

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU
DI MAN BANGKALAN**

SKRIPSI



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

Disusun oleh:

Ach. Baidlowi Asy'ari
NIM.06040322059

Dosen Pembimbing I

Prof. Dr. Samsul Maarif, M. Pd
NIP.196404071998031003

Dosen Pembimbing II

Dr. Muhammad Nuril Huda, M.Pd
NIP.198006272008011006

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**

2026

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : Ach. Baidlowi Asy'ari
NIM : 06040322059
JUDUL : IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA DALAM
PENGEMBANGAN KOMPETENNSI GURU
DI MAN BANGKALAN.

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang telah dirujuk pada sumbernya.

Surabaya, 8 Mei 2026



Ach. Baidlowi Asy'ari

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

NAMA : ACH. BAIDLOWI ASY'ARI

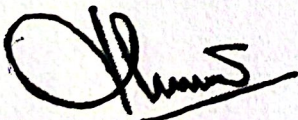
NIM : 06040322059

JUDUL : IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU DI MAN
BANGKALAN

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 13 Mei 2026

Pembimbing I



Prof. Dr. Samsul Maarif, M.Pd
NIP.196404071998031003

Pembimbing II



Dr. Muhammad Nuril Huda, M.Pd
NIP. 198006272008011006

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Ach. Baidlowi Asy' Ari ini telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya



Surabaya, Juni 2026

Mengesahkan

Dekan

Prof. Dr. H. Muhammad Thohir, M.Pd.I
NIP. 196301231993031002

Penguji I

Prof. Dr. Samsul Maarif, M.Pd
NIP. 196404071998031003

Penguji II

Dr. Muhammad Nuril Huda, M.Pd
NIP.198006272008011006

Penguji III

Dr. Ali Mustofa, M. Pd
NIP. 197612252005011008

Penguji IV

Ahmad Fauzi, M.Pd
NIP. 197905262014111001



UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : ACH. BAIDLOWI ASY'ARI

NIM : 06040322059

Fakultas/Jurusan : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

E-mail address : arikoke2003@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN KOPETENSI
GURU DI MAN BANGKALAN

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 26 Juni 2026

Penulis

(Ach. Baidlowi Asy'ari)

ABSTRAK

Ach. Baidlowi Asy'Ari (06040322059), 2026, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Guru di MAN Bangkalan, Dosen Pembimbing I Prof. Dr. Samsul Maarif, M. Pd., dan Dosen II Dr. Muhammad Nuril Huda, M.Pd.

Skripsi ini membahas tentang implementasi manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan kompetensi guru di MAN Bangkalan. Tujuan dari penelitian ini (1) untuk mendeskripsikan implementasi manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan, (2) untuk mendeskripsikan kompetensi guru di MAN Bangkalan, (3) untuk mendeskripsikan manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan kompetensi guru di MAN Bangkalan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis metode deskriptif. Subjek penelitian meliputi kepala madrasah, waka kurikulum, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik sebagai informan utama. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman dan Saldana yang meliputi tahapan pengumpulan data, kondensasi, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data diuji melalui triangulasi Teknik dan triangulasi sumber untuk memastikan validitas temuan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Implementasi manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan telah dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang cukup terstruktur. Perencanaan dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan guru, sedangkan pelaksanaan diwujudkan melalui pelatihan, workshop, dan kegiatan mgmp serta evaluasi dilakukan melalui supervisi dan penilaian terhadap kinerja guru. (2) Implementasi manajemen sumber daya manusia memberikan dampak positif terhadap pengembangan kompetensi guru, terutama pada kompetensi pedagogik dan profesional. Guru menjadi lebih terampil dalam mengelola pembelajaran, menyusun perangkat ajar, serta mengembangkan kualitas pengajaran di kelas. (3) Dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala, seperti keterbatasan waktu, administrasi yang belum tertib, serta belum meratanya partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan. Namun, pihak madrasah berupaya mengatasi kendala tersebut melalui peningkatan koordinasi, pembinaan, dan motivasi kepada guru.

Kata Kunci: manajemen sumber daya manusia, kompetensi guru, madrasah.

DAFTAR ISI

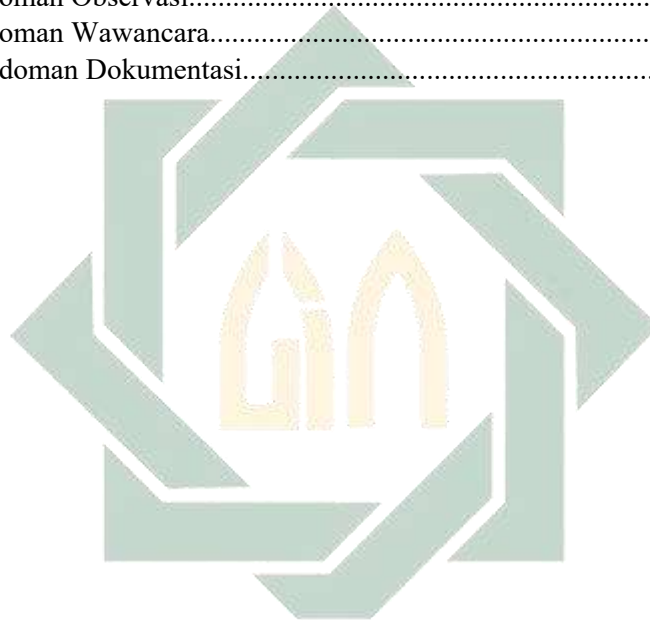
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Definisi Konseptual.....	10
F. Keaslian penelitian.....	11
G. Sistematika Pembahasan.....	17
BAB II KAJIAN TEORI.....	19
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
B. Kompetensi Guru.....	26
C. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Guru.....	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	40
B. Lokasi Penelitian.....	41
C. Sumber Data dan Informasi Penelitian.....	42
D. Metode Pengumpulan Data.....	44
E. Analisis dan Interpretasi Data.....	48
F. Keabsahan Data.....	51
G. Pedoman Penelitian.....	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	64

A.	Gambaran Umum MAN Bangkalan.....	64
1.	Profil MAN Bangkalan.....	64
2.	Visi dan Misi MAN Bangkalan.....	67
3.	Struktur Organisasi MAN Bangkalan.....	68
B.	Temuan Penelitian.....	71
1.	Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Bangkalan.....	71
2.	Kompetensi Guru di MAN Bangkalan.....	76
3.	Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Guru di MAN Bangkalan.....	93
C.	Analisis Hasil Temuan Penelitian.....	97
1.	Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Bangkalan.....	97
2.	Kompetensi Guru.....	100
3.	Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Guru di MAN Bangkalan.....	104
BAB V.		107
PENUTUP.		107
A.	Kesimpulan.....	107
B.	Saran.....	108
DAFTAR PUSAKA.		110
LAMPIRAN.		118

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

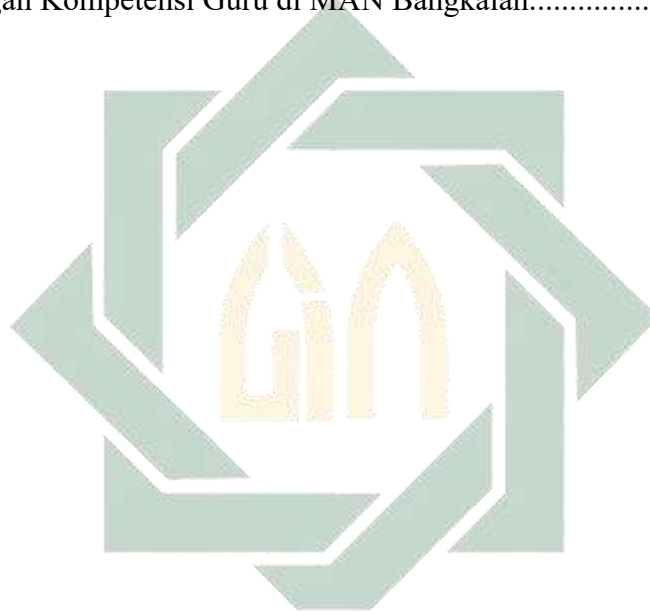
Tabel 1.1 Informasi Penelitian.....	43
Tabel 1. 2 Indikator Kebutuhan Data Observasi.....	46
Tabel 1.3 Lembar Kebutuhan Data Wawancara.....	46
Tabel 1.4 Indikator Kebutuhan Data Dokumentasi.....	47
Tabel 1.5 Lembar Dokumentasi.....	48
Tabel 1 6 Pengkodean Data Penelitian.....	50
Tabel 1.7 Kisi-Kisi Pedoman Penelitian.....	57
Tabel 1.8 Pedoman Observasi.....	60
Tabel 1.9 Pedoman Wawancara.....	60
Tabel 1.10 Pedoman Dokumentasi.....	62



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

Gambar

Gambar 4. 1 Peta Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan kompetensi guru di MAN Bangkalan.....	96
Gambar 4. 2 Peta Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Bangkalan	99
Gambar 4. 3 Peta Konsep Kompetensi Guru di MAN Bangkalan.....	102
Gambar 4. 4 Peta Konsep Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Guru di MAN Bangkalan.....	105



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan,
UIN Sunan Ampel Surabaya.

b. Untuk Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memaparkan Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan.

c. Bagi Universitas.

Diharapkan temuan dari penelitian ini akan menyebarkan informasi kepada semua anggota akademis Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, terutama kepada mereka yang berada di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar yang bernilai bagi peneliti di masa depan untuk menggali lebih dalam pemahaman mereka mengenai topik yang sama, terutama dalam hal penerapan strategi yang tepat dan efektif. Dengan memanfaatkan informasi yang disajikan dalam penelitian ini, peneliti berikutnya dapat mengevaluasi pendekatan yang sudah ada, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, serta merancang strategi baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan konteks

penelitian mereka. Ini juga memungkinkan pengembangan inovasi yang lebih terarah dalam bidang yang berkaitan.

E. Definisi Konseptual

Kata-kata Latin “manus,” yang berarti “menggunakan,” dan “agere,” yang berarti “melakukan,” merupakan asal usul kata “management” dalam bahasa Inggris, menurut Usman¹³. Kedua istilah ini dan maknanya membentuk makna etimologis kata tersebut. Selain itu, “manus” dan “agere” digabungkan untuk membentuk kata kerja “managere,” yang berarti “mengelola.” Istilah “makna terminologis” dalam linguistik merujuk pada interpretasi ini. Kata kerja Inggris “managere” diterjemahkan sebagai ‘mengelola’ dan kata benda “management.” Dalam bahasa Indonesia, orang yang melakukan tugas manajemen disebut manajer; dalam bahasa Prancis, istilah “ménagement,” yang berarti seni mengatur dan melaksanakan, digunakan. Kata dalam bahasa Indonesia untuk ‘management’ adalah manajemen, yang diterjemahkan sebagai “administrasi”.¹⁴

Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk membantu guru meningkatkan kinerja mereka, terutama dalam mengajar. Kepala sekolah harus memastikan guru siap mengajar dengan memberikan pelatihan teknologi, dukungan melalui pendampingan, dan bimbingan berkelanjutan. Pelatihan membantu

¹³ Usman, Husaini, *“Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan”*, Jakarta: Bumi Aksara 2008, hal 3.

¹⁴ Abd. Rohman, *Dasar-Dasar Manajemen* (Malang: Inteligensi Media, 2017).

guru mempelajari cara menggunakan perangkat digital dengan benar, pendampingan membantu mereka mengatasi masalah teknis dan pengajaran, dan supervisi membantu mereka meningkatkan keterampilan mengajar. Dengan manajemen SDM yang baik, guru dapat menjadi lebih terampil, yang pada akhirnya akan menghasilkan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa.¹⁵

F. Keaslian penelitian

Untuk bahan pedoman dan pertimbangan, temuan ini agar bisa dijadikan sebagai pelengkap dari sudut panangan dan inovasi yang tidak sama. Sesudah menerepkan kajian pada berbagai karya ilmiah, peneliti menjelaskan berbagai temuan yang mempunyai tema sama, yaitu:

1. Skripsi yang ditulis oleh Nur Faizah dengan judul “*Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Falah Bangilan Tuban*”. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian dekriptif. Berdasarkan hasil temuan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia meliputi perencanaan, perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, dan penetapan gaji. Namun, produktivitas guru masih rendah karena terdapat masalah dalam pelaksanaan pembelajaran. Manajemen sumber daya manusia

¹⁵ Garry Dessler, *Human Resource Management*, (Harlow: Pearson Education Limited, 2023).

berupaya mengatasi hal ini dengan menyediakan pelatihan dan dukungan berkelanjutan bagi guru.¹⁶

Perbedaan yang cukup signifikan antara penelitian yang dilakukan oleh Nur Faizah dengan peneliti ini terletak pada beberapa aspek penting. Penelitian Nur Faizah berfokus pada manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja guru, sedangkan peneliti ini lebih menitikberatkan pada implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru yang mencakup aspek pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Dari segi tujuan penelitian yang diteliti oleh Nur Faizah bertujuan mengetahui upaya peningkatan produktivitas kerja guru, sementara penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru secara lebih komprehensif. Selain itu, hasil penelitian Nur Faizah menunjukkan bahwa produktivitas guru masih belum optimal karena kendala metode pembelajaran dan keterbatasan bahan ajar, sedangkan penelitian ini lebih menekankan pada efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia melalui pelatihan, supervisi, serta pemberian reward dan motivasi dalam meningkatkan kompetensi guru. Perbedaan juga terlihat pada lokasi penelitian, dimana penelitian Nur Faizah dilakukan di

¹⁶ Nur Faizah, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Falah Bangilan Tuban* (Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2023).

Madrasah Tsanawiyah Al-Falah Bangilan Tuban, sedangkan penelitian ini dilakukan di MAN Bangkalan, sehingga memiliki karakteristik dan kondisi yang berbeda. Selain itu variabel yang dikaji juga berbeda, dimana penelitian Nur Faizah menitikberatkan pada produktivitas kerja guru, sedangkan penelitian ini berfokus pada kompetensi guru sebagai variabel utama.

2. Skripsi ini ditulis oleh Reski Amelia yang berjudul "*peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah aliyah alkhairaat biromaru*". Studi ini menggunakan metode kualitatif, yang melibatkan observasi, wawancara, dan pencatatan. Data kemudian disederhanakan, diorganisasikan, dan digunakan untuk menarik kesimpulan yang bermakna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik membantu guru berkinerja lebih baik dengan merencanakan kebutuhan mereka, mengatur mereka berdasarkan kemampuan mereka, membimbing dan mendorong mereka, serta memantau mereka melalui kunjungan kelas dan supervisi eksternal. Banyak orang berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.¹⁷

¹⁷ Reski Amelia, *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Alkhairaat Biromaru* (Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Datokarama Palu, 2021).

Perbedaan yang sangat menonjol pada penelitian Reski Amelia dengan penelitian ini dapat dilihat dari beberapa aspek, yakni fokus penelitian Reski Amelia lebih menekankan pada peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru, terutama melalui pembagian tugas, pembinaan, motivasi, serta pengawasan terhadap guru dalam proses pembelajaran. Sedangkan penelitian ini berfokus pada bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru. Dari sisi tujuan, penelitian Reski Amelia ini bertujuan untuk mengetahui peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru secara umum, sementara penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kompetensi guru. Selain itu, hasil penelitian Reski Amelia menunjukkan bahwa peningkatan kualitas guru dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti perencanaan, kebutuhan, penempatan tugas yang sesuai dengan kemampuan, bimbingan, motivasi, dan pengawasan. Sementara itu, penelitian ini lebih menekankan pada upaya meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan, supervisi, serta pemberian reward dan dukungan yang terus menerus. Perbedaan lainnya terletak pada variabel yang diteliti, di mana penelitian Reski Amelia berfokus pada kinerja guru, sedangkan penelitian ini berfokus pada kompetensi guru. Selain itu,

perbedaan lokasi penelitian juga menyebabkan adanya perbedaan kondisi dan konteks penelitian..

3. Skripsi ini ditulis oleh Viola Nur Meila dengan judul “*Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan dan Tenaga Kependidikan di MTs Ma’Arif NU Tanggulangin dan MTs Ma’Arif Pamotan Sidoarjo*”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, khususnya pendekatan deskriptif multi-lokasi. Tujuannya adalah untuk mendeskripsikan dan meneliti secara menyeluruh situasi-situasi tertentu di dua lokasi penelitian yang berbeda: MTs Ma’arif NU Tanggulangin dan MTs Ma’arif Pamotan. Hasil penelitian Viola Nur Meila menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi yang dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat di masing-masing lembaga. Sementara itu, penelitian ini lebih menekankan pada upaya peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, supervisi, serta pemberian penghargaan dan motivasi secara berkelanjutan.¹⁸

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Viola Nur Meila dengan penelitian ini dapat ditinjau dari beberapa sisi. Penelitian Viola Nur Meila mengkaji manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan dan tenaga

¹⁸ Viola Nur Meila, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kependidikan di MTs Ma’arif NU Tanggulangin dan MTs Ma’arif Pamotan Sidoarjo* (Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2022).

kependidikan secara menyeluruh, tidak hanya terbatas pada guru, serta dilakukan pada dua madrasah yang berbeda. Adapun penelitian ini lebih difokuskan pada penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru secara spesifik di satu lembaga, yaitu MAN Bangkalan. Dari segi tujuan, penelitian Viola berupaya menggambarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara luas dan pengaruhnya terhadap kualitas tenaga kependidikan, sedangkan penelitian ini lebih mengarah pada analisis mendalam mengenai bagaimana proses implementasi manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kompetensi guru. Selain itu, hasil penelitian Viola menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia meliputi berbagai aspek seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, hingga kompensasi yang dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat di masing-masing lokasi, sedangkan penelitian ini lebih menyoroti upaya konkret seperti pelatihan, supervisi, serta pemberian penghargaan dalam meningkatkan kompetensi guru. Perbedaan lainnya juga terlihat pada cakupan variabel penelitian, di mana penelitian Viola mencakup kualitas pendidikan dan tenaga kependidikan secara umum, sementara penelitian ini lebih terfokus pada kompetensi guru sebagai variabel utama, serta perbedaan desain penelitian yang menggunakan pendekatan multi-lokasi pada penelitian Viola dan satu lokasi pada penelitian ini.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam studi ini disusun untuk memudahkan peneliti dalam menyelesaikan penelitian. Rangkaian pembahasan mencakup beberapa bagian sebagai berikut:

BAB I pendahuluan: membahas Gambaran umum yang menjadi dasar penulisan skripsi. Bab ini terdiri dari beberapa sub-bab, yaitu latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian, dan cara penyusunan pembahasan..

BAB II kajian teori: Membuat teori terkait implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN Bangkalan. Bab ini mencakup pembahasan tentang implementasi manajemen sumber daya manusia, dan profesionalisme guru.

BAB III Metode Penelitian: Bagian ini menceritakan cara penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Bagian ini menjelaskan tipe penelitian yang dilakukan, tugas peneliti, tempat di mana penelitian dilakukan, sumber data yang digunakan, siapa yang memberikan informasi, cara data dikumpulkan, cara data dianalisis, cara memeriksa kebenaran data, serta aturan yang ditaati selama penelitian.

