Seluruh indikator tersebut dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru serta mewujudkan mutu pendidikan madrasah yang lebih efektif, disiplin, dan berkualitas.

Pada aspek prestasi kerja, kedua madrasah melaksanakan evaluasi terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan secara berkala. Evaluasi tersebut dilakukan melalui penilaian kehadiran, tanggung jawab, loyalitas, evaluasi triwulan, serta penilaian kinerja (PERKIN) tahunan. Pelaksanaan evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui tingkat profesionalisme dan kualitas kerja tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, penilaian berkala juga menjadi sarana pembinaan dan pengawasan agar guru mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan pelayanan pendidikan secara optimal.

Pada aspek kerja sama, MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo membangun koordinasi yang baik antar guru dan staf melalui rapat rutin serta komunikasi yang intensif. Kedua madrasah juga menerapkan sistem kolektif kolegial dalam pelaksanaan tugas sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung. Pembagian tugas dilakukan sesuai surat keputusan (SK) dan bidang masing-masing agar seluruh tenaga pendidik dapat bekerja secara terstruktur dan bertanggung jawab. Pelaksanaan kerja sama tersebut bertujuan menciptakan

suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan program pendidikan di madrasah.

Pada aspek kedisiplinan, kedua madrasah menerapkan sistem absensi kehadiran dan aturan kerja yang jelas sebagai bentuk pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru dan tenaga kependidikan. Guru juga dituntut untuk mematuhi perjanjian kerja dan seluruh ketentuan yang berlaku di lingkungan madrasah. Penerapan kedisiplinan tersebut mencerminkan profesionalisme tenaga pendidik dalam menjalankan tanggung jawabnya serta menjadi upaya untuk menciptakan budaya kerja yang tertib, disiplin, dan bertanggung jawab.

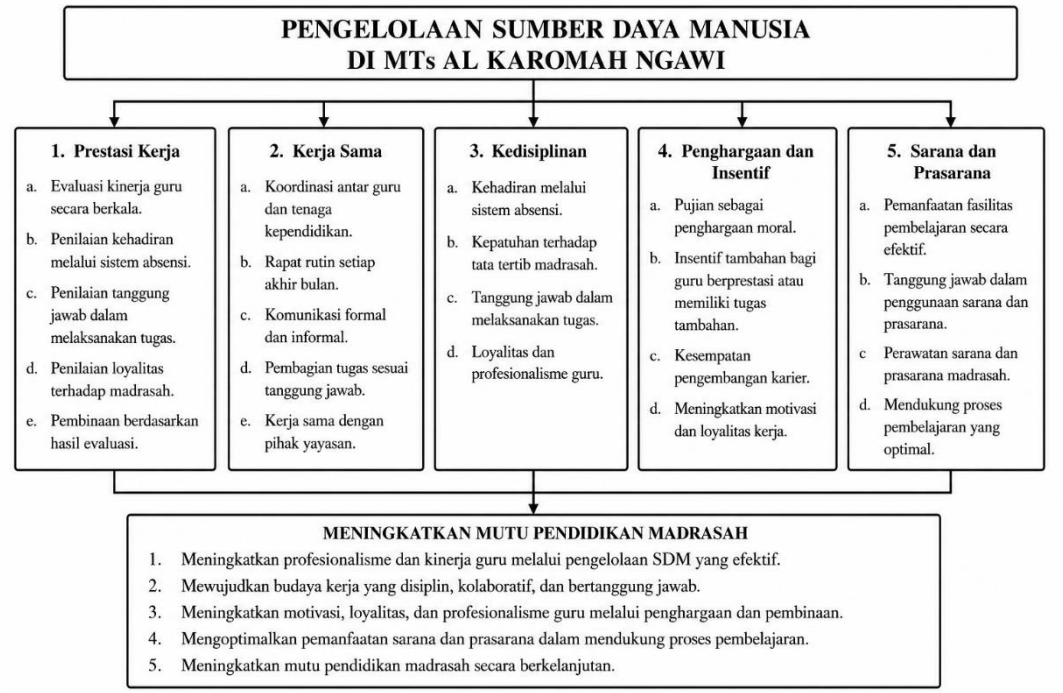
Pada aspek upah dan insentif, madrasah memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki prestasi dan kinerja baik melalui pemberian insentif tambahan. Selain penghargaan material, kedua madrasah juga memberikan penghargaan nonmaterial berupa pujian, motivasi kerja, dan kesempatan pengembangan karier bagi guru yang menunjukkan dedikasi tinggi. Pemberian upah dan insentif tersebut bertujuan meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta semangat guru dalam melaksanakan tugas pendidikan secara profesional.

Selanjutnya pada aspek sarana dan prasarana, kedua madrasah berupaya menyediakan fasilitas pembelajaran yang mendukung pelaksanaan kegiatan pendidikan. Guru dan tenaga kependidikan diberikan tanggung jawab dalam pemanfaatan serta perawatan sarana dan prasarana sesuai bidang tugas masing-masing. Pemanfaatan fasilitas pembelajaran yang baik diharapkan mampu meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar dan menunjang kualitas pelayanan pendidikan di lingkungan madrasah.

Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang sistematis tersebut, MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo berupaya meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru melalui pengelolaan SDM yang efektif, mewujudkan budaya kerja yang disiplin, kolaboratif, dan bertanggung jawab, mengembangkan kualitas pelayanan pendidikan melalui pemberian

penghargaan, motivasi, dan pengembangan karier guru, serta meningkatkan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

Kerangka 6.1 Pengelolaan SDM di MTs Al karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo



PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI MTsN 1 PONOROGO
1. Prestasi Kerja
a. Penilaian Kinerja Guru (PKG).
b. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
c. Perjanjian Kinerja (PERKIN) tahunan.
d. Rencana Hasil Kerja (RHK).
e. Evaluasi kinerja setiap triwulan.
f. Pembinaan dan tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi.
2. Kerja Sama
a. Sistem kerja kolektif kolegial.
b. Pembagian tugas berdasarkan Surat Keputusan (SK).
c. Koordinasi sesuai struktur organisasi madrasah.
d. Kolaborasi antar guru senior dan guru muda.
e. Diskusi formal melalui rapat dan komunikasi informal.
f. Kerja sama untuk mewujudkan visi, misi, dan slogan madrasah (unggul, inovatif, dan kompetitif).
3. Kedisiplinan
a. Absensi kehadiran guru dan tenaga kependidikan.
b. Kepatuhan terhadap PERKIN dan RHK.
c. Evaluasi kedisiplinan secara berkala setiap triwulan.
d. Kepatuhan terhadap tugas, fungsi, dan tata tertib madrasah.
e. Meningkatkan tanggung jawab dan profesionalisme.
4. Upah dan Insentif
a. Insentif tambahan bagi guru yang memiliki tugas tambahan atau prestasi.
b. Penghargaan material dan nonmaterial.
c. Apresiasi berupa pujian dan pengakuan dari pimpinan.
d. Meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja guru.
5. Sarana dan Prasarana
a. Pengelolaan sarana dan prasarana oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Sarpras.
b. Pemanfaatan fasilitas sesuai bidang dan tanggung jawab masing-masing.
c. Pengelolaan ruang kelas oleh wali kelas.
d. Pengelolaan laboratorium oleh kepala laboratorium.
e. Pengelolaan perpustakaan oleh kepala perpustakaan.
f. Optimalisasi sarana dan prasarana untuk mendukung proses pembelajaran.
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MADRASAH
1. Meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru melalui PKG, SKP, PERKIN, dan RHK secara berkelanjutan.
2. Mewujudkan budaya kerja yang kolaboratif melalui sistem kolektif kolegial dan pembagian tugas yang jelas.
3. Meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas.
4. Meningkatkan motivasi dan loyalitas guru melalui pemberian penghargaan dan insentif.
5. Mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana untuk menunjang proses pembelajaran.
6. Meningkatkan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan Berdasarkan fokus penelitian, paparan data dan temuan penelitian, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo meliputi pengadaan SDM, pengembangan SDM, kompensasi SDM, kedisiplinan SDM, pemeliharaan SDM, serta evaluasi, mutasi, dan pemberhentian. Pada aspek pengadaan SDM, kedua madrasah melakukan analisis kebutuhan guru, perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, pembukaan lowongan, serta seleksi administrasi dan kompetensi untuk memperoleh tenaga pendidik yang profesional dan sesuai kebutuhan lembaga. Pengembangan SDM dilakukan melalui pelatihan, workshop, PKG, PKB, dan evaluasi kinerja guru secara berkala guna meningkatkan kualitas dan profesionalisme tenaga pendidik. Selain itu, pemberian kompensasi, penerapan kedisiplinan, pemeliharaan lingkungan kerja yang harmonis, serta evaluasi dan pembinaan secara berkelanjutan menjadi bagian penting dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan madrasah secara efektif, profesional, dan berkelanjutan.
2. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo meliputi pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk investasi, pengembangan berkelanjutan sebagai prinsip lifelong learning, peningkatan kompetensi sebagai hasil investasi, serta efektivitas pelatihan sebagai return dari investasi SDM. Kedua madrasah memberikan dukungan terhadap pendidikan formal seperti Pendidikan Profesi Guru (PPG) dan pendidikan magister (S2), serta melaksanakan berbagai pelatihan, workshop, seminar, dan kegiatan pengembangan kompetensi guru lainnya. Pengembangan