BAB IV Pembahasan (Hasil dan Pembahasan Temuan Penelitian): Bagian ini memuat hasil penelitian dan pembahasannya.

Bagian ini mencakup informasi tentang madrasah, detail dari narasumber, dan bagaimana data menunjukkan apa yang terjadi terkait permasalahan penelitian. Bagian ini juga menjelaskan analisis temuan penelitian..

BAB V Penutup (Kesimpulan dan Saran). Merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan sebagai jawaban atas fokus penelitian dan saran yang merupakan rekomendasi berdasarkan hasil penelitian.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut mangkunegara manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, pengorganisasian, pembimbingan, dan pengawasan tugas-tugas yang berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, penggajian, pengumpulan, mempertahankan, dan pemberhentian. Hal ini dilakukan untuk membantu mencapai tujuan pribadi, perusahaan, dan komunitas.¹⁹

Sumber daya manusia lebih dari sekadar pekerja; mereka adalah aset kunci yang membutuhkan pengelolaan dan pengembangan yang tepat. Jika dikelola dengan baik, mereka dapat membantu perusahaan tetap kompetitif, mendukung pertumbuhannya, dan menjaga kesuksesannya di pasar yang sulit.²⁰

Iswanto Sastrohadiwiryono menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang menangani berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pekerja suatu perusahaan, baik yang bersifat sementara maupun jangka panjang, untuk mendapatkan hasil terbaik bagi perusahaan atau organisasi.²¹

¹⁹ Ilham, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung: Widina Media Utama, 2024). 18.

²⁰ Irma Yuliani, Buku Manajemen Sumberdaya Manusia, (Depok: Rajagrafindo Persada, January 2023). 22.

²¹ Zulkifli Rusby, Manajemen Sumber Daya Manusia (Depok; Rajawali Pers, 2017). 15.

Sumber daya manusia adalah aset terpenting dalam mengelola seluruh sumber daya di Bumi. Bahkan, segala sesuatu yang diciptakan Allah di Bumi dimaksudkan untuk memberi manfaat bagi manusia. Gagasan ini dijelaskan dengan jelas dalam Al-Quran, khususnya dalam Surah Al-Jatsiyah, ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya :“Dia telah menguasai segala sesuatu di langit dan segala sesuatu di bumi, semuanya sebagai rahmat dari-Nya. Sesungguhnya, itu adalah tanda-tanda kekuasaan Allah bagi orang-orang yang berpikir mendalam”

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada.

Menurut Mangkunegara manajemen sumber daya manusia adalah mencakup perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan proses perekrutan, pengembangan, pemberian penghargaan, penggabungan karyawan, mempertahankan mereka, dan pemberhentian karyawan, semuanya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.²²

²² Sry Rosita, Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia, I (Jambi: Wida Publishing, 2024),

Sedangkan teori SDM Menurut Hasibuan, sumber daya manusia adalah gabungan kemampuan berpikir dan tenaga fisik yang dimiliki oleh setiap orang. Pelaku dan sifatnya dipengaruhi oleh keturunan dan lingkungan sekitarnya, sedangkan motivasi dalam melakukan prestasi kerja berasal dari keinginan untuk mencapai kepuasan pribadi. Teori ini menyatakan bahwa manusia adalah bagian penting dalam sebuah organisasi, yang memiliki peran sebagai pembuat rencana, pelaksana, dan pengawas dalam mencapai tujuan organisasi.²³

b. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

a Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Mendefinisikan secara jelas tujuan pasti dari manajemen sumber daya manusia karena tujuan tersebut berubah dan dipengaruhi oleh tahap pertumbuhan masing-masing organisasi, Menurut Cushway²⁴, tujuan meliputi:

- 1) Membantu dalam membuat rencana cerdas untuk kebijakan manajemen sumber daya manusia sehingga perusahaan dapat memiliki pekerja yang termotivasi dan bekerja dengan baik, siap menghadapi perubahan, dan mengikuti semua aturan tentang ketenagakerjaan.

²³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019), hlm. 10–14.

²⁴ Aris Budiono, *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendekatan Lingkungan Organisasi)* (Sumedang, 2023).

- 2) Buat dan perbarui semua peraturan dan proses SDM yang membantu perusahaan mencapai tujuannya.
- 3) Membantu membentuk gambaran besar dan rencana organisasi, terutama yang berkaitan dengan keterlibatan sumber daya manusia. Memimpin adalah serangkaian proses yang digunakan untuk membuat anggota organisasi bekerja sama dalam memajukan kepentingan organisasi.
- 4) Membantu para manajer lini dengan memberikan dukungan dan lingkungan yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan mereka.
- 5) Membantu para manajer lini dengan memberikan dukungan dan lingkungan yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan mereka.
- 6) Membantu pekerja dan manajemen untuk saling berkomunikasi.
- 7) Bertanggung jawab untuk menegakkan standar dan nilai-nilai perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia.

b Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum, fungsi-fungsi manajemen ini mencakup beberapa langkah yang terlibat dalam melakukan suatu aktivitas, dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dalam buku ini, fungsi-fungsi manajemen yang penting untuk dipahami²⁵:

²⁵ Budiono, Aris, *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendekatan Lingkungan Organisasi)*, (Sumedang; Mega Press Nusantara, 2023). 30.

1) Perencanaan

Salah satu tugas terpenting manajemen adalah perencanaan. Dalam peran ini, manajemen membantu menetapkan tujuan yang jelas, memastikan segala sesuatunya berjalan lancar, dan menjaga agar semuanya tetap sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah ketika Anda mengelola hal-hal yang sudah Anda miliki sehingga rencana Anda berjalan sesuai harapan. Bagian pengorganisasian ini memiliki empat langkah: membagi pekerjaan, membimbing setiap tim, mengatur struktur perusahaan, dan menentukan seberapa besar kendali yang ada di tingkat atas. Dengan pengorganisasian, pekerjaan menjadi lebih lancar dan lebih baik.

3) Pengarahan

Bagian penting lain dari manajemen adalah pengarahan atau pemberian instruksi. Pengarahan sangat penting ketika banyak orang terlibat dalam suatu aktivitas, seperti di perusahaan atau organisasi. Tujuan dari tugas manajemen ini adalah untuk membantu memastikan bahwa tugas-tugas dilakukan sesuai

dengan yang seharusnya. Biasanya, arahan diberikan dari tingkat yang lebih tinggi ke bawah, seperti dari manajer kepada pekerja.

4) Koordinasi

Salah satu peran kunci manajemen adalah koordinasi, yang membantu memastikan semua orang di perusahaan bekerja sama. Koordinasi yang baik antara berbagai bagian perusahaan dan di dalam setiap bagian sangat penting karena memudahkan pencapaian tujuan perusahaan.

5) Pengendalian

Bagian penting lain dari manajemen adalah pengendalian. Pengendalian merupakan bagian kunci dalam mengelola bisnis. Tujuan utamanya adalah untuk memeriksa seberapa baik segala sesuatunya berjalan dan memastikan semua hal di perusahaan berfungsi dengan baik. Pengendalian juga membantu perusahaan berkembang dengan mengurangi kemungkinan kerugian.

c. Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Prinsip Kemanusiaan
- b. Prinsip Demokrasi
- c. Prinsip *the right man on the right place*
- d. Prinsip *equal pay for equal work*

- e. Prinsip kesatuan arah
- f. Prinsip kesatuan komanda
- g. Prinsip efisien
- h. Prinsip efektivitas
- i. Prinsip produktifitas kerja
- j. Prinsip disiplin
- k. Prinsip wewenang dan tanggung jawab

d. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pekerjaan yang paling mendasar, selalu berubah, dan sulit. Ini tentang manusia, bukan mesin, bukan material, bukan uang, dan bukan pasar. Manusia adalah yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Karena itu, manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk mendapatkan hasil yang baik dengan memanfaatkan orang-orang di tempat kerja dan mendapatkan dukungan serta kerja sama tim mereka untuk mencapai semua tujuan yang diinginkan. Alasan mengapa sumber daya manusia sangat penting adalah karena keberhasilan suatu perusahaan atau lembaga sangat bergantung pada memiliki pekerja yang loyal dan benar-benar ingin bekerja sama dengan manajemen. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia di sebuah perusahaan atau lembaga mencakup beberapa tanggung jawab penting, antaranya²⁶:

²⁶ Rahardjo Daniel, Manajemen Sumber Daya Manusia (Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik, 2022).

- a) Hubungan yang baik antara karyawan dan manajer dapat terwujud jika manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan benar.
- b) Manajemen akan dapat memahami orang-orangnya dengan lebih baik.
- c) Perusahaan atau perasaan akan menciptakan berbagai situasi di dalam tempat kerja agar para pekerja dapat bersenang-senang sambil melakukan pekerjaan mereka dan merasa benar-benar bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka.
- d) Manajemen dapat mengharapkan kerja sama tim yang lebih baik dari para pekerjanya.
- e) Para tenaga dapat merasa sangat bangga dan puas dengan pekerjaan mereka.

B. Kompetensi Guru

1. Pengertian Guru

Guru adalah profesi yang memerlukan kompetensi tertentu, karena sebagai pendidik, guru memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, melatih, mengarahkan, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) No.74 Tahun 2008 tentang guru, disebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional yang bekerja di jalur pendidikan formal, seperti pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah pertama, dan pendidikan menengah atas.²⁷

²⁷ Asep Dimyadi Maolana, "Peningkatan Kompetensi Guru dalam Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Melalui *In House Training*," Jurnal Pendidikan Tambusai, Vol. 2 No. 5, 2018. DOI:

Manusia yang hebat di abad ke-21 perlu memiliki kemampuan dan kompetensi yang baik. Tantangan perubahan cara mengajar dan pengembangan proyek kecil di sekolah membuat siswa bisa beradaptasi dengan perubahan baru. Seorang guru yang profesional harus mampu memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, serta memiliki sikap, etika, moralitas, dan keterampilan dalam berkomunikasi, baik secara lisan maupun melalui tindakan. Profesionalisme guru juga melibatkan perubahan cara pandang dalam proses belajar mengajar.²⁸

Guru yang berpengalaman adalah pendidik yang tidak hanya memberi materi pelajaran, tetapi juga membantu murid belajar, memberi petunjuk, dan menjadi panutan bagi siswanya. Seorang guru yang baik perlu memiliki empat kemampuan penting, yaitu kemampuan dalam mengajar, sikap pribadi yang baik, kemampuan berinteraksi sosial, serta kompetensi profesional. Ini terlihat dari cara dan tindakan guru dalam sekolah maupun di masyarakat, misalnya memberikan bimbingan, memotivasi siswa, serta menjaga hubungan yang baik dengan murid, rekan sejawat, dan orang tua. Selain itu, guru juga wajib mematuhi aturan, menjaga sikap profesional, membimbing siswa sesuai dengan kemampuan mereka, serta menciptakan lingkungan belajar yang nyaman. Dalam pandangan Islam, seorang guru profesional diharapkan menunjukkan kasih sayang, mengajar dengan tulus, meneladani Nabi,

10.31004/jptam.v2i5.74.

²⁸Lusi Wijaya, "Peran Guru Profesional dalam Meningkatkan Standar Kompetensi Pendidikan," *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, Vol 2, No. 6, (Juni 2023), hal 1227. DOI: 10.58344/jmi.v2i6.273.

mengamalkan ilmu yang dimilikinya, serta menjadikan keimanan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru yang profesional tidak hanya mahir di bidang akademik, tetapi juga memiliki semangat moral yang baik, kemampuan memimpin, serta tekad untuk menjalani profesinya dengan baik demi membentuk generasi yang berkualitas.²⁹

Salah satu teori tentang profesionalisme guru dikemukakan oleh Satori. Ia menjelaskan bahwa kata profesional merujuk pada dua hal, yaitu: pertama, seseorang yang memiliki profesi tertentu sehingga disebut profesional, dan kedua, cara seseorang menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidang profesinya. Hal ini menunjukkan bahwa seorang guru tidak hanya dinilai berdasarkan status formalnya sebagai pendidik, tetapi juga dari cara ia menjalankan tugasnya secara konsisten, bertanggung jawab, dan sesuai dengan standar profesi. Dengan kata lain, menjadi guru profesional membutuhkan kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki dan penerapannya dalam proses belajar-mengajar.

2. Pengertian Kompetensi Guru

Para ahli mengatakan bahwa memiliki kompetensi adalah hal yang biasa bagi seorang guru. Contohnya, kompetensi ini mencakup kemampuan berpikir, kemampuan mengelola pekerjaan, kemampuan berinteraksi dengan orang lain.

²⁹Munawir, Amaliya Nurul Erindha, Della Puspita Sari, *Memahami Karakteristik Guru Profesional*, Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, Vol.8, No.1, (Februari 2023). DOI: 10.29303/jipp.v8i1.1108

Guru perlu memiliki kemampuan berikut: (1) memahami berbagai keterampilan berpikir dan bisa menggunakannya; (2) sudah tahu metode belajar dan mengajar yang baru serta bisa menerapkannya; (3) bisa mengelola kelas dan memiliki kemampuan khusus dalam berkomunikasi dengan siswa; (4) sudah mengenal teknologi informasi dan komunikasi serta bisa memakainya dalam proses belajar mengajar; (5) memiliki kemampuan melakukan penelitian; dan (6) bisa menilai hasil belajar siswa dengan baik.³⁰

Menurut Rina Febriana dalam bukunya *Kompetensi Guru*, kompetensi guru adalah kumpulan kemampuan yang harus dimiliki seorang pendidik, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas profesinya. Kompetensi tersebut mencakup empat aspek utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Kompetensi pedagogik berkenaan dengan kemampuan guru dalam memahami siswa dan mengelola proses belajar mengajar. Kompetensi kepribadian menunjukkan sikap dan karakter yang bisa menjadi contoh bagi siswa. Kompetensi sosial terkait dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain secara efektif. Sementara itu, kompetensi profesional berkaitan dengan penguasaan materi pelajaran yang luas dan dalam. Empat

³⁰ Elga Andina, "Efektivitas Pengukuran Kompetensi Guru", *Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, Vol. 9 No.2 (Desember, 2018). Hal 207-208. DOI: 10.46807/aspirasi.v9i2.1103

kompetensi tersebut merupakan dasar penting untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar.³¹

Kompetensi guru yang memiliki banyak arti, menurut Broke dan Stone merupakan gambaran tentang sifat perilaku guru secara kualitatif yang sangat bermakna. Mulyasa juga menyatakan bahwa kompetensi guru adalah gambaran kualitatif mengenai hakikat perilaku guru yang penuh makna..³²

Paulo Freire berpendapat, bahwa kompetensi pedagogis itu meliputi kemampuan diantara lain³³:

- a. Memahami peserta didik.
- b. Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran.
- c. Melakukan pembelajaran.
- d. Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran.
- e. Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya
- f. Secara pedagogik, kompetensi guru dalam mengelola pembelajaran sangat perlu diperhatikan. Mengingat keberhasilan kegiatan pembelajaran dapat ditentukan dalam proses belajar. Dalam

³¹ Rina Febriana, *Kompetensi Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), hlm. 4–6.

³² Fitri Mulyani, *Konsep Kompetensi Guru dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen (Kajian Ilmu Pendidikan Islam)*, *Journal Pendidikan Universitas Garut*, Vol.03, No. 01(2009), Hal.03. DOI: 10.52434/jp.v3i1.16

³³ Annisa Alfath, Fara Nur Azizah, Dede Indra Setiabudi, *Pengembangan Kompetensi Guru dalam Menyongsong Kurikulum Merdeka Belajar*, *Journal Soshumdik*, Volume 1, Nomor 2, (Juni 2022), hal 46. DOI: 10.56444/soshumdik.v1i2.73

pemahaman terhadap peserta didik, terdapat empat hal dasar yang harus dipahami oleh guru, antara lain:

a) Tingkat kecerdasan

1) Kreativitas

2) Kondisi fisik

3) Pertumbuhan serta perkembangan kognitif.

Kompetensi kepribadian guru di era revolusi 4.0 terpadu dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Guru dapat mencitrakan kehidupan pribadinya melalui pemutakhiran status di media sosial. Status tersebut harus memiliki dampak, makna, dan menyampaikan pesan kebaikan bagi yang melihatnya. Bahasa yang digunakan dalam status tersebut bersifat intelektual. Hal ini dilakukan dengan harapan teman-teman di media sosial dapat melihat, terinspirasi, dan mengikuti ungkapan-ungkapan yang dibuat. Dengan demikian, media sosial menjadi media penyampaian pesan dari guru kepada peserta didik.³⁴

Seperti yang dimaksudkan dalam pasal 1 di atas, jelas bahwa kata "upaya" merujuk pada salah satu komponen penting dalam pendidikan yaitu pendidik, seperti guru atau dosen. Secara spesifik, guru dijelaskan sebagai pendidik profesional yang memiliki tugas utama yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik dalam jalur pendidikan formal, termasuk

³⁴ Yudha Adrian, Rahidatul Laila Agustina, *Kompetensi Guru di Era Revolusi Industri 4.0*, Journal Ilmiah Kependidikan, Vol.14, No.2, (2019), Hal 180. DOI: 10.33654/jpl.v14i2.907

pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (UU No.14 Tahun 2005 Pasal 1). Sesuai dengan tugas tersebut, seorang guru harus memiliki standar kompetensi, seperti kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional (UU No.14 Tahun 2005 Pasal 10).

Willingat dan pentingnya memiliki guru yang berkompeten, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan membuat sistem pengakuan kompetensi dengan cara sertifikasi pendidik. Di mana setiap pendidik akan dianggap berkompeten setelah melewati serangkaian ujian yang mencakup kualifikasi akademik, pendidikan dan pelatihan, pengalaman mengajar, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, penilaian dari atasan dan pengawas, prestasi akademik, karya pengembangan profesi, keikutsertaan dalam forum ilmiah, pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan sosial, serta penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan (Permen no.18 Tahun 2007).³⁵

Piet A. Sahertian dan Isind menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan suatu jabatan. Dalam jabatan sebagai guru, guru yang kompeten adalah guru yang memahami dan mampu menggali esensi pembelajaran, serta memiliki kemampuan yang memadai dalam

³⁵Fitria Nur Anggranei, "Realitas Kompetensi Guru Pasca Sertifikasi", *Scientifix Journal of Relection: Economic, Accounting, Management and Business*, Vol.3, No.4, (October 2020)), hal 332. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i4.229>

mengelola proses belajar mengajar, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga tindak lanjut hasil evaluasi untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, disebutkan bahwa seorang guru harus memiliki empat jenis kompetensi, yaitu pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial, dengan penjelasan lebih lanjut sebagai berikut:

- a) Kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang berkaitan dengan pemahaman terhadap siswa dan pengelolaan proses belajar mengajar. Secara menyeluruh, kompetensi ini mencakup kemampuan memahami siswa, merancang dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, serta mengembangkan siswa agar dapat mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Dengan demikian, pembelajaran dapat berjalan secara berkualitas, sehingga tercapai kompetensi yang telah ditentukan dalam kerangka dasar kurikulum.
- b) Kemampuan kepribadian dan kompetensi seorang guru harus mantap, bijak, dewasa, dan berwibawa, serta menjadi teladan bagi peserta didik. Guru adalah sosok yang menjadikan perilaku peserta didik menjadi lebih baik, dan menjadi panutan yang baik untuk diikuti. Seorang guru seharusnya memiliki akhlak yang mulia dan

mampu menjadi alasan bagi peserta didik untuk membenarkan tindakan mereka.

- c) Kompetensi profesional; merupakan kemampuan yang terkait dengan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam di berbagai bidang studi, yang mencakup penguasaan isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah serta substansi keilmuan yang mendukung materi kurikulum tersebut, serta memperluas wawasan keilmuan sebagai guru sesuai bidang ilmu yang menjadi tanggung jawab tugas keguruannya.
- d) Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, serta masyarakat sekitar. Seorang guru harus mampu menjalin komunikasi dan interaksi yang baik dengan semua komponen masyarakat, khususnya masyarakat sekolah.

Dengan adanya kompetensi yang memadai yang dimiliki guru, maka diharapkan proses pembelajaran dapat berlangsung dengan lebih berkualitas. Keempat kompetensi tersebut memiliki tingkat kepentingan yang sama. Keempat kompetensi tersebut harus dikuasai oleh guru. Karena keempat kompetensi tersebut saling berkaitan satu sama lain, yang mempengaruhi terwujudnya pembelajaran berkualitas.³⁶

³⁶Mawardi, "Optimalisasi Kompetensi Guru dalam Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran", Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA, Vol.20, No.1, (Agustus 2019), Hal. 74. DOI: 10.22373/jid.v20i1.3859

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompetensi berarti kemampuan atau ketangkasan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Kompetensi juga bisa diartikan sebagai kemampuan, kecakapan, atau keahlian. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi didefinisikan sebagai kumpulan pengetahuan yang harus dimiliki, dipahami, dan dikuasai oleh seorang guru atau dosen dalam menjalankan tugasnya secara profesional. Oleh karena itu, kompetensi seorang guru merupakan gabungan dari berbagai kemampuan yang beragam, bisa berupa kumpulan pengetahuan, sikap, serta tindakan yang dimiliki dan dikuasainya, dalam rangka melaksanakan tugas sesuai profesi yang dijalankannya. Menurut Nana Sudjana, dalam proses belajar mengajar, sekitar 76% dari kualitas siswa dipengaruhi oleh kemampuan guru. Sebagai pekerjaan, seorang guru wajib memiliki empat kemampuan, yaitu kemampuan dalam mengajar, kemampuan profesional, kemampuan berinteraksi dengan orang lain, dan kemampuan dalam beretika serta moral.³⁷

Kunandar menjelaskan bahwa kompetensi guru merupakan kemampuan guru dalam menguasai substansi keilmuan, mengelola proses pembelajaran secara efektif, serta membangun interaksi yang baik dengan siswa dan lingkungan sekolah. Guru profesional dituntut untuk

³⁷Ferdinal Lafendry, "Kualifikasi dan Kompetensi Guru dalam Dunia Pendidikan", Jurnal.id/Tarbawi, Vol.3, (Februari 2020), Hal.3.

mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.³⁸

C. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Untuk mengembangkan keterampilan guru, langkah pertama adalah merencanakan sumber daya manusia dengan cermat. Perencanaan ini mempertimbangkan kebutuhan guru berdasarkan mata pelajaran yang mereka ajarkan, beban kerja mereka, dan persyaratan kurikulum. Tujuannya adalah untuk memastikan tersedianya guru yang memiliki pendidikan dan keterampilan yang tepat sesuai kebutuhan sekolah, sehingga siswa dapat belajar dengan baik dan efisien.³⁹

Penilaian terhadap kemampuan kerja guru merupakan bagian yang sangat penting dalam menjalankan manajemen sumber daya manusia. Evaluasi kinerja secara berkala dilakukan untuk memeriksa seberapa baik kinerja guru dalam pekerjaannya, seberapa baik mereka memahami materi pelajaran, dan seberapa efektif mereka mengelola kelas. Hasil dari penilaian ini membantu dalam melakukan perbaikan, mengembangkan keterampilan mengajar yang lebih baik, dan mendukung keputusan yang dibuat oleh pimpinan sekolah.⁴⁰

³⁸ Kunandar, "Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru", (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 55.

³⁹ Malayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013).

⁴⁰ Galih Sasmita Niar, "Impelementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru," *Unisan Jurnal*, vol.8, no. 1, 2024, hal. 372-374.

Penggunaan sistem penghargaan dan motivasi, baik finansial maupun non-finansial, membantu meningkatkan kompetensi guru melalui manajemen SDM yang lebih baik. Memberikan pengakuan dan penghargaan kepada guru atas prestasi dan kinerja baik mereka telah terbukti meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, dan keinginan mereka untuk terus meningkatkan keterampilan mereka sendiri secara berkelanjutan.⁴¹

Kompetensi pedagogik guru dapat di tingkatkan melalui faktor internal dan eksternal yang berpengaruh. Kompetensi pedagogik dianggap salah satu aspek utama karena terkait langsung dengan kualitas proses belajar mengajar dikelas. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik tidak hanya mampu menyampaikan materi, tetapi juga dapat mengelola proses pembelajaran agar sesuai dengan kebutuhan para siswa. Adapun indikator peningkatan kompetensi guru:

a. Motivasi kerja guru

- 1) Semangat guru dalam melaksanakan tugas menjadi indikator yang sangat penting. Guru yang memiliki motivasi tinggi biasanya lebih terbuka untuk inovasi pembelajaran, lebih aktif mengikuti pelatihan, dan berusaha memperbaiki diri.

⁴¹ Nurdiana, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kompetensi Guru", Jurnal Pendidikan Tambusai, vol.8, no,2, 2024, hal.27038-27040. DOI 10.31004/jptam.v8i2.13179

- 2) Faktor motivasi sering kali juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kondisi psikologis guru, dukungan rekan sejawat, dan iklim kerja disekolah
- b. Reward dan punishment dari sekolah
 - 1) Dukungan internal seperti penghargaan (*reward*) atas kinerja baik dapat meningkatkan semangat guru untuk terus berinovasi.
 - 2) Adanya juga *punishment* atau sanksi bagi guru yang tidak menaati, memenuhi standar menjadi control agar setiap guru dapat menjaga profesionalitasnya terhadap kinerjanya.
 - c. Menyusun perencanaan pembelajaran (RPP, silabus) yang sesuai dengan karakter siswa.
 - d. Pemanfaatan teknologi pembelajaran (media digital, aplikasi pembelajaran) untuk memperkuat pemahaman siswa.
 - e. Keterampilan untuk melakukan (PTK) penelitian tindakan kelas sebagai upaya memperbaiki praktik pembelajaran.
 - f. Menjadi teladan bagi siswa dalam bersikap, tutur kata, dan perilaku sehari-hari.
 - g. Melakukan penilaian proses dan hasil belajar secara adil, objektif, dan berkelanjutan.
 - h. Menjalin hubungan baik dengan orang tua untuk mendukung perkembangan siswa.

Tahapan-tahapan manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan kompetensi guru, proses ini dimulai dengan merencanakan

tenaga pengajar, di mana sekolah memikirkan berapa banyak guru yang dibutuhkan serta syarat apa saja yang harus dimiliki oleh para guru tersebut, berdasarkan kurikulum dan perubahan dalam pendidikan. Setelah itu, ada proses perekrutan dan seleksi guru, yang berarti memilih orang-orang yang memiliki keterampilan mengajar yang tepat, profesi mereka, bagaimana mereka bergaul dengan orang lain, dan kualitas pribadi mereka. Langkah selanjutnya adalah pelatihan dan pengembangan, yang meliputi lokakarya, kelompok MGMP, sesi pelatihan, dan supervisi akademik untuk membantu meningkatkan kemampuan mengajar. Penilaian kinerja dilakukan untuk memeriksa seberapa baik pengajaran berlangsung dan seberapa banyak guru meningkatkan keterampilan mereka. Terakhir, ada peluang untuk pertumbuhan karir dan pengakuan, yang dimaksudkan untuk mendorong guru agar terus meningkatkan keterampilan dan kualitas pengajaran mereka⁴²

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁴² Malayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara 2017.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara jelas fenomena sosial yang menjadi fokus penelitian⁴³. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis secara mendalam bagaimana manajemen sumber daya manusia diterapkan dalam upaya meningkatkan kemampuan para guru di MAN Bangkalan, dengan memanfaatkan data yang sudah ada.⁴⁴

Penelitian ini dilakukan secara teratur, secara terorganisasi, dan dengan rencana yang jelas, serta memiliki tujuan tertentu, yang dapat berupa teori atau aplikasi di dunia nyata.⁴⁵ Metode penelitian sangat penting karena menunjukkan cara khusus yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Bagian ini memberikan penjelasan rinci tentang variabel yang diteliti, jenis desain penelitian yang digunakan, cara pengumpulan data, metode yang digunakan untuk menganalisis data, serta bagaimana temuan diinterpretasikan dan disimpulkan.⁴⁶

Penelitian kualitatif, sebagaimana dijelaskan Bogdan dan Biklen, dan juga Albi Anggito dan Johan Setiawan, memiliki karakteristik tertentu.

⁴³ Yulis Slamet, Pendekatan Penelitian Kualitatif, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2019), halaman 34.

⁴⁴ Ajat Rukajat, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), halaman 4-6.

⁴⁵ Conny R, Metode Penelitian Kualitatif, (Jakarta: Grasindo, 2010), halaman 5.

⁴⁶ Jonathan Sarwono, Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Edisi 2, (Yogyakarta: Suluh Media, 2018), halaman 23.

Karakteristik tersebut meliputi: (1) penelitian berlangsung dalam latar alami; (2) bersifat deskriptif dan menggunakan kata-kata, alih-alih angka; (3) lebih berfokus pada proses daripada hasil akhir; (4) analisis data dilakukan secara induktif; dan (5) menekankan makna di balik tindakan yang diamati⁴⁷. Penelitian Kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada beberapa penilaian. Pertimbangan tersebut meliputi keinginan untuk mengungkap esensi subjek penelitian, menjelaskan topik secara lebih rinci, melakukan studi yang lebih mendalam, dan menganalisis subjek secara alami tanpa manipulasi.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di MAN Bangkalan dengan alamat di Jl. Soekarno Hatta No. 5, Desa Mlajah, Kec. Bangkalan, Kabupaten Bangkalan, Jawa Timur. Lokasi MAN Bangkalan ini sangat bagus karena berada di tengah kota, sehingga mudah untuk ditempuh atau dicapai.

Sekolah MAN Bangkalan dipimpin oleh Bapak Drs. H. Moh. Ali Wafa, M. Pd. Madrasah tersebut telah memperoleh akreditasi A, dan memiliki dua jurusan yaitu MIPA yang mencakup Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, serta IPS yang meliputi Ilmu Pengetahuan Sosial. Fasilitas pendukung yang dimiliki meliputi laboratorium komputer, laboratorium IPA, laboratorium kimia, laboratorium fisika, laboratorium biologi, laboratorium bahasa, dan perpustakaan. Selain itu, sekolah juga memiliki fasilitas non-akademik seperti ruang podcast, ruang musik, ruang

⁴⁷ Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Sukabumi: Jejak Publisher, 2018), halaman 10.

seni lukis, ruang seni kreatif, ruang musik hadrah, ruang hafidz Al-Qur'an, dan lainnya.

MAN Bangkalan dipilih sebagai lokasi penelitian karena madrasah tersebut memiliki banyak prestasi baik di bidang akademik maupun non-akademik yang telah dicapai oleh para siswanya dan juga para gurunya. Untuk itu, madrasah ini juga memiliki penilaian yang bagus serta banyak prestasi yang dicapai. Beberapa pencapaian ini dicapai berkat pengawasan dan pembiasaan yang dilakukan oleh para guru serta sikap disiplin dalam belajar.

C. Sumber Data dan Informasi Penelitian

Penelitian ini mengambil informan sebagai sumber data utamanya. Informan adalah orang yang memiliki dan mempunyai informasi mengenai permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Mereka bukan hanya mewakili masalah tersebut, tetapi juga bisa memimpin opini atau menjadi acuan. Untuk memilih informan, Penelitian ini memakai metode purposive sampling, yaitu teknik pemilihan sampel yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.⁴⁸

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder, yang diperoleh melalui berbagai metode pengumpulan informasi, yaitu:

1. Data Primer

⁴⁸ Sandu Siyoto dan Muhammad Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), halaman 66.

Data Primer adalah data yang langsung dari situasi yang diteliti. Jenis data ini biasanya berupa kata-kata lisan atau tindakan yang dilakukan oleh orang-orang yang terlibat. Untuk mendapatkan data ini, peneliti harus mengumpulkannya langsung dari orang atau situasi itu sendiri. Data primer juga disebut informasi asli atau terkini. Ada berbagai cara untuk mengumpulkan data primer, seperti mengamati apa yang dilakukan orang, berbicara dengan mereka, atau memberikan kuesioner kepada mereka⁴⁹. Untuk penelitian ini, beberapa sumber data primer akan digunakan, antara lain:

Tabel 1.1 Informasi Penelitian

No.	Informan Penelitian	Jumlah
1.	Kepala Madrasah	1
2.	Waka Bidang Kurikulum	1
3.	Guru	2
4.	Tenaga Kependidikan (staf administrasi dan tata usaha)	2
5.	Siswa	3

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang membantu dan melengkapi data primer. Peneliti memperoleh data tersebut dari sumber yang sudah ada. Misalnya, data sekunder dapat berasal dari buku, artikel majalah, tabel, notulen rapat, dan materi tertulis

⁴⁹ Sandu Siyoto dan Muhammad Ali Sodik, Dasar Metodologi Penelitian, 68.

lainnya. Data sekunder juga dapat berupa gambar, film, klip video, objek nyata, dan berbagai jenis data lainnya⁵⁰.

Peneliti menggunakan data sekunder dari madrasah itu sendiri, seperti informasi tentang madrasah, risalah pertemuan, ketetapan dari pimpinan, dokumen penyimpanan, dan dokumen lain yang berkaitan dengan manajemen siswa. Selain itu, peneliti mengumpulkan berbagai sumber tertulis terkait topik ini, termasuk buku, artikel jurnal, tesis, dan disertasi yang membahas bagaimana pengelolaan madrasah dapat membantu meningkatkan keterampilan mengajar guru di MAN Bangkalan.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam menjalankan penelitian mereka. Tujuan dari metode ini adalah untuk memperoleh informasi yang tepat dan dapat dipercaya mengenai topik yang sedang diteliti. Metode-metode ini mencakup berbagai cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang relevan dengan pekerjaan mereka.⁵¹

Peneliti Willermark dan Islind melakukan penelitian langsung di lapangan di MAN Bangkalan. Mereka mengamati lingkungan madrasah dan bertemu dengan pihak-pihak terkait, termasuk para pemangku kepentingan di MAN Bangkalan, untuk wawancara. Selanjutnya, para peneliti mengumpulkan berbagai dokumen yang relevan dengan penelitian ini,

⁵⁰ Sandu Siyoto dan Muhammad Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, 68.

⁵¹ Sudaryono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2016), 75.

seperti dokumen tentang manajemen sumber daya manusia dan dokumen terkait peningkatan kompetensi guru. Semua data ini lalu diolah, dianalisis, dan ditarik kesimpulan.

Riset atau penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data untuk proses penelitian, sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah cara mengumpulkan informasi dengan mendengarkan atau mengamati subjek penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan observasi non-partisipatif, yang berarti peneliti tidak berpartisipasi dalam kegiatan apa pun di madrasah dan hanya mengamati dan mencatat apa yang terjadi. Tujuan observasi ini adalah untuk mempelajari situasi nyata mengenai bagaimana manajemen berbasis sekolah diterapkan untuk meningkatkan keterampilan mengajar di MAN Bangkalan.

Tabel 1. 2 Indikator Kebutuhan Data Observasi

No	Kebutuhan Data
1.	Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Rapat guru, kepala madrasah, kegiatan belajar mengajar, siswa.
2.	Kompetensi Guru Perangkat ajar seperti modul ajar, penggunaan metode dan media pembelajaran, penggunaan sumber belajar yang variatif, pelaksanaan evaluasi pembelajaran.

2. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data melalui percakapan langsung antara peneliti dan informan, biasanya secara langsung, di mana pertanyaan diajukan dan jawaban diberikan untuk mengumpulkan informasi langsung dari narasumbernya. Tujuan wawancara adalah untuk mengumpulkan data dari informan secara individual⁵².

Tabel 1.3 Lembar Kebutuhan Data Wawancara

No.	Informan	Kebutuhan data
1.	Kepala madrasah	Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru dan Faktor pendukung dan penghambat manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru
2.	Pendidik	Kompetensi guru Kualitas pendidik Faktor pendukung dan penghambat kompetensi guru
3.	Tenaga kependidikan	Manajemen sumber daya manusia Kualitas tenaga kependidikan Faktor yang mendukung dalam mengelola sumber daya manusia adalah kebijakan yang jelas, adanya pelatihan dan pelatihan yang memadai, serta kebersamaan antara kepala madrasah dan

⁵² Sudaryono, Metode Penelitian Pendidikan, 82.

		para pendidik dan tenaga kependidikan.
4.	Peserta didik	Kualitas pendidik

3. Dokumentasi

Dokumentasi dan penelitian ini mencari sumber informasi tentang berbagai faktor, baik tertulis maupun melalui video. Tujuan dokumentasi adalah untuk mendapatkan data langsung dari penelitian, seperti buku-buku terkait, peraturan, laporan kegiatan, gambar, video, dan jenis data lain yang digunakan dalam penelitian.⁵³ Dalam penelitian ini, terdapat beberapa jenis data yang dibutuhkan untuk dokumentasi:

Tabel 1.4 Indikator Kebutuhan Data Dokumentasi

No.	Kebutuhan Data Dokumentasi
1.	Data profil madrasah
2.	Struktur organisasi madrasah
3.	Visi dan Misi madrasah
4.	Data sarana dan prasarana madrasah
5.	Data tenaga pendidik dan kependidikan
6.	Data siswa
7.	Data kegiatan guru
8.	RPP

Tabel. 3.5 Lembar Dokumentasi

⁵³ Sudaryono, Metode Penelitian Pendidikan, 82.

Tabel 1.5 Lembar Dokumentasi

No.	Kebutuhan Data	Kehadiran		Keterangan
		ada	tidak	
1.				
2.				
3.				
4.				

E. Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data adalah keseluruhan proses pengurutan, pengorganisasian, pengelompokan, pemberian label, atau pengkodean data, dan mengkategorikannya untuk menemukan apa yang ditunjukkan oleh data tersebut, berdasarkan topik atau masalah utama yang diteliti⁵⁴. Para peneliti menggunakan metode analisis data kualitatif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dalam penelitian ini. Mereka mengusulkan tiga jenis kegiatan dalam proses analisis data:

1. Reduksi Data

Reduksi dan peningkatan data adalah proses penyempurnaan informasi yang dikumpulkan peneliti. Data dapat disederhanakan dengan menghilangkan detail yang tidak diperlukan atau tidak relevan dengan pertanyaan penelitian. Di saat yang sama, data juga dapat ditingkatkan dengan menambahkan informasi yang kurang yang membantu menjelaskan penelitian dengan lebih jelas⁵⁵.

2. Penyajian Data

⁵⁴ Mamik, Metodologi Kualitatif, (Sidoarjo: Zifatama Jawa, 2015) halaman,136.

⁵⁵ Nur Sayidah, Metodologi Penelitian yang disertai dengan contoh penerapannya dalam penelitian, (Sidoarjo: Zifatama Jawa, 2018), halaman 154.

Setelah selesai melakukan langkah-langkah reduksi dan pemrosesan data, tahap berikutnya adalah menampilkan data tersebut. Tujuan menyajikan data adalah agar peneliti dapat membuat kesimpulan yang tepat. Dalam penelitian kualitatif, data umumnya disajikan dengan cara berupa penjelasan singkat, skema, hubungan antara sebab dan akibat, gambar alur, serta bentuk presentasi serupa lainnya.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

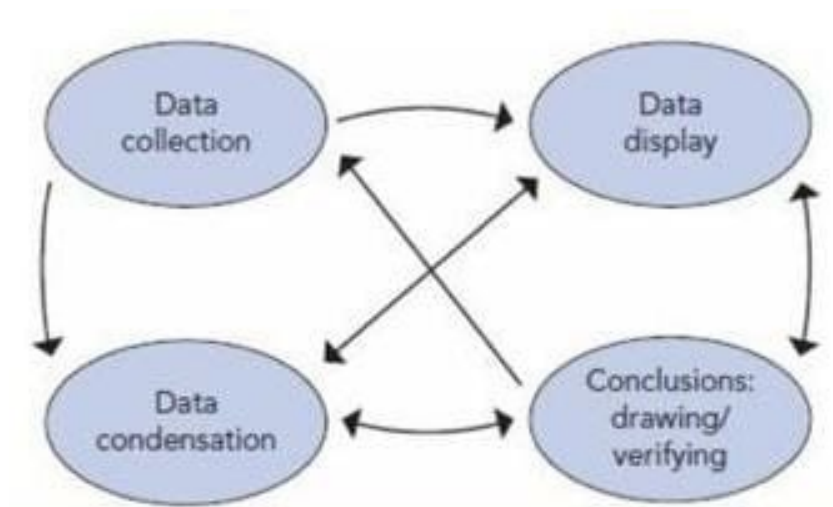
Setelah menyajikan data, langkah selanjutnya adalah menafsirkannya. Hal ini dilakukan secara adil dan tidak bias berdasarkan fakta dan informasi yang telah dikumpulkan. Dari sini, peneliti menarik temuan dan kesimpulan. Kesimpulan ini kemudian diperiksa kembali untuk memastikan keakuratannya.⁵⁶

Berikut ini adalah diagram alur analisis data yang dirancang oleh Miles, Huberman, dan Saldana⁵⁷:

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁵⁶Nur Sayidah menjelaskan metode penelitian beserta contoh penerapannya dalam sebuah penelitian, 155.

⁵⁷ Miles, Matthew B, (California, Thousand Oaks: *Qualitative data analysis a methods sourcebook*, 2014).



Penelitian ini menggunakan metode analisis data yang melibatkan beberapa tahap, seperti pembuatan kategori dan pengodean. Sistem ini dibuat berdasarkan hasil penelitian, cara mengumpulkan data, tempat asal data, pusat penelitian, dan jadwal penelitian. Bentuk sistem kategori pengodean akan dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1 6 Pengkodean Data Penelitian

No.	Aspek Pengkodean	Kode
1.	Latar Penelitian	
	Madrasah	MI
2.	Teknik Pengumpulan Data	
	Wawancara	W
	Observasi	O
	Dokumentasi	D
3.	Sumber Data	
	Informan I	AW
	Informan II	AY
	Informan III	KS
	Informan IV	KF

	Invorman V	NR
	Informan VI	AA
	Informan VII	AM
4.	Fokus Penelitian	
	Manajemen Berbasis Madrasah	F1
	Kompetensi Guru	F2
	Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru	F3
	Waktu Penelitian	13-11-2025

Sistem pengkodean ini dibuat agar para peneliti dapat mengelola dan melakukan penelitian data mereka dengan lebih efektif. Misalnya, jika seorang peneliti melakukan wawancara telepon dengan informan IV pada tanggal 2 Desember 2020, mengenai pengembangan budaya disiplin di kalangan mahasiswa, kode yang digunakan sesuai dengan pedoman adalah T.W.G.F2/02-12-2020..

F. Keabsahan Data

Untuk memastikan hasil penelitian kualitatif akurat, penting untuk memeriksa keakuratan data. Hal ini melibatkan pengujian untuk memverifikasi validitas data, yang meliputi:

1. Kredibilitas Data.

Kredibilitas data dapat diperiksa dengan berbagai cara, termasuk:

a. Perpanjangan pengamatan

Jangka waktu yang lebih panjang ini digunakan untuk memeriksa apakah penelitian tersebut dapat diandalkan. Jadi, hal utama adalah memeriksa data yang telah dikumpulkan. Untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan di lapangan sudah benar atau masih perlu diperbaiki, diperlukan lebih banyak observasi.

b. Meningkatkan ketekunan

Ketelitian observasional berarti memberikan perhatian yang lebih cermat dan berkelanjutan, sehingga informasi dicatat dengan cara yang jelas dan terorganisir. Para peneliti memastikan untuk memeriksa kembali data yang telah mereka kumpulkan agar lebih berhati-hati⁵⁸.

c. Triangulasi

Triangulasi adalah cara melihat data dengan menggunakan metode lain untuk memeriksa dan membandingkannya. Ada tiga langkah dalam memeriksa apakah triangulasi valid, seperti ini:

a) Triangulasi sumber

Triangulasi sumber adalah metode di mana peneliti mengumpulkan informasi dari berbagai sumber. Mereka membandingkan hal-hal yang mereka lihat dengan perkataan orang yang mereka wawancarai, melihat situasi dan sudut pandang individu, dan memeriksa apa yang dikatakan orang dalam

⁵⁸ Umar Shiddiq, Metode Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Pendidikan (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019)

wawancara dengan informasi yang ditemukan dalam dokumen terkait lainnya.

b) Triangulasi Teknik

Pengujian data dengan triangulasi teknis melibatkan pengecekan sumber data yang sama menggunakan berbagai metode. Misalnya, Anda dapat meneliti data tentang bagaimana program kewirausahaan dikembangkan dengan berbicara kepada orang-orang, dan kemudian mengkonfirmasi data tersebut dengan mengamati apa yang terjadi atau melihat catatan tertulis. Jika hasil yang berbeda muncul saat menggunakan dua atau tiga metode, peneliti harus berbicara dengan orang atau kelompok yang menyediakan data untuk mencari tahu data mana yang akurat, atau apakah semua data benar tetapi hanya dilihat dengan cara yang berbeda.

c) Triangulasi waktu

Triangulasi waktu dilakukan dengan membandingkan informasi dari wawancara yang dilakukan di siang hari dengan wawancara yang dilakukan di pagi hari. Wawancara di pagi hari lebih bisa dipercaya karena orang yang memberi informasi lebih terjaga dan tidak lelah seperti mereka yang ditemui di siang hari. Jadi, wawancara yang dilakukan siang hari bisa diulang lagi dengan menjadwalkannya di pagi atau sore hari, saat orang yang memberi informasi lebih hati-hati dan masih segar. Jika hasil

wawancara berbeda ketika dilakukan di waktu yang berbeda, maka sebaiknya lakukan wawancara kembali agar mendapatkan informasi yang benar dan dapat dipercaya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan berbagai sumber dan metode untuk memverifikasi informasi dari berbagai sudut pandang. Penelitian ini yang berpusat pada penerapan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan guru di MAN Bangkalan akan dicek kebenarannya dengan melihat berbagai sumber dan cara yang digunakan.

d. Analisis kasus negative

Analisis kasus negatif membantu peneliti memastikan mereka berhati-hati dan detail saat membuat kesimpulan berdasarkan penelitian mereka. Analisis kasus negatif dibutuhkan agar bisa menemukan informasi yang bertentangan dengan data yang telah kita kumpulkan. Kasus negatif digunakan untuk membandingkan dan membantu menciptakan ide atau penjelasan berbeda yang dapat memperkuat hasil penelitian. Peneliti harus menemukan contoh di mana hasilnya tidak positif untuk memastikan temuan penelitian mereka adil dan seimbang. Data dianggap benar jika tidak ada hasil negatif.

e. *Member check*

Pengecekan anggota (member checking) adalah ketika informasi yang dikumpulkan dibandingkan dengan informasi yang diberikan oleh orang yang memberikannya, dan mereka setuju untuk membagikan data mereka. Jika ada perbedaan pemahaman antara informan dan orang lain, perlu dilakukan pembicaraan lebih lanjut untuk memastikan apakah informasi yang diperoleh sesuai dengan apa yang diceritakan oleh informan. Jika terdapat perbedaan yang signifikan, peneliti harus mengubah hasil penelitian berdasarkan informasi yang diberikan oleh sumber informasi. Pengecekan anggota dapat dilakukan sendiri atau dengan kelompok, tergantung pada berapa banyak orang yang terlibat⁵⁹.

2. Transferabilitas

Kemampuan transferabilitas adalah kemampuan pemecahan masalah yang diuji melalui pengalaman nyata, dan bergantung pada seberapa mirip situasi antara orang yang memberi informasi dan orang yang menerimanya. Untuk melakukan ini, peneliti perlu menemukan dan mengumpulkan contoh dan data dunia nyata dari situasi yang serupa. Para peneliti perlu melakukan studi kecil untuk memeriksa dan mengkonfirmasi data.⁶⁰

3. Dependabilitas

⁵⁹ Kusumastuti, Metode Penelitian Kualitatif.

⁶⁰ Kusumastuti.

Keandalan dapat ditunjukkan dengan melakukan studi replikasi. Jika terjadi masalah yang rumit, masalah tersebut dapat diselesaikan dengan menemukan kondisi yang persis sama.

4. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas berarti memeriksa apakah data yang dikumpulkan peneliti benar dengan berbicara kepada orang-orang yang memberikan informasi tersebut. Konfirmabilitas dilakukan dengan cara yang sama seperti dependabilitas⁶¹

G. Pedoman Penelitian

Pedoman penelitian merupakan arahan yang diberikan kepada peneliti untuk memandu jalannya penelitian agar berjalan secara teratur dan memiliki tujuan yang jelas, yang mencakup penentuan metode, subjek, teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta analisis data dan uji keabsahan data, sehingga penelitian dapat menghasilkan temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.⁶²

Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan guru di MAN Bangkalan.

⁶¹ Anis Fuad, *Panduan Praktis Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV Jejak, 2018).

⁶² Nur Wulan Intan Palupi, Siti Risdatul Ummah, dan Pipit Larasati, "Konsep dan Praktik Metode Kualitatif untuk Penelitian Sosial," *RISOMA: Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan*, Vol. 3 No. 4, 2025, hlm. 190, <https://doi.org/10.62383/risoma.v3i4.860>.

Tabel 1.7 Kisi-Kisi Pedoman Penelitian

No	Komponen	Sub komponen	Indikator	Pernyataan	Metode pengumpulan data
1.	Manajemen Sumber Daya Manusia	Manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Wawancara
			Penerapan manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Wawancara, Dokumentasi dan Observasi
			Pihak yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia	Pihak yang termasuk dalam sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Wawancara
		Tujuan manajemen sumber daya manusia	Tujuan adanya penerapan manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Tujuan penerapan manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Wawancara
			Evaluasi kinerja sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Evaluasi kinerja sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Wawancara dan Dokumentasi
2.	Kualitas	Standar	Standar	Standar	Wawancara

No	Komponen	Sub komponen	Indikator	Pernyataan	Metode pengumpulan data
	pendidik dan tenaga kependidikan	kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan	kualifikasi guru	kualifikasi guru di MAN Bangkalan	
	Kualitas pendidik dan tenaga kependidikan Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan	Standar kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan Manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Tujuan meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan	Tujuan meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan	Wawancara
3.	Kualitas pendidik dan tenaga kependidikan Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan	Standar kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan Manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan	Upaya yang dilakukan madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan	Upaya yang dilakukan madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan di MAN Bangkalan.	Wawancara dan Observasi
			Kesesuaian guru dengan kompetensi di MAN Bangkalan	Kesesuaian guru dengan kompetensi di MAN bangkalan	Wawancara dan Observasi
			Kerangka manajemen sumber daya manusia	Kerangka manajemen sumber daya manusia	Wawancara dan Observasi

No	Komponen	Sub komponen	Indikator	Pernyataan	Metode pengumpulan data
			dalam meningkatkan kompetensi guru	dalam meningkatkan kompetensi guru	
			Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru	Adanya peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru	Wawancara
			Faktor pendukung manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru	Faktor pendukung dalam proses manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru	Wawancara
			Faktor penghambat manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan	Faktor-faktor yang menghambat dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan para pendidik dan tenaga kependidikan	Wawancara

No	Komponen	Sub komponen	Indikator	Pernyataan	Metode pengumpul-an data
				n.	

3. Pedoman observasi

Tabel 1.8 Pedoman Observasi

No.	Waktu	Aktivitas	catatan
1.		Mengamati kondisi lembaga dan sarana prasarana di madrasah	
2.		Mengamati mengenai belajar mengajar	
3.		Mengamati tentang kompetensi guru di MAN Bangkalan	
4.		Mengamati mengenai manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru	

4. Pedoman wawancara

Tabel 1.9 Pedoman Wawancara

No.	Informan	Pertanyaan
1.	Kepala madrasah	<p>Bagaimana strategi bapak dalam mengelola manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan?</p> <p>Apa bentuk dukungan madrasah terhadap kompetensi guru?</p> <p>Bagaimana tahapan pengimplementasian manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan?</p>
2.	Waka kurikulum	<p>Sejauh mana peran bidang kurikulum dalam mendukung penerapan manajemen sumber daya manusia?</p> <p>Jika ada guru yang tidak disiplin, apakah pihak madrasah menindak lanjuti?</p> <p>Apakah guru yang ada di madrasah selaras mengajarnya sesuai dengan lulusan terakhirnya?</p>
3.	Pendidik	<p>Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia menurut ibu sebagai guru di</p>

		<p>madrasah?</p> <p>Apakah madrasah memberikan pelatihan, workshop, kegiatan pengembangan pedagogik anda untuk meningkatkan kemampuan mengajar anda?</p> <p>Bagaimana kemampuan guru dalam menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik dengan sesama guru, peserta didik, serta orang tua siswa di lingkungan madrasah?</p> <p>Bagaimana sikap guru dalam menunjukkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta menjadi teladan bagi peserta didik di lingkungan madrasah?</p>
		<p>Ibu lulusan pendidikan pancasila, apakah sesuai dengan mapel yang di ajarkan kepada siswa?</p> <p>Apakah ada kendala dalam meningkatkan kompetensi selama ini?</p>
4.	Tenaga kependidikan	<p>Apakah sistem administrasi dan layanan yang diberikan tata usaha membantu kelancaran program manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memfasilitasi kebutuhan guru?</p> <p>Bagaimana peran tata usaha dalam mendukung proses administrasi yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru, seperti pengelolaan data pelatihan, sertifikasi, dan penilaian kinerja?</p> <p>Apa saja kendala administrasi yang biasanya muncul dalam pelaksanaan program peningkatan guru dan bagaimana tata usaha mengatasi kendala tersebut?</p>
5.	Siswa	<p>Sebagai siswa tentunya mempunyai penilaian tersendiri bagi guru bagaimana cara mengajarnya, nah apakah guru dimadrasah sudah menunjukkan kompetensinya dalam cara</p>

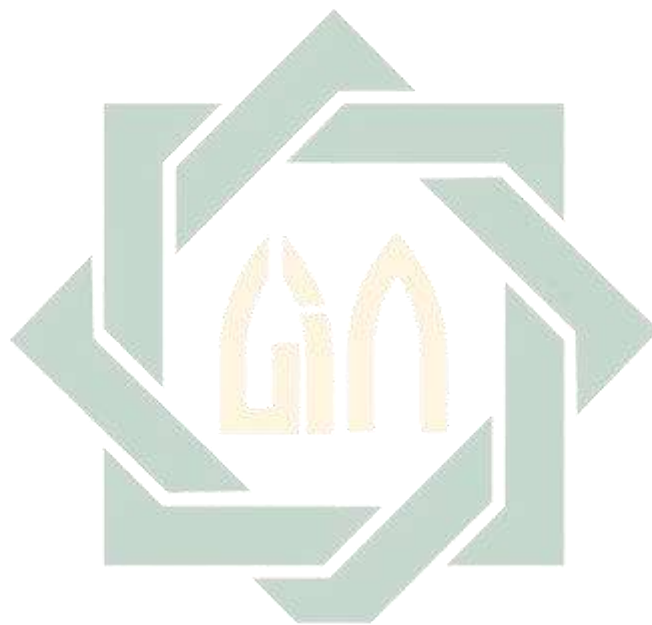
		mengajar, metode pembelajaran?
		Apakah guru disiplin dalam proses belajar mengajar, jika tidak berikan alasannya?
		Tentunya dalam hal sosial apakah guru sudah menjalin komunikasi yang baik antara siswa dan guru?
		Apakah guru memberikan bimbingan dan motivasi yang membantu para siswa dalam mengembangkan potensi keilmuan dan prestasi belajar siswa?
		Bagaimana tanggapan anda terhadap kedisiplinan, kehadiran, di madrasah?
		Apakah komunikasi guru dan wali murid sudah berjalan dengan baik sehingga para wali murid bisa memantau anaknya dalam proses pembelajaran?

5. Pedoman dokumentasi

Tabel 1.10 Pedoman Dokumentasi

No.	Kebutuhan dokumentasi	Keberadaan		Keterangan
		Ada	Tidak	
1.	Data-data kegiatan madrasah: Profil madrasah Struktur organisasi madrasah Visi, misi, dan tujuan sekolah Dokumentasi kegiatan madrasah.			
2.	Data administrasi: Data pendidik dan tenaga pendidik di madrasah Foto kegiatan mengajar pendidik Foto kegiatan layanan tenaga kependidikan.			
3.	Sarana dan prasarana			

	<p>madrasah: Denah lokasi madrasah Gedung, ruang guru, ruang kepala sekolah, ruang TU, dan fasilitas lainnya. Sarana penunjang lainnya</p>			
--	--	--	--	--



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum MAN Bangkalan

1. Profil MAN Bangkalan

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Bangkalan adalah salah satu sekolah menengah yang berbasis Islam, terletak di Kabupaten Bangkalan, Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, madrasah ini memiliki lokasi yang strategis karena terletak di pusat kota, sehingga mudah diakses oleh peserta didik maupun tenaga pendidik. Lingkungan sekitar madrasah juga tergolong kondusif untuk kegiatan belajar mengajar, jauh dari kebisingan yang dapat mengganggu proses pembelajaran.

Sejalan dengan itu, MAN Bangkalan memiliki visi untuk mewujudkan peserta didik yang unggul dalam prestasi, berakhlak mulia, serta berwawasan luas dan berlandaskan nilai-nilai keislaman. Visi tersebut diwujudkan melalui berbagai misi, di antaranya menyelenggarakan pembelajaran yang efektif dan inovatif, meningkatkan kualitas pengajar, serta memberikan pengaruh positif nilai-nilai islam dalam kehidupan sehari-hari, serta mengembangkan potensi peserta didik melalui kegiatan akademik maupun ekstrakurikuler. Dengan visi dan misi tersebut, MAN Bangkalan diharapkan mampu mencetak generasi yang tidak hanya

cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki karakter yang kuat dan siap menghadapi tantangan zaman.

Secara umum, kondisi fisik MAN Bangkalan tergolong baik, bagus serta memadai. Hasil observasi menunjukkan bahwa madrasah ini dilengkapi dengan berbagai sarana dan prasarana pendukung, seperti ruang kelas yang nyaman, laboratorium komputer, laboratorium ilmu pengetahuan alam, perpustakaan, serta fasilitas pendukung lainnya.⁶³ Keberadaan fasilitas tersebut menunjukkan adanya upaya dari pihak madrasah dalam mendukung proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Dari segi kegiatan pembelajaran, hasil observasi menunjukkan bahwa proses belajar mengajar di MAN Bangkalan berlangsung secara terjadwal dan terorganisir. Guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Namun, dalam praktiknya, masih ada beberapa guru yang menggunakan cara mengajar yang tradisional dan belum sepenuhnya memanfaatkan media pembelajaran yang berbasis teknologi.⁶⁴

Dalam hal pemanfaatan teknologi, hasil observasi menunjukkan bahwa MAN Bangkalan telah memiliki fasilitas teknologi yang cukup memadai, seperti komputer dan akses internet.

Akan tetapi, pemanfaatan teknologi tersebut dalam pembelajaran

⁶³ Hasil Observasi, “di MAN Bangkalan”, (Pada hari, Kamis 13 November 2025 pukul 10.30-12.00 WIB).

⁶⁴ Hasil Observasi, “di MAN Bangkalan”, (Pada hari Kamis 13 November 2025 pukul 10.30- 12.00 WIB).

belum merata di kalangan guru. Sebagian guru sudah mampu menggunakan media digital dalam pembelajaran, sementara sebagian lainnya masih mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses belajar mengajar.⁶⁵

Kepala madrasah memiliki peran aktif dalam mengelola dan mengarahkan kegiatan pendidikan. Kepala madrasah melakukan supervisi terhadap guru serta memberikan arahan dalam peningkatan kompetensi. Meskipun demikian, dalam pelaksanaannya masih diperlukan peningkatan dalam hal koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dan guru agar program yang direncanakan dapat berjalan lebih optimal.

Dalam hal budaya organisasi, MAN Bangkalan menunjukkan bahwa hubungan kerja antara guru dan staf pendidikan sudah cukup baik. Guru-guru saling berbicara dan berbagi pengalaman dalam kegiatan sehari-hari mereka. Hal ini menjadi salah satu faktor pendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendorong peningkatan kompetensi guru secara kolektif.

Secara keseluruhan, MAN Bangkalan merupakan lembaga pendidikan yang memiliki potensi besar dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini didukung oleh fasilitas yang memadai, tenaga pendidik yang kompeten, serta lingkungan yang kondusif. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu

⁶⁵ Hasil Observasi, “di MAN Bangkalan”, (Pada hari Kamis 13 November 2025 pukul 10.30- 12.00 WIB).

ditingkatkan, terutama dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran dan optimalisasi program pengembangan kompetensi guru.

2. Visi dan Misi MAN Bangkalan

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, MAN Bangkalan sebagai berikut:

Visi : menjadi institusi pendidikan yang terbaik yang menggabungkan nilai-nilai keagamaan dan ilmu pengetahuan..⁶⁶

Misi⁶⁷ :

- a) Meningkatkan profesionalisme guru dan staf untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- b) Membantu siswa mencapai hasil terbaik mereka dengan meningkatkan kualitas pembelajaran dan menawarkan dukungan yang lebih kuat.
- c) Membangun budaya madrasah yang relegius, berwawasan global, dan berbudaya lingkungan.
- d) Menciptakan suasana madrasah yang harmonis dan kondusif untuk belajar.

3. Struktur Organisasi MAN Bangkalan

Bagan yang menunjukkan struktur organisasi MAN Bangkalan terdapat pada lampiran dokumen nomor satu.⁶⁸

⁶⁶ Hasil Wawancara dengan “AW selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 08.00 – 10.00 WIB).

⁶⁷ Hasil Wawancara dengan “AW selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 08.00 – 10.00 WIB).

⁶⁸ Hasil Dokumentasi tentang “Struktur Organisasi MAN Bangkalan”, Lihat Pada Lampiran tiga.

4. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN Bangkalan⁶⁹

	ASN	P3K	NON ASN	Jumlah
Pendidik	53	27	3	83
Tenaga kependidikan	4	14	7	
Jumlah Total				

5. Informan Penelitian

Penelitian ini membahas permasalahan penelitian dengan membagikan data yang dikumpulkan dari wawancara, pengamatan langsung terhadap kejadian, dan penelaahan dokumen dari MAN Bangkalan. Dalam penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan. Tahap awal berupa observasi lapangan dan pengurusan izin penelitian pada tanggal 3 November 2025. Tahap berikutnya mencakup pengumpulan data utama melalui wawancara, observasi lanjutan, serta dokumentasi yang dilaksanakan secara bertahap selama 4 hari di MAN Bangkalan. Pada penelitian ini peneliti memilih enam orang yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia dan bagaimana hal itu membantu meningkatkan keterampilan guru di MAN Bangkalan. Tahap pertama adalah wawancara bersama kepala madrasah yang memiliki keterlibatan secara langsung bagaimana implementasi manajemen dalam

⁶⁹ Hasil Dokumentasi tentang “Data Pendidik dan Tenaga Pendidikan MAN Bangkalan pada Lampiran delapan.

meningkatkan kompetensi guru.⁷⁰ Berikut adalah deskripsi singkat dari tujuh informan tersebut:

a. Informan I (AW)

Informan pertama dalam penelitian ini adalah AW, yang bertugas sebagai kepala madrasah di MAN Bangkalan. Wawancara dilakukan secara langsung dengan narasumber dalam satu hari, mulai tanggal 13 November 2025 pukul 08.00 sampai 10.00 WIB, di ruangan kepala madrasah.

b. Informan II (AY)

Informan kedua adalah AY, yang bertugas sebagai wakil kurikulum dan juga merupakan seorang pendidik di MAN Bangkalan. Wawancara ini dilakukan secara langsung dengan bertemu wajah ke wajah dengan sumber informasi yang terkait. Wawancara dilakukan di ruang waka kurikulum yaitu di MAN Bangkalan selama sehari 1 hari yakni mulai pada hari jumat tanggal 14 November 2025 pukul 07.00-08.30 WIB.

c. Informan IV (KF)

Informan keempat yakni KF sebagai pendidik di MAN Bangkalan. Pendidik ini mengajar mata pelajaran pendidikan Pancasila. Wawancara dilakukan setelah wawancara bersama pendidik matematika sebelumnya, dan wawancaranya

⁷⁰ Hasil Observasi, “di Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan”(Pada hari kamis, 13 November 2025 pukul 10.30 – 12.00 WIB)

bertempat diruang waka kurikulum pada hari jumat tanggal 14 November 2025 pukul 09.30 – 10.10 WIB.

d. Informan V (NR)

Informan kelima adalah NR yang bertugas di bagian Tata Usaha di MAN Bangkala. Sehingga informan kelima ini juga bisa disebut sebagai salah satu tenaga kependidikan yang membantu dalam urusan administrasi madrasah. Wawancara dilaksanakan di MAN Bangkalan dalam waktu 1 hari, yaitu mulai tanggal 17 November 2025 pukul 08.25 sampai 09.10 WIB di ruang administrasi.

e. Informan VI (AA)

Informan keenam adalah AA, yang merupakan salah satu siswa kelas X di MAN Bangkalan. Wawancara ini dilakukan diruang waka kurikulum pada hari senin tanggal 17 November 2025 pukul 09.30 – 09.50 WIB.

f. Informan VII (AM)

Informan ketujuh adalah AM, yaitu salah satu siswa kelas XII di MAN Bangkalan. Wawancara dilakukan ditempat waka kurikulum pada hari senin tanggal 17 November 2025 pukul 07.35 – 07.45 WIB.

B. Temuan Penelitian

Hasil penelitian ini menjawab fokus penelitian yang dibawa oleh peneliti, yaitu tentang penerapan manajemen sumber daya manusia

dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan. Temuan penelitian didapatkan dengan cara mewawancarai, mengamati, dan merekam dokumen di MAN Bangkalan.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Bangkalan

Madrasah menggunakan manajemen sumber daya manusia agar bisa meningkatkan kemampuan dan hasil kerja para staf mereka. Merawat setiap orang dalam tim kerja bukanlah tugas yang mudah. Mereka seringkali memiliki karakteristik yang berbeda.

Sebab itu, memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik dan efisien dalam sebuah organisasi sangat penting, karena bisa membantu madrasah mencapai tujuan utamanya dan berprestasi dalam hal-hal yang sudah ditetapkan. Seperti kata kepala madrasah mengenai pengelolaan sumber daya manusia:

“Strategi saya sebagai kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia di madrasah dengan empat tahap yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta evaluasi. Dengan empat tahapan ini yang diterapkan di madrasah.” (MLAW.F1/13-11-2025)⁷¹.

Berdasarkan hasil pengamatan di MAN Bangkalan, kepala madrasah menerapkan manajemen sdm yang baik, sehingga dapat berjalan dengan lancar dan membuat para guru serta jajarannya dapat bekerja sesuai bidang masing-masing dan tidak terjadinya benturan

⁷¹ Hasil Wawancara dengan “AW selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Kamis, tanggal 13 November 2025 pukul 08.00 – 10.00 WIB)

atau kesalahan dalam bekerja. Kepala madrasah juga ketika ada guru atau jajarannya tidak sesuai dengan arahan beliau tentang manajemen sdm tersebut, tindakan yang diambil oleh beliau ditegur sebanyak tiga kali, ketika teguran tersebut di abaikan oleh para guru atau jajarannya maka tindakan selanjutnya adalah evaluasi.⁷²

Hal ini juga didukung oleh pandangan lain dari waka kurikulum tentang bagaimana manajemen sumber daya manusia penerapan di madrasah bagian kurikulum.

“Peran bidang kurikulum sangat penting dalam mendukung penerapan manajemen sumber daya manusia di madrasah. Waka kurikulum membantu mengatur pembagian tugas mengajar sesuai kompetensi guru, menyusun jadwal yang efektif, serta memastikan perangkat pembelajaran berjalan dengan baik. Selain itu, bidang kurikulum juga ikut mendorong peningkatan kompetensi guru melalui evaluasi pembelajaran dan keterlibatan dalam kegiatan pengembangan profesional” (MI. AY. F1/14-11-2025).⁷³

Wakil kepala madrasah bagian kurikulum berperan aktif dalam penerapan manajemen sumber daya manusia, terutama dalam pengelolaan tugas dan tanggung jawab guru. Saya mengamati bahwa waka kurikulum melakukan koordinasi terkait penyusunan jadwal, pembagian beban mengajar, serta memastikan setiap guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Selain itu, waka kurikulum juga memantau pelaksanaan

⁷² Hasil Observasi tentang, “Fokus Penelitian satu”, di MAN Bangkalan, (Pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 10.30- 12.00 WIB).

⁷³ Hasil Wawancara dengan “AY selaku Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 07.00-08.30 WIB)

pembelajaran dan memberikan arahan guna meningkatkan kualitas kinerja guru, sehingga penerapan MSDM di madrasah berjalan lebih terarah dan efektif.⁷⁴

Hal ini juga selaras apa yang disampaikan oleh pendidik mengenai manajemen sumber daya manusia yang berada di MAN Bangkalan

“Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di madrasah sudah cukup baik. Pembagian tugas mengajar dilakukan sesuai dengan kemampuan dan bidang masing-masing guru, serta ada dukungan dari madrasah dalam bentuk pelatihan dan kegiatan pengembangan. Selain itu, komunikasi antar guru dan pimpinan juga berjalan dengan lancar sehingga membantu kelancaran proses pembelajaran. (MI. KF. F1/ 14-11-2025).⁷⁵

Saya melihat bahwa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di madrasah terlihat berjalan dengan cukup terorganisir. Guru melaksanakan tugas mengajar sesuai dengan jadwal dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, serta menunjukkan kerja sama yang baik antar sesama guru. Pihak madrasah juga tampak memberikan arahan dan dukungan dalam kegiatan pembelajaran, sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kinerja guru.⁷⁶

⁷⁴ Hasil Observasi tentang, “Fokus Penelitian satu”, di MAN Bangkalan, (Pada hari Jum’at, 14 November 2025 pukul 09.20- 10.00 WIB).

⁷⁵ Hasil Wawancara dengan “KF selaku Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 08.45-09.15 WIB).

⁷⁶ Hasil Observasi tentang, “Fokus Penelitian satu”, di MAN Bangkalan, (Pada hari Jum’at, 14 November 2025 pukul 10.30- 11.00 WIB).

Begitupun wawancara yang saya lakukan bersama tenaga kependidikan:

“Kepala madrasah memberikan arahan dan kebijakan, kami di arahkan untuk mengelola atau memanager sdm sebagai pengelolaan tenaga kependidikan dari sisi administrasi, seperti pendataan, pelayanan, dan pengarsipan, agar mendukung kinerja guru dan kelancaran kegiatan madrasah.” (MI. NR. F1/17-11-2025).⁷⁷

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, kepala administrasi, dan guru, dapat disimpulkan bahwa pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia di madrasah sudah cukup memadai dan sesuai dengan pendapat para informan, yaitu dipahami sebagai proses pengelolaan tenaga pengajar dan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif dan efisien; selain itu, masing-masing pihak juga memahami peran masing-masing, di mana kepala madrasah sebagai pembuat kebijakan, wakil kepala madrasah bidang kurikulum berfokus pada pengelolaan akademis guru, kepala administrasi menangani administrasi, dan guru sebagai pelaksana pembelajaran, sehingga menunjukkan keselarasan pemahaman dan pembagian tugas yang jelas dalam pengelolaan sumber daya manusia di madrasah.⁷⁸

⁷⁷ Hasil Wawancara bersama “NR selaku tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 17 November 2025 pukul 08.25-09.10 WIB).

⁷⁸ Hasil Dokumentasi berupa “Foto Rapat bersama Komite”, Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke delapan belas.

Semua pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil yang saya amati di MAN Bangkalan, kepala madrasah menerapkan manajemen sdm yang baik, sehingga dapat berjalan dengan lancar dan membuat para guru serta jajarannya dapat bekerja sesuai bidang masing-masing dan tidak terjadinya benturan atau kesalahan dalam bekerja. Kepala madrasah juga ketika ada guru atau jajarannya tidak sesuai dengan arahan beliau tentang manajemen sdm tersebut, tindakan yang diambil oleh beliau ditegur sebanyak tiga kali, ketika teguran tersebut di abaikan oleh para guru atau jajarannya maka tindakan selanjutnya adalah evaluasi.⁷⁹

2. Kompetensi Guru di MAN Bangkalan

Kompetensi guru adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam melakukan tugasnya sebagai pendidik yang profesional. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, serta nilai-nilai yang harus dimiliki, dipahami, dan digunakan dengan benar oleh seorang guru agar dapat menjalankan tugasnya secara baik dan bertanggung jawab. Kompetensi ini membantu guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran, serta mendukung guru dalam membimbing siswa agar dapat mencapai tujuan pendidikan mereka secara optimal. Secara umum, kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru mencakup empat aspek utama, yaitu kompetensi pedagogis,

⁷⁹ Hasil Observasi tentang, “Fokus Penelitian satu”, di MAN Bangkalan, (Pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 10.30- 12.00 WIB).

kompetensi profesional, kompetensi sosial, serta kompetensi kepribadian. Aspek-aspek tersebut saling terhubung dan bekerja bersama untuk membantu membangun guru yang profesional dan memiliki integritas.

Saya melihat bahwa kompetensi guru di madrasah berjalan dengan lancar. Guru-guru juga mengikuti pelatihan, forum MGMP, *workshop* tetapi meskipun demikian ada beberapa dari guru-guru yang mengeluhkan karena mereka pernah mengeluarkan uang dari kantong sendiri untuk meningkatkan kompetensi tersebut. Hal yang demikianlah ada beberapa guru yang kurang dalam kompetensinya.⁸⁰

Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan, sebagaimana dijelaskan melalui wawancara dengan kepala madrasah yang dilakukan oleh peneliti, diuraikan di bawah ini:

“Madrasah hanya membantu para guru berkembang dengan mengikuti program pelatihan dan memberi mereka tugas untuk dikerjakan selama sesi tersebut. Mereka juga menyediakan dana dari anggaran mereka sendiri untuk mendukung pelatihan ini. Madrasah juga membantu pertumbuhan internal dengan menugaskan para guru untuk mengawasi pembelajaran dan berbagi pengalaman satu sama lain”. (MI. W. AW. F2/ 13-11- 2025).⁸¹

⁸⁰ Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.30-11.15 WIB).

⁸¹ Hasil Wawancara dengan “AW selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari kamis, tanggal 13 November 2025 pukul 08.00 – 10.00 WIB)

Wakil kepala sekolah bidang kurikulum dari MAN Bangkalan juga memberikan tanggapan sebagai berikut:

“kalau ada guru yang belum maksimal dalam pengembangan kompetensinya, biasanya dilakukan supervisi terlebih dulu untuk melihat kendalanya, misalnya ya mas dari cara guru mengajar atau menyurusk pembelajaran. Setelah itu baru diberikan arahan dan bimbingan, serta dorongan dari madrasah untuk mengikuti pelatihan, dan MGMP. Kadang juga ada pendampingan dari guru senior yang lebih berpengalaman. Lalu dilakukan evaluasi secara berkala supaya kemampuan guru bisa terus meningkat”. (MI. W. AY. F2/ 14-11-2025).⁸²

Hal ini juga selaras dengan tenaga pendidik yang ada di MAN, berikut penjelasannya:

“Iya madrasah sering memberikan kesempatan untuk kami ikut pelatihan, workshop, MGMP dan kegiatan pengembangan lainnya, baik di dalam maupun luar sekolah. Dengan adanya dukungan dari madrasah tentunya kami merasa lebih percaya diri untuk meningkatkan kompetensi”. (MI. W. KF. F2/14-11-2025).⁸³

Saya melihat guru-guru di madrasah telah mengikuti berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan, serta mulai menerapkan metode pembelajaran yang lebih variatif dan memanfaatkan media pembelajaran dalam proses belajar mengajar.⁸⁴

⁸²Hasil Wawancara dengan “AY selaku Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 07.00-08.30 WIB)

⁸³ Hasil Wawancara dengan “KS salah satu tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Jum’at tanggal 14 November 2025 pukul 08.45 – 09.15 WIB)

⁸⁴ Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 17 November 2025 pukul 09.30-09.50 WIB).

Hal ini juga senada dengan tenaga kependidikan yang ada di MAN sebagai berikut:

“Dukungan kepala madrasah dan waka kurikulum sangat terasa melalui supervisi, arahan, serta kesempatan mengikuti pelatihan dan MGMP, sehingga guru lebih termotivasi meningkatkan kompetensi, meskipun ada kendala seperti fasilitas dan anggaran yang terbatas namun tidak menjadi hambatan karena guru tetap berinisiatif, ditambah dukungan tata usaha dalam pengelolaan administrasi pelatihan dan kepegawaian yang membantu penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi guru.” (MI. W. NR.F2/17-11-2025).⁸⁵

Secara umum, kompetensi seorang guru mencakup empat aspek, yaitu kompetensi dalam mengajar, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi pribadi. Aspek-aspek ini saling terkait dan bekerja sama untuk membantu menciptakan guru profesional yang berintegritas.

a. Pedagogik

Pedagogik, kemampuan guru dalam mengajar menggunakan metode yang variatif, menggunakan IT tidak cenderung monoton atau membosankan untuk kebutuhan peserta didik.

Guru – guru di madrasah juga sudah menerapkan cara mengajar yang inovatif, kreatif tidak serta merta monoton ataupun membosankan, guru juga lihai dalam mengajar

⁸⁵ Hasil Wawancara dengan “NR salah satu tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Senin tanggal 17 November 2025 pukul 08.25 – 09.10 WIB)

menggunakan IT tidak selalu dengan metode ceramah. Tetapi tidak semua guru yang pandai dan lihai dalam menerapkan metode pembelajaran yang variatif ini. Kemudian dari metode yang diajarkan pada siswa apakah cukup signifikan atau tidak dilakukanlah evaluasi untuk menindak lanjuti metode proses belajar mengajar tersebut⁸⁶

Dalam wawancara juga menunjukkan bahwa pihak madrasah mendukung untuk guru – guru dalam meningkatkan kompetensi guru sebagai berikut:

“Tentunya madrasah memberikan dukungan seperti pelatihan, workshop, dan kegiatan pengembangan pedagogik seperti MGMP. Kegiatan tersebut sangat membantu dalam meningkatkan kemampuan mengajar karena memberikan wawasan dan metode baru. Selain itu, madrasah juga mendukung dengan memberikan izin dan fasilitas, sehingga kegiatan tersebut berdampak positif bagi kompetensi kami sebagai guru. Tapi mas ada kendala juga seperti keterbatasan dana, kami para guru terkadang mengerluarkan uang dari kantong sendiri”⁸⁷ (MI. W. KF. F2/14-11-2025).

Setelah saya amati bahwa pihak madrasah mendukung penuh dan memberikan izin kepada guru untuk mengikuti pelatihan, workshop, MGMP tidak hanya itu saja bentuk dukungannya madrasah juga menyediakan fasilitas bagi guru

⁸⁶ Hasil Dokumentasi berupa “Foto Kegiatan Belajar Mengajar” Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke enam dan Observasi tentang “Fokus Penelitian dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.30 – 11.15 WIB).

⁸⁷ Hasil Wawancara dengan “KF selaku Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Jum’at tanggal 14 November 2025 pukul 09.30 – 10.10 WIB).

untuk mengajar seperti smart tv, LCD, menggunakan media pembelajaran dari youtube, google dan lainnya. Sehingga guru – guru yang mengajar juga tidak ketinggalan dalam menggunakan IT tersebut. Ada juga guru yang tidak menguasai penggunaan IT dalam metode pembelajaran.⁸⁸

Tetapi ada juga kendala dalam meningkatkan kompetensi pedagogik tersebut seperti keterbatasan dana sehingga guru – guru terkadang mengeluarkan uang pribadi untuk mengikuti pelatihan, MGMP, dan workshop.

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik guru di madrasah sudah cukup baik, terlihat dari kemampuan guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran dengan baik serta mulai memanfaatkan media dan teknologi dalam proses mengajar. Meskipun demikian, masih ada beberapa kendala seperti keterbatasan fasilitas dan belum meratanya kemampuan penggunaan teknologi di kalangan guru, sehingga perlu adanya dukungan dan upaya berkelanjutan dari madrasah melalui pelatihan dan penyediaan sarana agar kompetensi pedagogik guru dapat terus meningkat.

b. Profesionalisme

Profesionalisme seorang guru berarti ia memiliki kemampuan dan pengetahuan khusus dalam mengajar, yang

⁸⁸ Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.12-.10.45 WIB).

membantunya melakukan pekerjaannya dengan baik dan melaksanakan semua tanggung jawabnya secara efektif. Jadi, guru profesional adalah seseorang yang memiliki pendidikan dan pelatihan yang baik, serta memiliki banyak pengalaman di bidangnya.⁸⁹

Selain itu, upaya peningkatan profesionalisme guru juga tidak hanya berhenti pada pelatihan formal saja, tetapi perlu didukung dengan budaya belajar yang berkelanjutan di lingkungan madrasah. Guru didorong untuk aktif mencari referensi, berdiskusi dengan rekan sejawat, serta memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran. Dengan adanya kolaborasi yang baik antar guru, mereka dapat saling bertukar pengalaman dan strategi mengajar yang efektif, sehingga kualitas pembelajaran di kelas dapat terus meningkat.

peran kepala madrasah juga sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung profesionalisme guru.

Kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai pengawas, tetapi juga sebagai motivator dan fasilitator bagi guru dalam mengembangkan kompetensinya. Melalui kebijakan yang tepat, seperti pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, penghargaan atas kinerja, serta evaluasi yang konstruktif, diharapkan guru dapat lebih termotivasi untuk meningkatkan

⁸⁹Sya'roni, Chirma, Indrawati, Soenarmi, "Motivasi guru dalam memediasi profesionalisme guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru." *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen* 1.2 (2023), DOI: [10.59024/jise.v1i2.95](https://doi.org/10.59024/jise.v1i2.95).

kualitas diri dan memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan madrasah.

Peneliti mengamati bahwa upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru telah diimplementasikan secara efektif dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari. Guru menunjukkan kesiapan mereka untuk mengajar dengan membawa bahan pembelajaran seperti rencana pelajaran, menggunakan berbagai media pembelajaran, dan mengelola kelas mereka secara efektif. Selain itu, interaksi antara guru dan siswa aktif, di mana guru tidak hanya menyampaikan materi tetapi juga memberikan kesempatan kepada siswa untuk bertanya dan terlibat dalam diskusi. Hal ini mencerminkan pengembangan berkelanjutan kompetensi pedagogis dan profesional oleh guru di madrasah.⁹⁰ Berikut wawancara bersama guru:

“Sudah sesuai lulusan pendidikan pancasila, jadi mata pelajaran yang diajarkan masih sejalan dengan bidang tersebut. Tapi tetap belajar dan menyesuaikan dengan kurikulum agar materi tetap relevan.”⁹¹ (MI. W. KF. F2/14-11-2025).

Terdapat berbagai bukti pendukung yang menunjukkan adanya upaya peningkatan profesionalisme guru, seperti data keikutsertaan guru dalam pelatihan, workshop, dan kegiatan

⁹⁰ Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.12-10.45 WIB).

⁹¹ Hasil Wawancara dengan “KF selaku Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Jum’at tanggal 14 November 2025 pukul 09.30 – 10.10 WIB).

MGMP, serta arsip perangkat pembelajaran yang telah disusun secara sistematis. Selain itu, tersedia juga dokumen hasil penilaian kinerja guru serta laporan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dokumentasi tersebut memperkuat temuan dari wawancara dan observasi bahwa madrasah aktif mengelola sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru secara terus-menerus.⁹²

Di simpulkan bahwa profesionalisme guru tidak hanya dilihat dari latar belakang pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, tetapi juga dari kemauan untuk terus belajar dan berkembang. Kesesuaian jurusan memang membantu dalam memahami materi, namun guru tetap perlu menyesuaikan dengan kurikulum dan kebutuhan siswa agar pembelajaran lebih efektif.

Selain itu juga, dukungan dari madrasah juga punya peran penting, seperti adanya pelatihan, supervisi, dan kerja sama antar guru. Lingkungan kerja yang saling mendukung membuat guru lebih mudah berkembang dan meningkatkan kualitas mengajar, sehingga profesionalisme bisa terbentuk secara bertahap.

c. Kepribadian

Kompetensi kepribadian atau kemampuan individu adalah kemampuan seseorang untuk menunjukkan karakter yang kuat,

⁹² Hasil Dokumentasi tentang “Data Bidang Keahlian Guru”, Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke delapan

stabil, terus berkembang, cerdas, dan autentik, serta menjadi contoh yang baik bagi siswa dan memiliki kepribadian yang bermartabat.⁹³

Kepribadian ini sangat penting bagi seorang guru karena membantu selama proses pembelajaran dan juga memengaruhi cara siswa berpikir dan berperilaku. Guru yang memiliki sikap ramah dan positif dapat menunjukkan kepada siswa bagaimana menjadi sabar, jujur, disiplin, dan bertanggung jawab. Dengan cara ini, siswa mempelajari pengetahuan penting dan juga memperoleh nilai-nilai baik yang membantu mereka dalam kehidupan sehari-hari.

Selain itu, cara berpikir dan sikap guru juga memengaruhi kondisi belajar di dalam kelas. Guru yang baik, sabar, dan bisa mengendalikan diri sendiri akan membentuk suasana belajar yang nyaman dan aman. Hal ini membuat siswa lebih mudah memahami materi dan merasa lebih dekat dengan guru. Oleh karena itu, kompetensi kepribadian perlu terus dijaga dan dikembangkan agar guru dapat menjalankan perannya secara optimal.

Dari penjelasan tadi, bisa dipahami kalau kepribadian guru itu memang penting dalam menjalankan perannya sehari-hari. Sikap dan perilaku guru akan terlihat langsung dalam cara

⁹³ Mu'arif, Hasan. "Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional, Kompetensi Kepribadian Dan Kompetensi Sosial Terhadap Kinerja Guru Ma Darussalam Katimoho Kedamean Gresik." *Jurnal Manajerial Bisnis* 6.3 (2023), [DOI: 10.37504/jmb.v6i3.533](https://doi.org/10.37504/jmb.v6i3.533).

mengajar, berinteraksi dengan siswa, dan bersikap di lingkungan sekolah. Untuk melihat bagaimana hal itu terjadi di madrasah, peneliti kemudian melakukan wawancara dengan pihak terkait. Berikut wawancaranya:

“Kalau dari saya, kedisiplinan dimulai dari datang tepat waktu dan masuk kelas sesuai jadwal, sedangkan tanggung jawab ditunjukkan dengan menyiapkan materi dan membimbing siswa dengan baik. Untuk jadi teladan, saya berusaha menjaga sikap seperti berbicara sopan, sabar, dan adil, karena biasanya siswa akan meniru apa yang dilakukan gurunya.”⁹⁴(MI. W. KF. F2/14-11-2025).

Berdasarkan wawancara diatas, bahwa guru menunjukkan kedisiplinan yang baik dalam menjalankan tugasnya, seperti datang tepat waktu, masuk kelas sesuai jadwal, serta mematuhi aturan yang ada di madrasah. Selain itu, guru juga menunjukkan rasa tanggung jawab dalam menyiapkan materi pembelajaran dan membimbing siswa dengan maksimal.

Saya melihat guru-guru sudah menunjukkan kedisiplinan yang cukup baik dalam menjalankan tugasnya di madrasah. Hal ini dapat dilihat dari kehadiran guru yang tepat waktu, masuk kelas sesuai jadwal, serta keseriusan dalam menyampaikan materi pembelajaran. Selain itu, guru juga tampak bertanggung jawab dalam membimbing siswa selama proses belajar

⁹⁴ Hasil Wawancara dengan “KF selaku Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Jum’at tanggal 14 November 2025 pukul 09.30 – 10.10 WIB).

berlangsung dan menjaga sikap yang baik di lingkungan sekolah.⁹⁵

Kedisiplinan dan tanggung jawab guru juga didukung oleh data seperti daftar hadir, jadwal mengajar, serta perangkat pembelajaran yang telah disusun. Dokumen-dokumen tersebut menunjukkan bahwa guru telah menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan dan tanggung jawab yang diberikan oleh madrasah.⁹⁶

Dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan guru MAN Bangkalan itu sangat berpengaruh dalam proses belajar, bukan cuma soal mengajar tapi juga jadi contoh bagi siswa. Dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, terlihat kalau guru sudah cukup disiplin, bertanggung jawab, dan berusaha menjaga sikap seperti sopan, sabar, dan adil. Sikap-sikap ini yang akhirnya membuat suasana belajar jadi nyaman dan juga membantu siswa meniru hal-hal baik dalam kehidupan sehari-hari.

d. Kompetensi Sosial

⁹⁵ Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.12-.10.45 WIB).

⁹⁶ Hasil Dokumentasi tentang “Data Daftar Hadir Guru”, Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke dua belas

kompetensi sosial berarti bahwa guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial dengan siswa, sesama guru, kepala sekolah, dan masyarakatnya.⁹⁷

Dengan adanya kemampuan ini, guru bisa membangun hubungan yang akrab dan saling menghargai, sehingga suasana belajar menjadi lebih nyaman dan menyenangkan. Selain itu, komunikasi yang baik juga membantu guru lebih mudah memahami karakter dan kebutuhan siswa, sehingga proses pembelajaran bisa berjalan dengan lebih efektif.

Dari penjelasan tersebut, terlihat bahwa kompetensi sosial tidak hanya penting di dalam kelas, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan sekolah dan masyarakat. Oleh karena itu, untuk mengetahui bagaimana kemampuan ini diterapkan secara langsung, peneliti melakukan wawancara dengan seorang guru guna mendapatkan gambaran nyata tentang interaksi sosial yang mereka lakukan.

“Sebagai guru, berusaha menjalin komunikasi yang baik dengan siswa agar mereka nyaman saat belajar. Dengan sesama guru juga saling bekerja sama dan berbagi pengalaman. Selain itu, komunikasi dengan orang tua tetap dijaga untuk memantau perkembangan siswa.”⁹⁸ (MI. W. KF. F2/14-11-2025).

⁹⁷ Lammaniur, Mayuni. "Persepsi Siswa Tentang Kompetensi Sosial Guru PAK Dan Kompetensi Kepribadian Guru PAK Kontribusinya Terhadap Perilaku Siswa." *Mitra Sriwijaya: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen* 3.2 (2022), DOI: [10.46974/ms.v3i2.64](https://doi.org/10.46974/ms.v3i2.64).

⁹⁸ Hasil Wawancara dengan “KF selaku Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Jum’at tanggal 14 November 2025 pukul 09.30 – 10.10 WIB).

Dari hasil pengamatan yang ada di lapangan, terlihat bahwa guru mampu menjalin komunikasi yang baik di lingkungan madrasah. Guru berinteraksi dengan siswa secara ramah dan terbuka saat pembelajaran berlangsung, sehingga suasana kelas terasa nyaman. Hubungan antar sesama guru juga tampak harmonis, terlihat dari adanya kerja sama dan saling berdiskusi dalam kegiatan sehari-hari.⁹⁹

Melalui dokumentasi yang ada, ditemukan bukti pendukung seperti keikutsertaan guru dalam rapat, kegiatan koordinasi, serta berkomunikasi lewat *group whatsapp* dengan orang tua siswa atau wali murid. Sehingga menunjukkan bahwa guru tidak hanya aktif di dalam kelas, tetapi juga terlibat dalam membangun komunikasi di lingkungan sekolah dan dengan wali murid.¹⁰⁰

Secara keseluruhan, bisa disimpulkan bahwa kemampuan sosial guru sudah berjalan dengan baik. Guru mampu menjalin komunikasi yang efektif dengan siswa, sesama guru, dan orang tua, sehingga tercipta hubungan yang harmonis dan mendukung proses pembelajaran yang lebih optimal.

Selain kepala madrasah, waka kurikulum, pendidik, tenaga pendidik ada juga siswa dan siswi yang memberikan jawaban

⁹⁹ Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.12-10.45 WIB).

¹⁰⁰ Hasil Dokumentasi berupa “Foto tentang Kompetensi Sosial”, Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke tiga belas sampai dengan enam belas.

setelah dilakukan wawancara terkait perkembangan kompetensi guru tersebut, berikut ini jawaban dari siswa dan siswi MAN Bangkalan.

Adapun penjelasan dari siswa kelas XII sebagai berikut:

“sekarang cara ngajar guru sudah lebih enak dan nggak monoton lagi. Sudah ada variasi seperti permainan, diskusi, dan juga pakai teknologi seperti proyektor atau handphone (HP), jadi belajar terasa lebih seru dan gampang dipahami. Tapi memang belum semua guru pakai cara seperti itu“. (MI.W. AA. F2/ 17-11-2025).¹⁰¹

Peneliti mengamati dan melihat bahwa guru-guru di madrasah sudah mengajar dengan cara yang lebih variatif, seperti menggunakan diskusi, permainan, dan melibatkan siswa secara aktif. Selain itu, ada juga yang memanfaatkan media seperti proyektor dan HP, sehingga suasana belajar jadi lebih hidup dan tidak membosankan, meskipun masih ada sebagian guru yang menggunakan cara mengajar yang lebih sederhana.¹⁰²

Adanya penggunaan media pembelajaran seperti proyektor di kelas serta kegiatan pembelajaran interaktif antara guru dan siswa. Selain itu, juga terdapat bukti pelaksanaan evaluasi berbasis digital yang menunjukkan adanya upaya peningkatan kompetensi guru dalam memanfaatkan teknologi.¹⁰³

¹⁰¹ Hasil Wawancara dengan “AA salah satu siswa di Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Senin tanggal 17 November 2025 pukul 09.30 – 09.50 WIB).

¹⁰² Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Senin 17 November 2025 pukul 10.30-11.15 WIB).

¹⁰³ Hasil Dokumentasi tentang “RPP”, Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke empat

Siswi kelas X juga memberikan jawaban terkait kompetensi guru dimadrasah, berikut ini:

“guru-guru di madrasah sudah cukup peduli, disiplin, dan bertanggung jawab dalam mengajar. Mereka tidak hanya menjelaskan materi, tapi juga membimbing siswa sampai paham, serta menciptakan komunikasi yang nyaman sehingga siswa berani bertanya dan lebih aktif di kelas.” (MI. W. AM. F2/ 17-11-2025).¹⁰⁴

Berdasarkan pengamatan di kelas, terlihat bahwa guru mampu membangun hubungan yang baik dengan siswa selama proses pembelajaran. Guru tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga aktif berkeliling untuk memastikan setiap siswa memahami penjelasan yang diberikan. Ketika ada siswa yang mengalami kesulitan, guru memberikan bimbingan secara langsung dengan pendekatan yang sabar dan komunikatif. Selain itu, suasana kelas terlihat cukup kondusif, di mana siswa merasa nyaman untuk bertanya maupun menyampaikan pendapat. Interaksi yang terjalin tidak hanya satu arah, melainkan dua arah, sehingga siswa lebih aktif terlibat dalam proses pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa guru telah berusaha menciptakan lingkungan belajar yang mendukung dan efektif.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Hasil Wawancara dengan “AM salah satu siswa di Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Senin tanggal 17 November 2025 pukul 07.35– 07.45 WIB).

¹⁰⁵ Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.30-11.15 WIB).

Dari hasil wawancara dengan AW, AY, KF, NR, AA, AM Peneliti dapat menjelaskan bahwa kompetensi guru di madrasah merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Kompetensi seorang guru tidak hanya tentang kemampuan mengajar, tetapi juga mencakup kemampuan pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian yang harus terus dikembangkan secara berkelanjutan. Dalam praktiknya, kompetensi tersebut terlihat dari kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, memilih metode yang variatif, memanfaatkan teknologi, membangun komunikasi yang baik dengan peserta didik, serta menunjukkan sikap disiplin dan tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, peningkatan kompetensi guru menjadi bagian penting dalam upaya madrasah menciptakan proses pembelajaran yang efektif, adaptif terhadap perkembangan zaman, serta mampu menjawab kebutuhan peserta didik.

3. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Guru di MAN Bangkalan

Penerapan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi guru di madrasah terlihat dari berbagai upaya konkret yang dilakukan melalui program pengembangan profesional. Madrasah memberikan dukungan kepada guru dengan mengadakan kegiatan seperti MGMP (kelompok pengajaran),

workshop, dan pelatihan lainnya. Selain itu, madrasah menyediakan izin dan dukungan anggaran untuk memastikan guru dapat berpartisipasi secara optimal dalam kegiatan-kegiatan tersebut.

Madrasah juga mendorong guru untuk memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran. Ini merupakan langkah penting dalam memungkinkan guru untuk beradaptasi dengan perkembangan terkini. Dengan dorongan ini, guru diharapkan lebih kreatif dan inovatif dalam menyampaikan materi kepada siswa.

“tahapan pengimplementasian manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di madrasah dengan cara menganalisis kebutuhan, mendesain program sumber daya manusia, setelah itu baru pengimplementasian program sumber daya manusia, ketika program peimplementasi berjalan barulah di adakan evaluasi serta tindak lanjut..” (MI. W. AW. F3/ 13-11-2025).¹⁰⁶

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa madrasah telah berupaya secara aktif dalam meningkatkan kompetensi guru melalui berbagai program pelatihan yang terencana, seperti MGMP, *workshop*, dan kegiatan pengembangan lainnya. Dukungan tidak hanya berupa izin, tetapi juga anggaran dan dorongan dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran. Meskipun demikian, terdapat beberapa kendala seperti keterbatasan waktu, pesatnya perkembangan teknologi, serta keterbatasan dana. Namun,

¹⁰⁶ Hasil Wawancara dengan “AY selaku Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 07.00-08.30 WIB)

madrasah mampu mengatasi hal tersebut dengan menetapkan skala prioritas dan pengaturan jadwal yang terstruktur, sehingga program peningkatan kompetensi tetap berjalan dengan baik.

Saya mengamati guru-guru sudah mulai mengajar dengan cara yang lebih variatif dan memanfaatkan teknologi seperti proyektor. Suasana belajar juga cukup teratur dan berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diikuti guru sudah mulai diterapkan, walaupun belum semua guru melakukannya secara maksimal.¹⁰⁷

“Kendala yang dihadapi dalam peningkatan kompetensi guru meliputi keterbatasan waktu karena padatnya jam mengajar, fasilitas yang belum merata, serta keterbatasan anggaran. Namun, hal tersebut diatasi dengan perencanaan yang terstruktur, pengaturan jadwal yang efektif, dan pemanfaatan pelatihan daring agar tetap berjalan dengan baik.” (MI. W. AY. F3/ 14-11-2025).¹⁰⁸

Melalui kegiatan peningkatan kompetensi terdapat tantangan atau kendala yang dihadapi seperti keterbatasan waktu yang membuat terjadinya bentorkan antara mengajar dan mengikuti pelatihan, ada juga fasilitas yang belum memadai, dan juga keterbatasan anggaran. Tetapi itu semua bisa dihadapi jika terstruktur atau terencana.

¹⁰⁷ Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Tiga”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.00 – 11.00 WIB).

¹⁰⁸ Hasil Wawancara dengan “AY selaku Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 07.00-08.30 WIB)

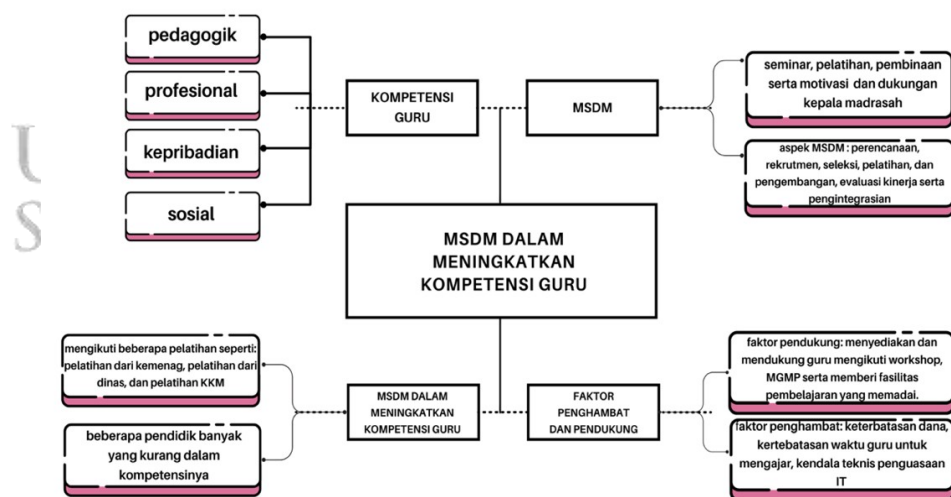
“kendala yang sering muncul adalah kelengkapan berkas dan keterlambatan pengumpulan dokumen dari guru, seperti sertifikat pelatihan yang belum diserahkan atau dokumen yang belum sesuai format terbaru. Selain itu, perubahan aturan administrasi yang cukup cepat juga menjadi tantangan. Untuk mengatasinya, pihak tata usaha aktif mengingatkan guru, melakukan pengarsipan yang rapi, serta menyesuaikan format dan memberikan informasi terbaru agar administrasi tetap tertib dan tidak terjadi kesalahan berulang”.¹⁰⁹

Hal ini menunjukkan bahwa aspek administrasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung kelancaran program peningkatan kompetensi guru. Kendala yang muncul sebenarnya cukup wajar, terutama terkait kedisiplinan dalam pengumpulan berkas dan perubahan aturan yang dinamis. Namun, upaya yang dilakukan oleh pihak tata usaha sudah cukup efektif, seperti aktif mengingatkan, memperbaiki sistem pengarsipan, serta memberikan informasi terbaru kepada guru. Dengan adanya komunikasi yang baik antara tata usaha dan guru, serta pengelolaan data yang lebih tertib, maka proses administrasi dapat berjalan lebih lancar dan mendukung keberhasilan program pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan AW, AY, dan NR, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan guru di madrasah

¹⁰⁹Hasil Wawancara bersama “NR selaku tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 17 November 2025 pukul 08.25-09.10 WIB).

dilakukan dengan cara yang terencana dan terstruktur oleh pimpinan madrasah. Manajemen tersebut mencakup perencanaan kebutuhan guru, pengorganisasian tugas dan tanggung jawab, pelaksanaan program pembinaan serta pelatihan, hingga evaluasi kinerja sebagai bahan tindak lanjut pengembangan profesional. Kepala madrasah bersama waka kurikulum berperan dalam mengatur program pelatihan, MGMP, workshop, serta mendorong pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, sementara tata usaha mendukung dari sisi administrasi dan pendataan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang terarah tersebut, madrasah berupaya memastikan bahwa setiap guru memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian secara berkelanjutan demi tercapainya mutu pendidikan yang lebih baik.



Gambar 4. 1 Peta Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan

C. Analisis Hasil Temuan Penelitian

Analisis hasil penelitian menjelaskan apa yang ditemukan dari data yang dikumpulkan melalui metode wawancara, observasi, dan dokumentasi, seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya mengenai temuan penelitian. Berikut ini adalah pembahasan mengenai data dan hasil yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia serta bagaimana hal tersebut berperan dalam meningkatkan kemampuan para guru di MAN Bangkalan:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Bangkalan

Di MAN Bangkalan, manajemen sumber daya manusia telah dilakukan dengan mengikuti tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi, sebagaimana diamati dan dibahas dalam wawancara bersama kepala madrasah “Strategi saya sebagai kepala madrasah dalam mengelola sumber

daya manusia di madrasah dengan empat tahap yaitu perencanaan, pengornisasian, pelaksanaan serta evaluasi.

Dengan empat tahapan ini yang diterapkan di madrasah.”

Berikut penjelasan masing-masing tahapan:

- a. Perencanaan tahap awal untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia sesuai tujuan madrasah. Dalam tahap ini dilakukan analisis jumlah tenaga kerja, kualifikasi yang dibutuhkan, serta penempatan yang tepat. Tujuannya agar

madrasah memiliki sumber daya manusia yang sesuai dan tidak kekurangan atau kelebihan tenaga kerja. Pada fase perencanaan, kepala madrasah mempertimbangkan kebutuhan guru berdasarkan jumlah jam mengajar dan latar belakang pendidikan mereka.

b. Pengorganisasian, proses mengatur dan membagi tugas, wewenang, serta tanggung jawab kepada setiap individu.

Pada tahap ini dibentuk struktur madrasah yang jelas sehingga setiap orang mengetahui perannya masing-masing dan dapat bekerja secara terarah. Pada fase pengorganisasian, dimadrasah terlihat dari pembagian tugas guru sesuai kompetensi dan struktur organisasi madrasah. Hal ini sesuai dengan teori bahwa pengorganisasian bertujuan mengatur pekerjaan agar berjalan efektif dan efisien.

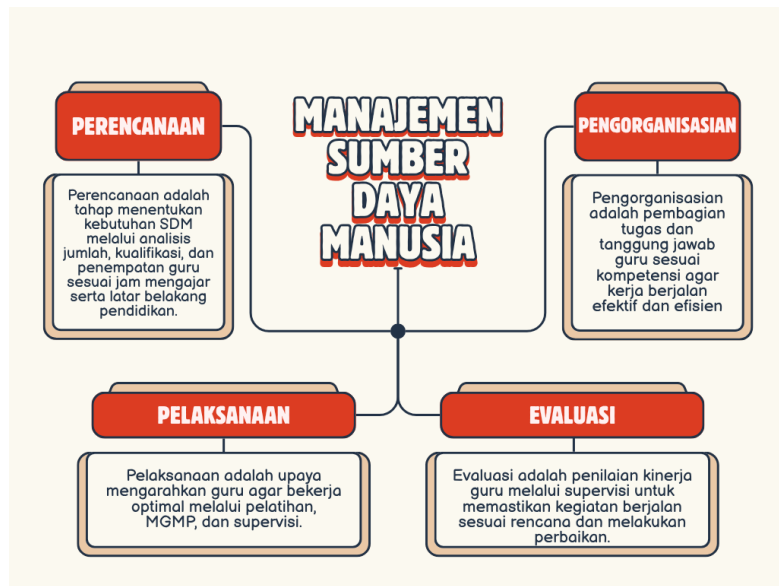
c. Pelaksanaan merupakan upaya menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar bekerja secara optimal. Kegiatan ini meliputi pemberian motivasi, pengarahan, komunikasi, dan kepemimpinan. Tujuannya agar guru dapat menjalankan tugas dengan baik dan mencapai kinerja maksimal. Pada fase pelaksanaan, di madrasah menawarkan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, *workshop*, dan kelompok MGMP yaitu

tim pengajar. supervisi akademik juga dilakukan untuk mengevaluasi dan membimbing siswa.

- d. Evaluasi ialah proses menilai dan mengawasi kinerja sumber daya manusia untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana. Jika terdapat penyimpangan, maka dilakukan perbaikan. Evaluasi ini penting untuk meningkatkan kualitas kerja dan mencapai tujuan madrasah secara efektif. Pada fase evaluasi dilakukan melalui supervisi dan penilaian kinerja guru.

Hal ini sesuai dengan fungsi teori mangkunegara dan sesuai dengan yang ada di madrasah bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi tugas-tugas yang berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, penggajian, pengumpulan, mempertahankan, dan pemberhentian yaitu untuk mengukur keberhasilan program.¹¹⁰ Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan telah dilakukan secara terorganisir, namun masih terdapat beberapa tantangan karena keterbatasan waktu dan dana.

¹¹⁰ Ilham, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung: Widina Media Utama, 2024). 18.



Gambar 4. 2 Peta Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Bangkalan

2. Kompetensi Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan guru di MAN Bangkalan mencakup empat bidang utama: kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Ini juga diperkuat oleh hasil wawancara bersama salah satu pendidik di madrasah yang menyatakan bahwa “madrasah sering memberikan kesempatan untuk kami ikut pelatihan, workshop, MGMP dan kegiatan pengembangan lainnya, baik di dalam maupun luar sekolah. Dengan adanya dukungan dari madrasah tentunya kami merasa lebih percaya diri untuk meningkatkan kompetensi”. Berikut analisis penjelasan dari empat kompetensi tersebut:

a. Kompetensi pedagogik,

Kemampuan guru dalam memahami peserta didik dan mengelola proses pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Guru di MAN Bangkalan telah menunjukkan kompetensi pedagogik yang baik. Hal ini terlihat dari kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik serta mengelola proses pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Dalam kegiatan pembelajaran, guru juga mengintegrasikan nilai-nilai keislaman sesuai dengan karakter madrasah. Temuan ini sejalan dengan teori Rina Febriana yang menyatakan bahwa kompetensi pedagogik mencakup kemampuan mengelola pembelajaran dan memahami peserta didik secara menyeluruh.

b. Kompetensi profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan guru dalam menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam serta mampu mengembangkan keilmuannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru di MAN Bangkalan memiliki penguasaan materi yang baik, mampu menyampaikan pembelajaran dengan jelas, serta aktif mengikuti pelatihan, workshop, dan kegiatan MGMP sebagai upaya meningkatkan kualitas diri.

c. Kompetensi kepribadian

Kemampuan yang mencerminkan sikap dan karakter guru yang stabil, dewasa, bijaksana, dan menjadi teladan bagi peserta didik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru di MAN Bangkalan memiliki sikap disiplin, tanggung jawab, serta berperilaku baik. Hal ini terlihat dari kedisiplinan dalam mengajar, sikap sopan santun, serta keteladanan yang ditunjukkan kepada siswa dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan madrasah.

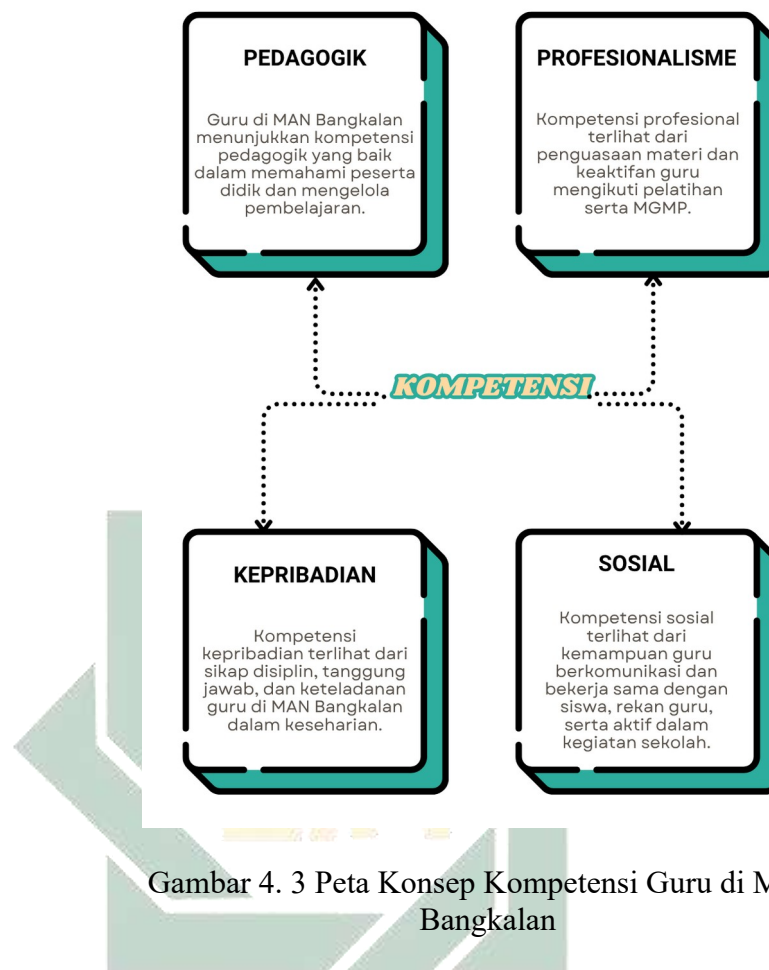
d. Kompetensi sosial

Kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama guru, orang tua, dan masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, guru di MAN Bangkalan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan siswa dan rekan kerja, serta aktif dalam kegiatan sekolah seperti rapat dan MGMP.

Dokumentasi juga menunjukkan adanya kerja sama yang baik antar guru dalam mendukung proses pembelajaran.

Hal ini juga sesuai dengan teori Rina Febriana, kompetensi ada 4 yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Di madrasah juga sudah menerapkan 4 kompetensi tersebut.¹¹¹

¹¹¹Rina Febriana, *Kompetensi Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), hlm. 4–6.



Gambar 4. 3 Peta Konsep Kompetensi Guru di MAN Bangkalan

3. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Guru di MAN Bangkalan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab empat poin (B) mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan, dapat dipahami bahwa guru di MAN Bangkalan telah memiliki dan menerapkan empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional sebagaimana yang dikemukakan oleh Rina Febriana. Penerapan keempat

kompetensi tersebut tidak bisa dipisahkan dari upaya madrasah dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara terarah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan guru dalam menjalankan tugasnya bergantung pada adanya sistem manajemen yang mendorong peningkatan kemampuan guru di lingkungan madrasah.

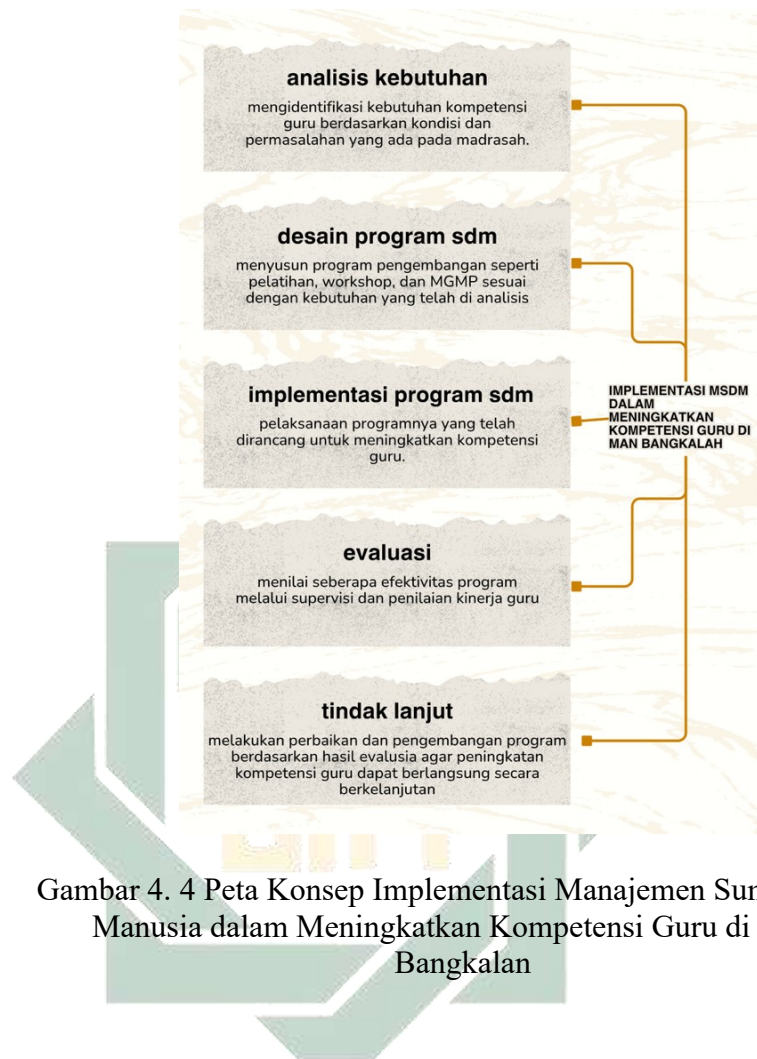
Selanjutnya, tahapan implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan dilakukan melalui beberapa langkah yang sistematis sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah yang menjelaskan pengimplementasian manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru, berikut tahapan pengimplementasiannya:

- a. Analisis kebutuhan: mengidentifikasi kebutuhan kompetensi guru berdasarkan kondisi dan permasalahan yang ada pada madrasah.
- b. Desain program sumber daya manusia: menyusun program pengembangan seperti pelatihan, workshop, dan MGMP sesuai dengan kebutuhan yang telah di analisis.
- c. Implementasi program sumber daya manusia: pelaksanaan programnya yang telah dirancang untuk meningkatkan kompetensi guru.

- d. Evaluasi: menilai seberapa efektivitas program melalui supervisi dan penilaian kinerja guru.
- e. Tindak lanjut: melakukan perbaikan dan pengembangan program berdasarkan hasil evaluasi agar peningkatan kompetensi guru dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Dengan adanya tahapan yang terorganisasi tersebut, penerapan manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan dapat berjalan dengan baik dan terus-menerus. Setiap tahapan saling berkaitan dan mendukung satu sama lain, sehingga program pengembangan guru tidak hanya bersifat sementara, tetapi mampu memberikan dampak jangka panjang terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru di madrasah.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A



Gambar 4. 4 Peta Konsep Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MAN Bangkalan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN Bangkalan. Maka peneliti dapat menarik Kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Bangkalan: ada empat tahapan, pertama yaitu tahap perencanaan, ke dua tahap pengorganisasian, ke tiga tahap pelaksanaan, dan yang ke empat evaluasi. Perencanaan dilakukan dengan melihat kebutuhan guru, berdasarkan pendidikan dan beban kerja mereka. Pengorganisasian dalam manajemen sumber daya manusia di MAN Bangkalan dilakukan dengan pembagian tugas yang jelas sesuai bidang dan kompetensi guru. Setiap guru ditempatkan berdasarkan keahlian, serta adanya koordinasi antar bagian untuk mendukung kelancaran kegiatan pembelajaran. Pelaksanaan dilakukan dengan menggunakan pembinaan, sesi pelatihan, *workshop*, dan mengikuti MGMP, yaitu Pertemuan Kelompok Guru Nasional. Evaluasi dilakukan melalui supervisi akademik dan pengecekan rutin terhadap kinerja guru. Evaluasi dilakukan secara berkala melalui supervisi dan pemantauan kinerja guru. Kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program serta sebagai bahan

perbaikan dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas pembelajaran.

2. Kompetensi guru di MAN Bangkalan: mencakup keterampilan yang berkaitan dengan pedagogik, profesional, pribadi, dan sosial. Secara keseluruhan, keterampilan ini telah dilakukan dengan baik, ditunjukkan oleh kemampuan guru dalam menciptakan sumber belajar, namun ada beberapa kendala yang sudah disebutkan dalam wawancara diantaranya kendala keterbatasan anggaran, kendala tidak komplitnya fasilitas mengajar yang menjadi faktor penyebab tidak menyeluruhnya kompetensi ini.
3. Manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan kompetensi guru di MAN Bangkalan: dengan cara mengelola sumber daya manusia dengan struktur sehingga bisa tercapainya peningkatan kompetensi tersebut dan juga memberikan dukungan melalui pembinaan, pelatihan serta membangun lingkungan kerja yang baik. Pendekatan ini membantu meningkatkan profesionalisme guru di madrasah.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak madrasah, diharapkan agar terus meningkatkan program pengembangan kompetensi guru yang dilakukan secara terencana dan terus-menerus, terutama dalam hal

penggunaan teknologi pembelajaran serta inovasi metode mengajar..

2. Madrasah harus memperbaiki pengawasan akademik bukan hanya sebagai cara mengawasi, tetapi juga sebagai sarana untuk membina dan mendampingi para guru dalam pengembangan profesional mereka. Diperlukan pengelolaan anggaran yang lebih efektif untuk mendukung kegiatan pelatihan dan workshop agar dapat menjangkau seluruh guru secara merata.
3. Guru diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kesadaran diri untuk terus mengembangkan kompetensi profesionalnya sebagai bentuk tanggung jawab terhadap mutu pendidikan.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSAKA

- Adih, Utami, Kohar, Manajemen Sumber Daya Manusia (Serang: Tahtah Media, 2022).
- Siregar, "Manajemen SDM dalam Peningkatan Kompetensi Guru," Jurnal Pendidikan Tambusai, 2023. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.9426>
- Astagini, Nadifah, Luwihta, "Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 2022. DOI: 10.37348/aksi.v1i1.198
- Khairunisa, "MSDM Era Digital," JPTAM, 2026. <https://doi.org/10.31004/jptam.v10i1.18325>
- Putri, "MSDM Berbasis Kompetensi," Jurnal Pendas, 2025.
- Kusumaningrum, "Kinerja Guru," JPIM, 2024, <https://doi.org/10.25299/jpim.2024.16682>.
- Maheswari, Sasikirana Zahra, Naila Rahma Mufida, Wildan Saiful Haqq, dan Nurul Arfinanti, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi TPACK." Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 6 No. 1, 2024, hlm. 73–90. DOI: 10.21831/jump.v6i1.69667.
- Indah Wahyu, "MSDM Sebagai Pilar Strategis Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan", Jurnal Manajemen Pendidikan, 2025, <https://doi.org/10.55352/mudir.v5i1.2145>.
- Aulia Khairunisa, "Manajemen SDM Pendidikan pada Era Digital," Jurnal Pendidikan Tambusai, Vol. 10 No. 1, 2026, hlm. 410, <https://doi.org/10.31004/jptam.v10i1.18325>
- Heni Kusumaningrum, "Kinerja Guru sebagai Aspek Strategis dalam MSDM Pendidikan," Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 5 No. 2, 2024, hlm. 12, <https://doi.org/10.25299/jpi.2024.17039>.
- Dea Puspita, Hinggil Permana, dan Ceceng Syarif Husein, "Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kompetensi Guru (Studi Kasus pada SMP Negeri 1 Cikampek)," NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial, Vol. 11 No. 7, 2024. DOI: 10.31604/jips.v11i7.2024.2734-2739.
- Nurdiana, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kompetensi Guru," Jurnal Pendidikan Tambusai, Vol. 8 No. 2, 2024, <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i2.13179>.

- Usman, Husaini, "Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan", Jakarta: Bumi Aksara 2008, hal 3.
- Abd. Rohman, Dasar-Dasar Manajemen (Malang: Inteligensi Media, 2017).
- Garry Dessler, Human Resource Management, (Harlow: Pearson Education Limited, 2023).
- Nur Faizah, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Falah Bangilan Tuban (Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2023).
- Reski Amelia, Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Alkhairaat Biromaru (Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Datokarama Palu, 2021).
- Viola Nur Meila, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kependidikan di MTs Ma'arif NU Tanggulangin dan MTs Ma'arif Pamotan Sidoarjo (Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2022).
- Ilham, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung: Widina Media Utama, 2024). 18.
- Irma Yuliani, Buku Manajemen Sumberdaya Manusia, (Depok: Rajagrafindo Persada, January 2023). 22.
- Zulkifli Rusby, Manajemen Sumber Daya Manusia (Depok; Rajawali Pers, 2017). 15.
- Sry Rosita, Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia, I (Jambi: Wida Publishing, 2024).
- Aris Budiono, Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendekatan Lingkungan Organisasi) (Sumedang, 2023).
- Budiono, Aris, Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendekatan Lingkungan Organisasi), (Sumedang; Mega Press Nusantara, 2023). 30.
- Rahardjo Daniel, Manajemen Sumber Daya Manusia (Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik, 2022).
- Asep Dimyadi Maolana, "Peningkatan Kompetensi Guru dalam Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Melalui In House Training," Jurnal Pendidikan Tambusai, Vol. 2 No. 5, 2018. DOI: 10.31004/jptam.v2i5.74.

- Lusi Wijaya,” Peran Guru Profesional dalam Meningkatkan Standar Kompetensi Pendidikan,” *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, Vol 2, No. 6, (Juni 2023), hal 1227. DOI: 10.58344/jmi.v2i6.273.
- Munawir, Amaliya Nurul Erindha, Della Puspita Sari, Memahami Karakteristik Guru Profesional, *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, Vol.8, No.1, (Februari 2023). DOI: 10.29303/jipp.v8i1.1108
- Elga Andina, “Efektivitas Pengukuran Kompetensi Guru”, *Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, Vol. 9 No.2 (Desember, 2018). Hal 207-208. DOI: 10.46807/aspirasi.v9i2.1103
- Rina Febriana, *Kompetensi Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), hlm. 4–6.
- Fitri Mulyani, Konsep Kompetensi Guru dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen (Kajian Ilmu Pendidikan Islam), *Journal Pendidikan Universitas Garut*, Vol.03, No. 01(2009), Hal.03. DOI: 10.52434/jp.v3i1.16
- Annisa Alfath, Fara Nur Azizah, Dede Indra Setiabudi, Pengembangan Kompetensi Guru dalam Menyongsong Kurikulum Merdeka Belajar, *Journal Soshumdik*, Volume 1, Nomor 2, (Juni 2022), hal 46. DOI: 10.56444/soshumdik.v1i2.73
- Yudha Adrian, Rahidatul Laila Agustina, Kompetensi Guru di Era Revolusi Industri 4.0, *Journal Ilmiah Kependidikan*, Vol.14, No.2, (2019), Hal 180. DOI: 10.33654/jpl.v14i2.907
- Fitria Nur Anggranei, “Realitas Kompetensi Guru Pasca Sertifikasi”, *Scientifx Journal of Relection: Economic, Accounting, Management and Business*, Vol.3, No.4, (October 2020)), hal 332. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i4.229>
- Mawardi, “Optimalisasi Kompetensi Guru dalam Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran”, *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA*, Vol.20, No.1, (Agustus 2019), Hal. 74. DOI: 10.22373/jid.v20i1.3859
- Ferdinal Lafendry, "Kualifikasi dan Kompetensi Guru dalam Dunia Pendidikan", *Jurnal.id/Tarbawi*, Vol.3, (Februari 2020), Hal.3.
- Kunandar, “Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru”, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 55.
- Malayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013).

- Galih Sasmita Niar, "Impelementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru," *Unisan Jurnal*, vol.8, no. 1, 2024, hal. 372-374.
- Nurdiana, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kompetensi Guru", *Jurnal Pendidikan Tambusai*, vol.8, no,2, 2024, hal.27038-27040. DOI 10.31004/jptam.v8i2.13179
- Malayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara 2017.
- Yulis Slamet, *Pendekatan Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2019), halaman 34.
- Ajat Rukajat, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), halaman 4-6.
- Conny R, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Grasindo, 2010), halaman 5.
- Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Edisi 2*, (Yogyakarta: Suluh Media, 2018), halaman 23.
- Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Sukabumi: Jejak Publisher, 2018), halaman 10.
- Sandu Siyoto dan Muhammad Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), halaman 66.
- Sandu Siyoto dan Muhammad Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, 68
- Sandu Siyoto dan Muhammad Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, 68.
- Sudaryono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2016), 75.
- Sudaryono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 82.
- Sudaryono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 82.
- Mamik, *Metodologi Kualitatif*, (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2015) halaman,136.
- Nur Sayidah, *Metodologi Penelitian yang disertai dengan contoh penerapannya dalam penelitian*, (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2018), halaman 154.
- Nur Sayidah menjelaskan metode penelitian beserta contoh penerapannya dalam sebuah penelitian, 155.
- Miles, Matthew B, (California, Thousand Oaks: *Qualitative data analysis a methods sourebook*, 2014).
- Umar Shiddiq, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019)
- Kusumastuti, *Metode Penelitian Kualitatif*.

Kusumastuti.

Anis Fuad, Panduan Praktis Penelitian Kualitatif (Sukabumi: CV Jejak, 2018).

Nur Wulan Intan Palupi, Siti Risdatul Ummah, dan Pipit Larasati, “Konsep dan Praktik Metode Kualitatif untuk Penelitian Sosial,” *RISOMA: Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan*, Vol. 3 No. 4, 2025, hlm. 190, <https://doi.org/10.62383/risoma.v3i4.860>.

Hasil Observasi, “di MAN Bangkalan”, (Pada hari, Kamis 13 November 2025 pukul 10.30-12.00 WIB).

Hasil Observasi, “di MAN Bangkalan”, (Pada hari Kamis 13 November 2025 pukul 10.30- 12.00 WIB).

Hasil Observasi, “di MAN Bangkalan”, (Pada hari Kamis 13 November 2025 pukul 10.30- 12.00 WIB).

Hasil Wawancara dengan “AW selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 08.00 – 10.00 WIB).

Hasil Wawancara dengan “AW selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 08.00 – 10.00 WIB).

Hasil Dokumentasi tentang “Struktur Organisasi MAN Bangkalan”, Lihat Pada Lampiran tiga.

Hasil Dokumentasi tentang “Data Pendidik dan Tenaga Pendidikan MAN Bangkalan pada Lampiran delapan.

Hasil Observasi, “di Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan”(Pada hari kamis, 13 November 2025 pukul 10.30 – 12.00 WIB)

Hasil Wawancara dengan “AW selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari kamis, tanggal 13 November 2025 pukul 08.00 – 10.00 WIB)

Hasil Observasi tentang, “Fokus Penelitian satu”, di MAN Bangkalan, (Pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 10.30- 12.00 WIB).

Hasil Wawancara dengan “AY selaku Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 07.00-08.30 WIB)

Hasil Observasi tentang, “Fokus Penelitian satu”, di MAN Bangkalan, (Pada hari Jum’at, 14 November 2025 pukul 09.20- 10.00 WIB).

Hasil Wawancara dengan “KF selaku Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 08.45-09.15 WIB).

Hasil Observasi tentang, “Fokus Penelitian satu”, di MAN Bangkalan, (Pada hari Jum’at, 14 November 2025 pukul 10.30- 11.00 WIB).

Hasil Wawancara bersama “NR selaku tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 17 November 2025 pukul 08.25-09.10 WIB).

Hasil Dokumentasi berupa “Foto Rapat bersama Komite”, Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke delapan belas.

Hasil Observasi tentang, “Fokus Penelitian satu”, di MAN Bangkalan, (Pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 10.30- 12.00 WIB).

Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.30-11.15 WIB).

Hasil Wawancara dengan “AW selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari kamis, tanggal 13 November 2025 pukul 08.00 – 10.00 WIB)

Hasil Wawancara dengan “AY selaku Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 07.00-08.30 WIB)

Hasil Wawancara dengan “KS salah satu tenaga kependidik di Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Jum’at tanggal 14 November 2025 pukul 08.45 – 09.15 WIB)

Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 17 November 2025 pukul 09.30-09.50 WIB).

Hasil Wawancara dengan “NR salah satu tenaga kependidik di Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Senin tanggal 17 November 2025 pukul 08.25 – 09.10 WIB)

Hasil Dokumentasi berupa “Foto Kegiatan Belajar Mengajar” Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke enam dan Observasi tentang “Fokus Penelitian dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.30 – 11.15 WIB).

Hasil Wawancara dengan “KF selaku Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Jum’at tanggal 14 November 2025 pukul 09.30 – 10.10 WIB).

Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.12-.10.45 WIB).

Sya’roni, Chirma, Indrawati, Soenarmi, "Motivasi guru dalam memediasi profesionalisme guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap

peningkatan kinerja guru." *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen* 1.2 (2023), DOI: 10.59024/jise.v1i2.95.

Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.12-.10.45 WIB).

Hasil Wawancara dengan “KF selaku Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Jum’at tanggal 14 November 2025 pukul 09.30 – 10.10 WIB).

Hasil Dokumentasi tentang “Data Bidang Keahlian Guru”, Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke delapan

Mu’arif, Hasan. "Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional, Kompetensi Kepribadian Dan Kompetensi Sosial Terhadap Kinerja Guru Ma Darussalam Katimoho Kedamean Gresik." *Jurnal Manajerial Bisnis* 6.3 (2023), DOI: 10.37504/jmb.v6i3.533.

Hasil Wawancara dengan “KF selaku Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Jum’at tanggal 14 November 2025 pukul 09.30 – 10.10 WIB).

Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.12-.10.45 WIB).

Hasil Dokumentasi tentang “Data Daftar Hadir Guru”, Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke dua belas

Lammaniur, Mayuni. "Persepsi Siswa Tentang Kompetensi Sosial Guru PAK Dan Kompetensi Kepribadian Guru PAK Kontribusinya Terhadap Perilaku Siswa." *Mitra Sriwijaya: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen* 3.2 (2022), DOI: 10.46974/ms.v3i2.64.

Hasil Wawancara dengan “KF selaku Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Jum’at tanggal 14 November 2025 pukul 09.30 – 10.10 WIB).

Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.12-.10.45 WIB).

Hasil Dokumentasi berupa “Foto tentang Kompetensi Sosial”, Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke tiga belas sampai dengan enam belas.

Hasil Wawancara dengan “AA salah satu siswa di Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Senin tanggal 17 November 2025 pukul 09.30 – 09.50 WIB).

Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Senin 17 November 2025 pukul 10.30-11.15 WIB).

- Hasil Dokumentasi tentang “RPP”, Lihat Pada lampiran Dokumentasi ke empat
- Hasil Wawancara dengan “AM salah satu siswa di Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada hari Senin tanggal 17 November 2025 pukul 07.35–07.45 WIB).
- Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Dua”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.30-11.15 WIB).
- Hasil Wawancara dengan “AY selaku Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 07.00-08.30 WIB)
- Hasil Observasi tentang “Fokus Penelitian Tiga”, di MAN Bangkalan, pada hari Jum’at 14 November 2025 pukul 10.00 – 11.00 WIB).
- Hasil Wawancara dengan “AY selaku Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 07.00-08.30 WIB)
- Hasil Wawancara bersama “NR selaku tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri Bangkalan” (Pada tanggal 14 November 2025 pukul 17 November 2025 pukul 08.25-09.10 WIB).
- Ilham, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung: Widina Media Utama, 2024). 18.
- Rina Febriana, Kompetensi Guru (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), hlm. 4–6.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A