berkelanjutan juga dilakukan melalui kegiatan MGMP, KKM, KGBN, dan PKB yang mendukung pembelajaran sepanjang hayat bagi guru. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut memberikan dampak terhadap peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru sehingga mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, pelayanan pendidikan, dan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

3. Pengelolaan sumber daya manusia di MTs Al Karomah Ngawi dan MTsN 1 Ponorogo meliputi prestasi kerja, kerja sama, kedisiplinan, upah dan insentif, serta sarana dan prasarana. Pada aspek prestasi kerja, kedua madrasah melaksanakan evaluasi kehadiran, tanggung jawab, loyalitas, evaluasi triwulan, dan penilaian kinerja tahunan sebagai bentuk pengawasan dan pembinaan terhadap tenaga pendidik. Kerja sama dibangun melalui koordinasi antar guru dan staf, komunikasi yang intensif, rapat rutin, serta sistem kolektif kolegial sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan kondusif. Selain itu, penerapan kedisiplinan, pemberian upah dan insentif, serta pemanfaatan sarana dan prasarana secara bertanggung jawab menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, profesionalisme guru, serta efektivitas proses pembelajaran. Seluruh pengelolaan SDM tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan dan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

B. Saran

Berlandaskan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyampaikan beberapa saran berikut:

1. Bagi Guru

   Guru diharapkan terus meningkatkan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian melalui keikutsertaan aktif dalam pelatihan, workshop, dan kegiatan MGMP. Selain itu, guru perlu meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta kemampuan

beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar dapat menciptakan pembelajaran yang inovatif dan efektif.

2. Bagi Madrasah

   Madrasah diharapkan dapat meningkatkan kualitas perencanaan dan pengelolaan SDM secara lebih terstruktur dan berkelanjutan, terutama dalam aspek evaluasi kinerja, pemerataan kesejahteraan guru, serta penyediaan sarana dan prasarana. Selain itu, madrasah perlu memperkuat program pengembangan SDM berbasis kebutuhan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan profesional.

3. Bagi Peneliti

   Peneliti diharapkan dapat memperdalam kajian terkait manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan dengan menggunakan pendekatan yang lebih variatif, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih luas dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan.

4. Bagi Peneliti Mendatang

   Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan memperluas objek penelitian, menambah variabel, atau menggunakan metode penelitian yang berbeda. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat lebih fokus pada pengaruh pengelolaan SDM terhadap mutu pembelajaran atau hasil belajar peserta didik secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, Syamsul. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta*. Surakarta: PPMI Assalaam Press, 2019.

Becker, Gary S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press, 1964.

Dessler, Gary. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, 2017.

Dessler, Gary, dan Yusuf S. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kinerja dan Kompetensi dalam Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2015.

Hoy, Wayne K., dan Cecil G. Miskel. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill, 2008.

Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.

Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.

Juita, Dince Putri, dkk. "Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan." *Indo-MathEdu Intellectuals Journal* Vol. 5, No. 3 (2024).

Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.

Mahmud. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011.

Mahendra, Yusril Dwi, Riscka Ayu Wardani, Nanik Sriwahyuni dan Mambaul Ngadhimah. "Peningkatan Mutu Pembelajaran Melalui Manajemen Pembiayaan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 5 Ponorogo." *Excelencia: Journal Islamic Education & Management 3*, no 2 (2023): 217-228.

Manullang, M. *Manajemen Personalia*. Medan: Fa. Marulli, 1994.

Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning, 2016.

Miles, M.B., A.M. Huberman, dan J. Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. USA: Sage Publications, 2014.

Mondy, R. Wayne. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, 2010.

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.

Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.

Noe, Raymond A. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Education, 2020.

Nurhayati. "Pengaruh Pengembangan Kompetensi Guru terhadap Mutu Pembelajaran Madrasah." *Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 8, No. 2 (2019).

Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013.

Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sekretariat Negara, 2003.

Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sekretariat Negara, 2005.

Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Sekretariat Negara, 2005.

Rivai, Veithzal, dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013.

Rusman. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Raja Wali Pers, 2009.

Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Sallis, Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.

Sarohmad. *Manajemen Mutu Pendidikan di Sekolah*. Malang: PT Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023.

Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama, 2017.

Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2016.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.

Sopamena, Patma, dan Syafruddin Kaliky. *Peta Kompetensi Guru dan Mutu Pendidikan Maluku*. Ambon: LP2M IAIN Ambon, 2020.

Sudaryono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2016.

Suderadjat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Lekas Grafika, 2005.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.

Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.

Uno, Hamzah B. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.

Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Usman, Sunyoto. *Manajemen SDM di Era Digital*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2019.

Winianti, Lia Anies, Nur Shinta Filaili, Mambaul Ngadhimah dan S. Maryam Yusuf. "Penerapan Difusi Inovasi pada Pelaksanaan Program Aplikasi E-Tahfizh Tahsin di MI Tahfizh Entrepreneur Qurrota A'yun Ponorogo," *Excelencia: Journal Islamic Education & Management 3*, no 1 (2023): 52-60.

Yusuf, Ahmad Muri. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenamedia Group, 2014.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Peneliti adalah Fadliilatun Nisa, Lahir di Ngawi pada tanggal 14 April 2001.Berdomisili di RT 03 RW 01 Dusun Lego, Desa Legowetan, Kecamatan Bringin, Kabupaten Ngawi. Anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Sukardi dan ibu Sulistyowati. Riwayat pendidikannya adalah TK Dharma Wanita Legowetan, TK RA perwanida Kedungprahu, MI Islamiyah Legowetan, ia melanjutkan pendidikan di MTS Daruh Huda Mayak, dan melanjutakn di MA Darul Huda Mayak. Setelan menamatkan jenjang Madrasah Aliyah peneliti melanjutkan pendidikan S1 di UIN Ponorogo jurusan hukum keluarga Islam (HKI) dan melanjutkan jenjang S2 Pascasarjana UIN Ponorogo dengan jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI).