

**MANAJEMEN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU SEKOLAH MENENGAH ATAS
NURUL JADID PROBOLINGGO**

SKRIPSI

Program Sarjana (S-1) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

OLEH

VIVI PUTRI IRFANI

NIM. 220106110063



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2026

**MANAJEMEN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU SEKOLAH MENENGAH ATAS
NURUL JADID PROBOLINGGO**

SKRIPSI

Diajukan kepada

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan guna Memperoleh Gelar Sarjana

OLEH

VIVI PUTRI IRFANI

NIM. 220106110063



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

MANAJEMEN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU SEKOLAH MENENGAH ATAS NURUL JADID PROBOLINGGO

Oleh:

Vivi Putri Irfani

NIM. 220106110063

Telah diperiksa dan disetujui untuk
dipertanggungjawabkan dalam sidang skripsi

Dosen Pembimbing



Walid Fajar Antariksa, MM.
NIP.198611212015031003

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Ulfah Muhavani, M.PP., Ph.D
NIP.197906022015032001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Atas Nurul Jadid Probolinggo” oleh Vivi Putri Irfani ini telah dipertahankan di depan penguji dan dinyatakan LULUS pada tanggal 12 Maret 2026

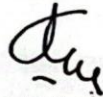
Dewan Penguji

Tanda Tangan



Prof. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
NIP. 198010012008011016

Ketua (Penguji Utama)



Ulfah Muhavani, M.PP., Ph.D
NIP. 197906022015032001

Penguji



Walid Fajar Antariksa, MM.
NIP. 198611212015031003

Sekretaris



Walid Fajar Antariksa, MM.
NIP. 198611212015031003

Dosen Pembimbing

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Muhammad Walid, MA.
NIP. 198232000031002

NOTA DINAS PEMBIMBING

Walid Fajar Antariksa, MM.

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 25 Februari 2026

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

di Malang

Assalamualaikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali pelaksanaan bimbingan secara tatap muka, baik dari segi bahasa, teknik penulisan, maupun dari segi isi dari penelitian skripsi dari mahasiswa di bawah ini:

Nama : Vivi Putri Irfani
NIM : 220106110063
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Atas Nurul Jadid Probolinggo

Oleh karena itu, selaku pembimbing skripsi dari mahasiswa di atas, maka kami berpendapat bahwasannya mahasiswa sudah layak untuk mempertanggungjawabkan penelitian skripsinya dalam siding skripsi. Demikian rekomendasi dari kami, kurang lebihnya mohon maaf.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Dosen Pembimbing



Walid Fajar Antariksa, MM.

NIP.198611212015031003

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vivi Putri Irfani
NIM : 220106110063
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Atas Nurul Jadid Probolinggo

Saya dengan jujur menyatakan bahwa skripsi ini sepenuhnya merupakan hasil karya asli saya sendiri, dan bukan merupakan salinan atau plagiarisme dari karya tulis atau publikasi yang dibuat oleh orang lain. Selain itu, pendapat atau temuan dari pihak lain yang digunakan dalam skripsi ini telah dikutip dan dirujuk sesuai dengan standar etika penulisan ilmiah, serta dicatat dalam daftar pustaka. Apabila terdapat plagiarisme dalam skripsi saya, saya selaku penulis bersedia untuk mempertanggung jawabkan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dengan demikian, pernyataan ini saya buat dengan sadar serta tidak ada paksaan dari pihak manapun.

Malang, 20 Februari 2026

di bawah tangan saya,

METERAI TEMPEL
A2AJX770186584

Vivi Putri Irfani

NIM.220106110063

LEMBAR MOTTO

مَنْ جَدَّ وَجَدَ

“Barang siapa yang bersungguh-sungguh, maka ia akan berhasil”¹

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا , إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.

Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”²

¹ Pepatah Arab dalam Film 5 Menara.

² QS. Al-Insyirah ayat 5-6..

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'aalamiin, puji syukur dihaturkan kehadiran Allah *Subnahu wa Ta'ala* yang telah memberikan karunia-Nya berupa keberkahan nikmat sehat, kemampuan, kekuatan, dan kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Shalawat serta salam tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya.

Karya sederhana ini saya persembahkan dengan sepenuh hati kepada kedua orang tua tercinta yang menjadi alasan terbesar saya untuk terus melangkah dan bertahan. Terima kasih atas doa yang tak pernah putus, pengorbanan yang tak terhitung, serta cinta yang selalu menguatkan dalam setiap keadaan. Saya juga mempersembahkan karya ini kepada kakek dan nenek tersayang yang dengan kelembutan dan kebijaksanaannya telah menanamkan nilai-nilai kehidupan.

Teruntuk seluruh dosen dan Civitas Akademika Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, terutama kepada dosen pembimbing yang dengan sabar dan ikhlas telah membagikan ilmu, arahan, dan semangat dalam setiap proses penulisan, semoga Allah membalas segala kebaikan dan ilmu yang telah diberikan dengan pahala yang berlipat ganda. Serta kepada kerabat dan sahabat yang selalu hadir memberikan dukungan moril, waktu, dan perhatian dalam perjalanan panjang penulis.

Semoga karya sederhana ini dapat menjadi pijakan untuk terus belajar, mengabdikan, dan memberikan manfaat yang lebih luas di masa yang akan datang.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB DAN LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no.158 tahun 1987 dan no. 0543 n/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf Konsonan

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = '	ء = '
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

Vokal (a) Panjang = â

Vokal (i) Panjang = î

Vokal (u) Panjang = û

C. Vokal Diftong

أو = aw

أي = ay

أو = û

KATA PENGANTAR

Puji syukur dihaturkan kehadirat Allah SWT karena dengan rahmat, karunia, taufik, dan hidayah-Nya serta petunjuk dan bimbingan-Nya yang telah mengizinkan penulis untuk menyelesaikan susunan tugas akhir skripsi dengan judul **“Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Atas Nurul Jadid Probolinggo”**. Shalawat beriring salam juga tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang membawa perubahan dari zaman jahiliyah menuju zaman pengetahuan.

Penyusunan tugas akhir ini menjadi kebanggaan tersendiri bagi penulis sebagai bukti kisah perjalanan semasa kuliah sehingga dapat memperoleh gelar sarjana. Dengan itu, dalam proses ini penulis mengucapkan terima kasih setulusnya atas segala bantuan dan bimbingan berbagai pihak di bawah ini:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Walid, MA. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Ulfah Muhayani, M.PP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Bapak Walid Fajar Antariksa, MM. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah mengarahkan dan membimbing sejak awal belajar di perkuliahan hingga dalam proses penyelesaian tugas akhir ini.
5. Bapak Prayudi Lestantyo, M.Kom selaku Sekretaris Program Studi serta jajaran staf dan dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Bapak Drs. Rahardjo selaku Kepala Sekolah SMA Nurul Jadid yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian.
7. Bapak Ahmad Kholil, M.Pd.I selaku Kepala Tata Usaha SMA Nurul Jadid yang menjadi jembatan untuk proses perizinan dan pelaksanaan penelitian.
8. Bapak Muhammad Fadhol M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Nurul Jadid yang telah bersedia membantu banyak dalam memberikan informasi terkait penelitian penulis.
9. Bapak Juwaeni, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas SMA Nurul Jadid yang telah bersedia membantu banyak dalam memberikan informasi terkait penelitian penulis.
10. Segenap pegawai Sekolah Menengah Atas (SMA) Nurul Jadid yang telah menerima baik serta membantu pada masa penelitian penulis.
11. Para kerabat dan sahabat penulis yang telah mendukung dan berbagi pengalaman sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Segala upaya telah dilakukan untuk menyusun laporan ini, namun tidak mustahil apabila dalam laporan ini masih terdapat kekurangan dan kesalahan. Oleh

karena itu, diharapkan kritik dan saran yang dapat dijadikan masukan dalam menyempurnakan laporan penelitian skripsi ini.

Malang, 20 Februari 2026

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Vivi Putri Irfani', written over a horizontal line.

Vivi Putri Irfani

NIM. 220106110063

ABSTRAK

Irfani, Vivi Putri. 2026. Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Atas Nurul Jadid Probolinggo. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Walid Fajar Antariksa, MM.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Sumber Daya Manusia, Kompetensi Guru

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan yang berfokus pada: 1) Bagaimana perencanaan strategi sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid. 2) Bagaimana pelaksanaan strategi sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid. 3) Bagaimana evaluasi strategi sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid.

Adapun penelitian menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*single case*) lalu dijabarkan dalam bentuk naratif, serta menggunakan metode pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang didapat kemudian dikelola dengan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya pengecekan keabsahan data dengan cara triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid meliputi: 1) Manajemen strategi dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid memiliki tahapan yang sistematis yaitu dimulai dari formulasi strategi atau perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. 2) Implementasi strategi pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid memiliki berbagai macam kegiatan, antara lain: workshop, seminar, *focus group discussion (FGD)*, diseminasi penggunaan alat laboratorium sekolah, hingga penyelenggaraan forum MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). 3) Evaluasi pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi guru SMA Nurul Jadid ialah mengacu pada indikator capaian yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga aktif berperan sebagai *supervisor* yang turun langsung ke setiap kelas untuk melihat bagaimana kompetensi guru yang dimiliki dalam mengajar di kelas. Namun, SMA Nurul Jadid belum menerapkan evaluasi masing-masing individu setiap guru secara sistem yang jelas dan transparan, baik dari sistem teknologi, kepala sekolah, maupun para siswa.

ABSTRACT

Irfani, Vivi Putri. 2026. Human Resource Strategic Management in Developing the Competence of Teachers at Nurul Jadid Probolinggo High School. Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Advisor: Walid Fajar Antariksa, MM.

Keywords: Strategic Management, Human Resources, Teacher Competence.

This research aims to answer questions focusing on: 1) How human resource strategy planning develops teacher competence at Nurul Jadid High School. 2) How human resource strategy implementation develops teacher competence at Nurul Jadid High School. 3) How human resource strategy evaluation develops teacher competence at Nurul Jadid High School.

This research uses qualitative research with a study case (single case), and then describing them in narrative form, as well as using data collection methods such as observation, interviews, and documentation. The data obtained is then managed through data condensation, data presentation, and conclusion drawing. Next, the validity of the data is checked through source and technique triangulation.

The results of this study indicate that the strategy for developing teacher competencies at Nurul Jadid High School includes: 1) Strategic management in developing teacher competencies at Nurul Jadid High School has systematic stages, starting from strategy formulation or planning, implementation, to evaluation. 2) The implementation of the teacher competency development strategy at Nurul Jadid High School involves various activities, including workshops, seminars, focus group discussions (FGD), dissemination of the use of school laboratory equipment, and the holding of MGMP (Subject Teacher Working Group) forums. 3) The evaluation of the implementation of the teacher competency development strategy at Nurul Jadid High School refers to the achievement indicators that have been set in the planning stage. Not only that, the principal also actively plays a role as a supervisor who goes directly to each class to see how teachers' competencies are applied in teaching in the classroom. However, Nurul Jadid High School has not implemented a clear and transparent evaluation system for each individual teacher, whether from a technological system, the principal, or the students.

خالصة

إرفاني، فيفي بوتري. 2026. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير كفاءة المعلمين في مدرسة نورول جاديد بروبولينجو الثانوية. برنامج دراسة إدارة التعليم الإسلامي، كلية التربية وتدريب المعلمين، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية في مالانج. المشرف: وليد فجر أنتاركس، MM.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الموارد البشرية، كفاءة المعلمين

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف يساهم تخطيط استراتيجية الموارد البشرية في تطوير كفاءة المعلمين في مدرسة نور الجديد الثانوية؟ كيف يساهم تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في تطوير كفاءة المعلمين في مدرسة نور الجديد الثانوية؟ كيف يساهم تقييم استراتيجية الموارد البشرية في تطوير كفاءة المعلمين في مدرسة نور الجديد الثانوية؟

تستخدم هذه الدراسة البحث النوعي مع نهج ظاهري، حيث تدرس الظواهر بعمق ثم تصفها في شكل سردي بالإضافة إلى استخدام طرق جمع البيانات في شكل ملاحظة ومقابلات وتوثيق. ثم تتم إدارة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تكثيف البيانات وعرضها واستخلاص النتائج. علاوة على ذلك، يتم التحقق من صحة البيانات من خلال المقارنة بين المصادر والتقنيات.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن استراتيجية تطوير كفاءات المعلمين في مدرسة نور الجديد الثانوية تشمل ما يلي: الإدارة الاستراتيجية لتطوير كفاءات المعلمين في مدرسة نور الجديد الثانوية تتضمن مراحل منهجية، تبدأ من صياغة الاستراتيجية أو التخطيط، إلى التنفيذ، إلى التقييم. ينطوي تنفيذ استراتيجية تطوير كفاءات المعلمين في مدرسة نور الجديد الثانوية على أنشطة متنوعة، بما في ذلك ورش العمل والندوات ومناقشات المجموعات البؤرية ونشر استخدام معدات المختبرات المدرسية وتنظيم مننديات مجموعة عمل معلمي المواد الدراسية يشير تقييم تنفيذ استراتيجية تطوير كفاءات المعلمين في مدرسة نور الجديد الثانوية إلى مؤشرات الإنجاز المحددة في مرحلة التخطيط. ليس ذلك فحسب، بل إن المدير يلعب أيضاً دوراً نشطاً كمشرف يذهب مباشرة إلى كل فصل دراسي ليرى كيف يتم تطبيق كفاءات المعلمين في التدريس داخل الفصل. ومع ذلك، لم تنفذ مدرسة نور الجديد الثانوية نظام تقييم واضح وشفاف لكل معلم على حدة، سواء من نظام تكنولوجي أو من المدير أو من الطلاب.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	v
LEMBAR MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB DAN LATIN	viii
KATA PENGANTAR	ix
ABSTRAK	xii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR BAGAN	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Penelitian Terdahulu	9
F. Definisi Istilah	15

G. Sistematika Pembahasan	16
BAB II.....	18
KAJIAN TEORI.....	18
A. Manajemen Strategi	18
B. Sumber Daya Manusia	27
C. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan	32
D. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan.....	33
E. Kompetensi Guru	35
F. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Kompetensi Guru.....	39
G. Kerangka Berpikir.....	41
BAB III	42
METODE PENELITIAN.....	42
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	42
B. Kehadiran Peneliti.....	43
C. Lokasi Penelitian.....	44
D. Data dan Sumber Data Penelitian	45
E. Teknik Pengumpulan Data.....	46
F. Teknik Analisis Data.....	51
G. Keabsahan Data.....	55
BAB IV	57
PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	57
A. Paparan Data	57
1. Profil SMA Nurul Jadid.....	57

2. Sejarah SMA Nurul Jadid.....	57
3. Visi Misi SMA Nurul Jadid.....	59
4. Struktur Organisasi SMA Nurul Jadid.....	61
B. Hasil Penelitian	62
1. Perencanaan Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA Nurul Jadid	62
2. Pelaksanaan Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA Nurul Jadid	73
3. Evaluasi Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA Nurul Jadid.....	81
BAB V.....	90
PEMBAHASAN	90
A. Perencanaan Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA Nurul Jadid	90
1. Perencanaan strategi dan pihak yang terlibat.....	90
2. Analisis kebutuhan terkait kompetensi guru.....	91
3. Perencanaan program dalam mengembangkan kompetensi guru.....	93
B. Pelaksanaan Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA Nurul Jadid	95
1. Pelaksanaan strategi dalam mengembangkan kompetensi guru sesuai dengan program kerja.....	95
2. Pelaksanaan strategi dalam mengembangkan kompetensi guru di luar program kerja	96
C. Evaluasi Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA Nurul Jadid.....	97
1. Indikator penilaian kompetensi guru	97

2. Hambatan dalam pelaksanaan strategi program pengembangan kompetensi guru	99
3. Tindak lanjut hasil evaluasi	100
BAB VI	103
PENUTUP	103
A. Kesimpulan.....	103
B. Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	106

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	12
Tabel 3.2 Instrumen Penelitian	48
Tabel 4.1 Renstra Satpend SMA Nurul Jadid	68
Tabel 4.2 Program Kerja Pengembangan Kompetensi Guru	73
Tabel 4.3 Evaluasi Pelaksanaan Program Kerja	89

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Tahapan Manajemen Strategi	24
Bagan 2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	28
Bagan 2.3 Kompetensi Guru dalam UU No. 14 Tahun 2005	36
Bagan 2.4 Kerangka Berpikir.....	40
Bagan 3.1 Teknik Pengumpulan Data.....	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi Komprehensif	21
Gambar 3.1 SMA Nurul Jadid	43
Gambar 3.3 Tahapan Analisis Data	50
Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMA Nurul Jadid	64
Gambar 4.2 Forum Group Discussion Guru	80
Gambar 4.3 MGBK dan Jaringan Struktural.....	80
Gambar 4.4 Pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi.....	81
Gambar 4.5 Workshop Guru Bahasa Mandarin.....	82
Gambar 4.6 MGMP Bahasa Inggris.....	82
Gambar 4.7 Pelatihan Koding dan Kecerdasan Artifisial (KKA).....	84
Gambar 4.8 Talkshow Bersama KOMINFO	85
Gambar 4.9 Upgrading Kehumasan.....	86
Gambar 4.10 Pembinaan Profesionalitas Guru	87

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan hal yang fundamental bagi setiap manusia. Pendidikan dapat membantu manusia untuk menemukan jati diri, membentuk karakter, memperbaiki pola pikir, serta menjadikan manusia yang berdaya seutuhnya.³ Maka, pendidikan memiliki peranan penting untuk menyongsong peradaban dan kemajuan bangsa dalam meningkatkan esensi kapabilitas bersaing di dunia global. Hal ini diperkuat oleh Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) yang menunjukkan bahwa definisi pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar setiap peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.⁴

Kualitas sumber daya merupakan salah satu unsur penting dalam upaya tercapainya tujuan pendidikan. Sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik atau guru memiliki peran yang sangat vital karena berfungsi sebagai motor penggerak keberhasilan seluruh proses dalam pembelajaran.⁵ Sumber

³ Yayan Alpian dkk., "Pentingnya Pendidikan Bagi Manusia," *Jurnal Buana Pengabdian* 1, no. 1 (2019): 66–72, <https://doi.org/10.36805/jurnalbuanapengabdian.v1i1.581>.

⁴ "UU Nomor 20 Tahun 2003"

⁵ Maspas Makkawaru, "Pentingnya Pendidikan Bagi Kehidupan dan Pendidikan Karakter dalam Dunia Pendidikan," *Jurnal Konsepsi*, Vol. 8 8, no. 3 (2019), <https://p3i.my.id/index.php/konsepsi>.

daya manusia yang unggul, khususnya bagian tenaga pendidik adalah kunci dalam mencetak anak bangsa yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga mengembangkan integritas, moralitas, serta kemampuan bersaing di dunia global. Maka, berbicara terkait tugas seorang guru ialah tidak hanya mentransfer ilmu pengetahuan, melainkan guru juga harus mampu berperan sebagai teladan, pembimbing, serta motivator bagi peserta didik. Melalui interaksi langsung dengan memperhatikan nilai, guru dapat membenruk karakter, sikap, serta etos kerja yang kelak akan mempengaruhi cara pandang dan kebiasaan peserta didik di masa depan.

Manajemen strategi sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya dalam hal peningkatan profesionalitas guru di sekolah. Profesional guru mencakup beberapa dimensi, mulai dari kompetensi pedagogik, sosial, hingga *personality* masing-masing individu.⁶ Guru profesional bukan hanya sebatas menguasai materi pembelajaran yang akan diberikan, namun juga harus mampu menciptakan dan mengelola suasana kelas dengan tepat untuk menciptakan suasana yang nyaman dan kondusif selama kegiatan belajar dan mengajar berlangsung. Sehingga, dalam mencapai hal tersebut, lembaga pendidikan memerlukan manajemen strategi khusus pada bagian sumber daya manusia yang terencana, terarah, berdampak, dan berkelanjutan.

⁶ Dewi Yulmasita Bagou dan Arifin Sukung, "Analisis Kompetensi Profesional Guru," *Jambura Journal of Educational Management* 1 (2020), <https://doi.org/10.37411/jjem.v1i2.522>.

Manajemen strategi sumber daya manusia juga mencakup sebuah upaya adaptasi terhadap tantangan arus perkembangan zaman yang menuntut guru maupun lembaga pendidikan untuk meningkatkan kapasitas diri sesuai dengan profesi.⁷ Seperti contohnya, perkembangan teknologi digital, perubahan kurikulum, karakter dan kebiasaan generasi muda yang sudah berbeda, serta tuntutan globalisasi lainnya yang berpengaruh terhadap cara kerja manusia saat ini. Tanpa manajemen strategi yang tepat, tenaga pendidik atau guru berpotensi mengalami stagnansi kompetensi, sehingga akan kesulitan dalam menghadapi kebutuhan pendidikan abad ke-21.

Sekolah Menengah Atas (SMA) memiliki posisi strategis dalam jenjang karier generasi muda karena sebagai pijakan terakhir dalam masa transisi memasuki perguruan tinggi maupun dunia kerja. Pada fase ini, siswa dituntut untuk memiliki kompetensi akademik, keterampilan hidup, *critical thinking*, *soft skill*, *hard skill*, nilai moral serta kepribadian yang matang. Peran guru adalah salah satu hal yang memiliki dampak hingga menentukan keberhasilan peserta didik di masa depan. Dengan demikian, Sekolah Menengah Atas (SMA) dapat dikatakan sebagai jenjang pendidikan yang menentukan kualitas generasi muda dalam menghadapi persaingan global.

Pesantren adalah salah satu keunikan yang dimiliki Indonesia pada bagian sektor pendidikan. Eksistensi pesantren telah ada jauh sebelum sistem

⁷ Sri Nurabdiah Pratiwi, "Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia Pendidikan Di Era 4.0," *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial* 6, no. 1 (2020): 109–14, <https://doi.org/10.30596/edutech.v6i1.4403>.

pendidikan nasional diperkenalkan, sehingga menjadikannya sebagai lembaga pendidikan asli yang tumbuh dari tradisi dan kebutuhan masyarakat. Pesantren tidak hanya sebagai pusat transfer ilmu agama, melainkan juga sebagai pusat pembinaan moral, karakter, dan budaya keislaman. Hingga saat ini, keberadaannya tersebar di seluruh penjuru pulau Indonesia.

Tradisi keilmuan di pesantren sudah ada sejak sebelum zaman penjajahan, mengingat bahwa dalam agama Islam setiap individu diwajibkan untuk menuntut ilmu, sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW:

طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

Artinya: “Mencari ilmu adalah wajib (fardhlu) atas setiap Muslim” (HR.

*Ibnu Majah)*⁸

Hadits ini mengungkapkan bahwa mencari ilmu bukan sebuah pilihan, melainkan sebuah kewajiban bagi umat manusia. Oleh sebab itu, pesantren tidak hadir hanya sebagai pusat penanaman nilai-nilai keagamaan, melainkan juga sebagai ladang menuntut ilmu bagi masyarakat untuk kemajuan bangsa dan umat.

Seiring dengan berkembangnya zaman, kini beberapa pesantren di Indonesia mulai mengembangkan diri, sehingga tidak hanya berfokus pada pendidikan agama, tetapi juga menyelenggarakan pendidikan formal yang salah satunya yaitu berupa pendidikan tingkat Sekolah Menengah Atas. Integrasi antara sistem pesantren dengan pendidikan formal menciptakan lingkungan

⁸ Imam Ibnu Majah, “Kitab Sunan Ibnu Majah, No. 224”.

belajar yang khas, di mana peserta didik memperoleh pengetahuan umum sesuai kurikulum nasional sekaligus pendidikan agama yang intensif serta pembinaan karakter melalui kehidupan dalam pesantren.⁹

SMA Nurul Jadid merupakan lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Yayasan Nurul Jadid, Paiton Probolinggo. Yayasan tersebut merupakan bagian dari Pondok Pesantren Nurul Jadid yang telah memiliki sertifikat ISO 21001:2018 tepat pada bulan Januari 2025, sehingga sistem manajemen dan mutu pendidikan yang diterapkan dapat menjadi rujukan dalam menilai profesionalitas pendidik. Kemudian, SMA Nurul Jadid dengan akreditasi A (Unggul) memiliki sebuah keunikan karena mengintegrasikan pembelajaran formal dengan penguasaan bahasa asing, yaitu Bahasa Inggris dan Mandarin. Bahkan untuk memperkuat kompetensi, sekolah ini menghadirkan tenaga pengajar bahasa Mandarin yang didatangkan langsung dari Tiongkok. Walaupun berada dalam lingkup pesantren, hal tersebut tidak menjadi penghalang bagi SMA Nurul Jadid untuk meraih banyak meraih penghargaan dengan berbagai prestasi baik tingkat regional, nasional, bahkan internasional. Keunikan tersebut menjadikan SMA Nurul Jadid sebagai lokasi yang relevan untuk meneliti strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru, sebagai pendidik yang harus mengajar sesuai standar nasional maupun global tanpa meninggalkan identitas keislaman.

⁹ Muh Ibnu Sholeh, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam Indonesia," *Indonesia Islamic Education Journal*, advance online publication, (2023), <https://doi.org/10.37812/iej.v.2i1.872>.

Penelitian mengenai kompleksitas manajemen strategi SDM di sekolah formal berbasis pesantren masih tergolong terbatas. Sebagian besar penelitian lebih banyak berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia di sekolah secara umum. Padahal, pengelolaan SDM di sekolah formal yang berada di bawah naungan pesantren memiliki tantangan tersendiri, seperti integrasi nilai-nilai pesantren dengan kebutuhan pendidikan modern, serta peningkatan kompetensi guru di bidang bahasa asing dan teknologi pembelajaran. Berdasarkan hal tersebut, penelitian mengenai Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam memperkaya kajian manajemen pendidikan, khususnya pada konteks sekolah formal berbasis pesantren yang berstandar internasional.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan paparan yang dituliskan pada dalam belakang penelitian tersebut, maka peneliti mengklasifikasikan fokus penelitian menjadi tiga, yaitu:

1. Bagaimana perencanaan strategi sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid?
2. Bagaimana pelaksanaan strategi sumber daya manusia diterapkan dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid?
3. Bagaimana evaluasi strategi sumber daya manusia dilakukan dalam rangka mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini diambil berdasarkan fokus penelitian yang telah dipaparkan di atas sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan strategi sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan strategi sumber daya manusia diterapkan dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi strategi sumber daya manusia dilakukan dalam rangka mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian diharapkan dapat berkontribusi bagi khazanah keilmuan, khususnya di bidang Manajemen Pendidikan Islam yang berkaitan dengan manajemen SDM dalam mengembangkan kompetensi guru Sekolah Menengah Atas (SMA). Selain itu, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya agar dapat mengisi celah kekosongan yang belum masuk dalam kajian.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga Pendidikan

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi dalam merancang strategi untuk mengembangkan kompetensi guru yang lebih efektif, dengan harapan dapat meningkatkan kualitas pendidikan melalui pengembangan guru secara berkelanjutan secara tepat.

b. Bagi Kepala sekolah

Hasil penelitian ini dapat membantu kepala sekolah sebagai pengelola atau manajer lembaga pendidikan dalam mengambil keputusan sekaligus memperkuat perannya sebagai pemimpin yang mampu mengelola dan mendukung sumber daya manusia secara optimal.

c. Bagi Guru

Penelitian ini dapat memberikan sumbangsiah pengetahuan dan kesadaran kepada guru terkait pentingnya kompetensi yang harus dimiliki sesuai profesi, serta memberikan dorongan untuk lebih memahami strategi dalam mengembangkan kompetensi secara optimal dan berkelanjutan.

d. Bagi Masyarakat

Penelitian ini dapat menambah cakrawala pengetahuan masyarakat terkait kajian ilmu manajemen strategi serta perannya dalam pengembangan kompetensi guru.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai ruang baru untuk mengeksplorasi lebih dalam terkait kajian manajemen strategi dalam mengembangkan kompetensi guru.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi referensi akademik yang membantu memperkuat kerangka teori, memperjelas posisi penelitian saat ini, serta menunjukkan kesenjangan riset yang belum terjawab. Berikut adalah rangkuman beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik ini:

1. Penelitian dilakukan oleh Winda Dewanti, Indra Kusdianto, dan Altri Wahida pada tahun 2024, dengan judul “Strategi MSDM dalam Peningkatan Profesionalitas Guru SMKN 1 Palopo”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang memiliki makna proses penggalan dan eksplorasi pada sebuah peristiwa melalui cara menghimpun data untuk kemudian dihitung dengan teknik statistic atau komputasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa implementasi strategi peningkatan profesionalitas guru SMKN Palopo adalah dengan menyelenggarakan program pelatihan yang terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variable profesionalitas. Namun variable motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap profesionalitas guru. Di sisi lain, variable

reward terbukti tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profesionalitas mereka dalam konteks penelitian ini.¹⁰

2. Penelitian dilakukan oleh Aida Raihani Subandi, Awalia Izza Ari Putri, Hilman Achmad Sanusi, dan Hesti Kusumaningrum pada tahun 2025, dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Guru dan Staf dalam Manajemen SDM Pendidikan”. Penelitian ini menggunakan metodologi Tinjauan Pustaka dengan menemukan data melalui jurnal, dokumen, buku, dan catatan sejarah. Penelitian ini mengidentifikasi metode efektif untuk menyelenggarakan program pelatihan dan *professional development*.¹¹
3. Penelitian dilakukan oleh Fifit Firmadani pada tahun 2021, dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Menengah Atas”. Penelitian ini menggunakan menggunakan metode kualitatif bersifat deskriptif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa sekolah memiliki sebuah strategi dalam mengembangkan kompetensi guru yang dimiliki yaitu dengan cara optimalisasi program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan pelatihan kompetensi. Selain itu, hasil penelitian juga menjelaskan bahwa kepala sekolah juga memiliki peran krusial dalam meningkatkan profesionalitas guru di Sekolah Menengah Atas (SMA).¹²

¹⁰ Winda Dewanti dkk., “Strategi MSDM dalam Peningkatan Profesionalitas Guru SMKN 1 Palopo,” *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business* 7, no. 3 (2024), <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i3.889>.

¹¹ Aida Raihani Subandi dkk., “Strategi Pengembangan Kompetensi Guru dan Staf dalam Manajemen SDM Pendidikan,” *Edukasi Elita : Jurnal Inovasi Pendidikan* 2, no. 1 (2024): 106–22, <https://doi.org/10.62383/edukasi.v2i1.956>.

¹² Fifit Firmadani, “Strategi Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Menengah Atas,” *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* 3, no. 2 (2022): 192–207, <https://doi.org/10.21831/jump.v3i2.48045>.

4. Penelitian dilakukan oleh Muhamad Ali dan Mohamad Erihadiana pada tahun 2021, dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Guru”. Metode kualitatif melalui triangulasi (gabungan) dan analisis data secara induktif digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Setelah melalui beberapa tahap penelitian, ditemukan hasil bahwa Al-Maqtuq Boarding School merumuskan strategi dalam pengembangan kompetensi guru yang implementasinya berupa pelatihan penggunaan teknologi kepada guru pada saat awal tahun ajaran baru. Pihak manajer berharap dengan adanya pelatihan terkait penggunaan teknologi dapat membantu untuk meningkatkan kemampuan guru yang mencakup literasi digital, pengelolaan kelas, serta komunikasi dan sosial di masa pandemi.¹³
5. Penelitian dilakukan oleh Al Munip, Nining Andriani, Delia Subrayanti, Dian Eka Priyantoro, Bayu Purbha Sakti, dan Siminto pada tahun 2024 dengan judul “Manajemen SDM Guru: Strategi Peningkatan Kualitas Pembelajaran di Kelas”. Metode kualitatif dengan melalui wawancara dan pengumpulan data dari berbagai sekolah adalah teknik yang digunakan dalam penggalan data penelitian ini. Setelah melalui seluruh tahapan proses penelitian ditemukan hasil bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik khususnya pada tenaga pendidik/guru dapat memberikan

¹³ Muhammad Ali dan Mohamad Erihadiana, “Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Pengembangan Kompetensi Guru,” *Thawalib / Jurnal Kependidikan Islam* 2, no. 1 (2021): 1–14, <https://doi.org/10.54150/thawalib.v2i1.6>.

sumbangsih nyata secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran di kelas.¹⁴

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama/Judul/ Tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1.	Winda Dewanti, Indra Kusdianto, dan Altri Wahida. Strategi MSDM dalam Peningkatan Profesionalitas Guru SMKN 1 Palopo. 2024.	1. Tema yang terkait manajemen sumber daya manusia. 2. Objek penelitian lembaga pendidikan.	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.	Berdasarkan kelima penelitian terdahulu, terdapat <i>novelty</i> atau kebaruan penelitian yang dapat dilihat dari objek penelitian yaitu objek penelitian yang terletak di SMA di bawah naungan
2.	Aida Raihani Subandi, Awalia Izza Ari Putri, Hilman Achmad Sanusi, dan Hesti Kusumaningrum.	1. Tema yang terkait manajemen sumber daya manusia.	Tinjauan pustaka. Adalah metode pengumpulan data yang digunakan	

¹⁴ Al Munip dkk., “Manajemen SDM Guru: Strategi Peningkatan Kualitas Pembelajaran di Kelas,” *Indonesian Research Journal on Education* 4 (2024), <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1311>.

	Strategi Pengembangan Kompetensi Guru dan Staf dalam Manajemen SDM Pendidikan. 2025.	2. Objek lembaga pendidikan	dalam penelitian ini.	pondok pesantren serta cara peneliti mengkombinasikan kajian ilmu
3.	Fifit Firmadani. Strategi Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Menengah Atas. 2021.	1. Tema terkait pengembangan profesionalitas guru. 2. Objek penelitian lembaga pendidikan.	Topik penelitian tidak mengacu kepada kajian ilmu manajemen strategi.	manajemen strategi dengan pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid.
4.	Muhamad Ali dan Mohamad Erihadiana. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan	1. Tema yang terkait manajemen sumber daya manusia. 2. Objek penelitian	Penelitian tidak mengacu pada kajian ilmu manajemen strategi, melainkan berfokus pada	

	Kompetensi Guru. 2021.	lembaga pendidikan islam.	manajemen sumber daya dalam pengembangan kompetensi guru di masa pandemi.	
5.	Al Munip, Nining Andriani, Delia Subrayanti, Dian Eka Priyantoro, Bayu Purbha Sakti, dan Siminto. Manajemen SDM Guru: Strategi Peningkatan Kualitas Pembelajaran di Kelas. 2024.	1. Tema yang terkait manajemen sumber daya manusia. 2. Objek penelitian lembaga pendidikan.	Objek pembahasan adalah peningkatan kualitas pembelajaran di kelas.	

F. Definisi Istilah

Usaha untuk mendapatkan pemahaman yang lebih kredibilitas mengenai desain dan fokus penelitian, maka definisi istilah digunakan untuk membuat batasan penelitian yang jelas serta memastikan bahwa penelitian tidak keluar dari batas topik penelitian yang menjadi tujuan utama peneliti. Berikut merupakan definisi istilah yang terdapat dalam penelitian yang akan dilakukan:

1. Manajemen Strategi

Manajemen Strategi merupakan rangkaian proses yang disusun oleh organisasi dalam upaya mencapai tujuan dengan melalui analisis kondisi internal dan eksternal, perumusan visi dan misi, serta cara yang tepat, yang kemudian diimplementasikan dalam bentuk kebijakan.

2. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan pihak yang terlibat dalam segala urusan organisasi, dengan mengerahkan usaha, ide, tenaga, serta inovasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

3. Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi adalah proses sistematis yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap seseorang agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih efektif dan profesional.

4. Kompetensi Guru

Kompetensi guru merupakan kemampuan atau keterampilan yang wajib dimiliki dalam melaksanakan peran profesi sebagai pendidik sebagai kunci utama untuk keberhasilan dan kualitas pembelajaran.

5. Sekolah Menengah Atas

Sekolah Menengah Atas (SMA) merupakan jenjang lembaga pendidikan formal setelah jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang diduduki oleh generasi muda yang berada pada rentang usia 15-18 tahun.

G. Sistematika Pembahasan

Sub bagian sistematika pembahasan dalam penelitian akan ditulis yang bertujuan untuk memberikan batasan jelas terhadap kepenulisan yang sistematis. Sehingga, dapat mengantisipasi kerancuan atau ketidak konsistenan peneliti dalam memaparkan topik pembahasan penelitian. Berikut adalah sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi

1. BAB I (Pendahuluan)

Bagian ini sebagai pembuka yang akan dijelaskan latar belakang penelitian yang merujuk pada isu aktual hingga data fakta sehingga terbit fokus penelitian yang ditetapkan oleh peneliti.

2. BAB II (Kajian Teori)

Bagian ini akan menjelaskan teori-teori menurut ahli terkait yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penggunaan teori-

teori bertujuan sebagai pedoman keilmuan dalam melaksanakan penelitian.

3. BAB III (Metode Penelitian)

Bagian ini akan memaparkan jenis dan metode penelitian yang digunakan, subjek, lokasi, sumber data, teknik pengumpulan data, serta analisis keabsahan data yang ditemukan.

4. BAB IV (Paparan Data dan Hasil Penelitian)

Bagian ini akan memaparkan temuan data dan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi.

5. BAB V (Pembahasan)

Membahas dan menganalisis hasil penelitian dari bab empat. Ini bertujuan untuk menjawab masalah utama tentang manajemen strategi dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid.

6. BAB VI (Penutup)

Bagian ini berisi kesimpulan yang merupakan jawaban akhir dari masalah penelitian dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian

Membahas mengenai manajemen strategi merupakan gabungan dari kata “manajemen” dan “strategi”. Setiap kata memiliki makna masing-masing. Strategi berasal dari Bahasa Yunani “*stratagos*” yang memiliki arti ilmu para panglima untuk memenangkan suatu peperangan dengan meminimalisir sumber daya yang digunakan. Sedangkan manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses kegiatan yang mencakup usaha *planning, organizing, staffing, coordinating, dan controlling* sebuah pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan.¹⁵ Adapun menurut Fred R. David, Forest R. David, dan Meredith E. David dalam bukunya “*Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Case*” menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya.¹⁶ Hal ini, sesuai dengan yang dinyatakan oleh As’ad dan Fridiyanto dalam bukunya “*Manajemen Strategik: Visionary Leadership, Dinamika Organisasi, dan Keunggulan Kompetitif*” bahwa

¹⁵ Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis*, 1 ed., 1 (Deepublish, 2015).

¹⁶ Fred R David dkk., *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Case*, 17 ed. (Pearson Education, 2023).

manajemen strategi merupakan sebuah konsep bahwa organisasi harus mempertahankan keunggulannya serta memberikan ruang hadirnya peluang baru di masa mendatang.¹⁷

2. Fungsi Manajemen Strategi

Fungsi manajemen strategi memiliki fungsi sebagai pengambilan keputusan dan perencanaan strategi. Manajemen strategi bertugas membuat keputusan strategi yang diharapkan mampu sebagai tombak untuk meraih tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Selanjutnya, manajemen strategi menetapkan apa yang harus dilakukan di masa depan. Manajemen strategi meninjau dan mendorong orang-orang yang bertanggung jawab atas kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Singkatnya, manajemen strategi bertanggung jawab untuk membuat keputusan strategi, membuat rencana strategi, dan menilai strategi.

3. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategis mempresentasikan posisi serta kondisi sebuah perusahaan atau organisasi melalui pengamatan lingkungan secara mendalam, menetapkan formulasi, menjelaskan strategi dan tahapan implementasi atau proses, serta bagaimana evaluasi yang diterapkan.

¹⁷ As'ad dan Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Visionary Leadership, Dinamika Organisasi, dan Keunggulan Kompetitif*, 1 ed. (Literasi Nusantara, 2020).

Manajemen strategis, memiliki sejumlah manfaat positif yang dapat meningkatkan kemajuan perusahaan atau organisasi. Manfaat tersebut, diantaranya:¹⁸

a. Menentukan arah organisasi

Strategi membantu organisasi untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Dengan strategi yang jelas, perusahaan dapat memegang visi dan misi yang akan dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan perusahaan.

b. Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan

Pada perumusan strategi, organisasi harus menentukan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Hal ini membantu organisasi dalam memprioritaskan alokasi sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan.

c. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas

Manajemen strategi membantu perusahaan dalam merencanakan kegiatan dengan mengalokasikan sumber daya secara tepat. Sehingga, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan teknis operasionalnya untuk mencapai tujuan.

d. Meningkatkan posisi kompetitif

Dengan mengambil tindakan strategi yang tepat, perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, sehingga

¹⁸ Emron Edison dan Titing Kartika, *Manajemen Strategis dalam Membangun Kinerja Organisasi*, 1 ed., 1 (PT. Literasi Nusantara Abadi Group, 2023).

dapat mengambil peluang dengan mengantisipasi adanya ancaman yang akan datang. Hal ini secara langsung dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan posisi kompetitifnya di pasar.

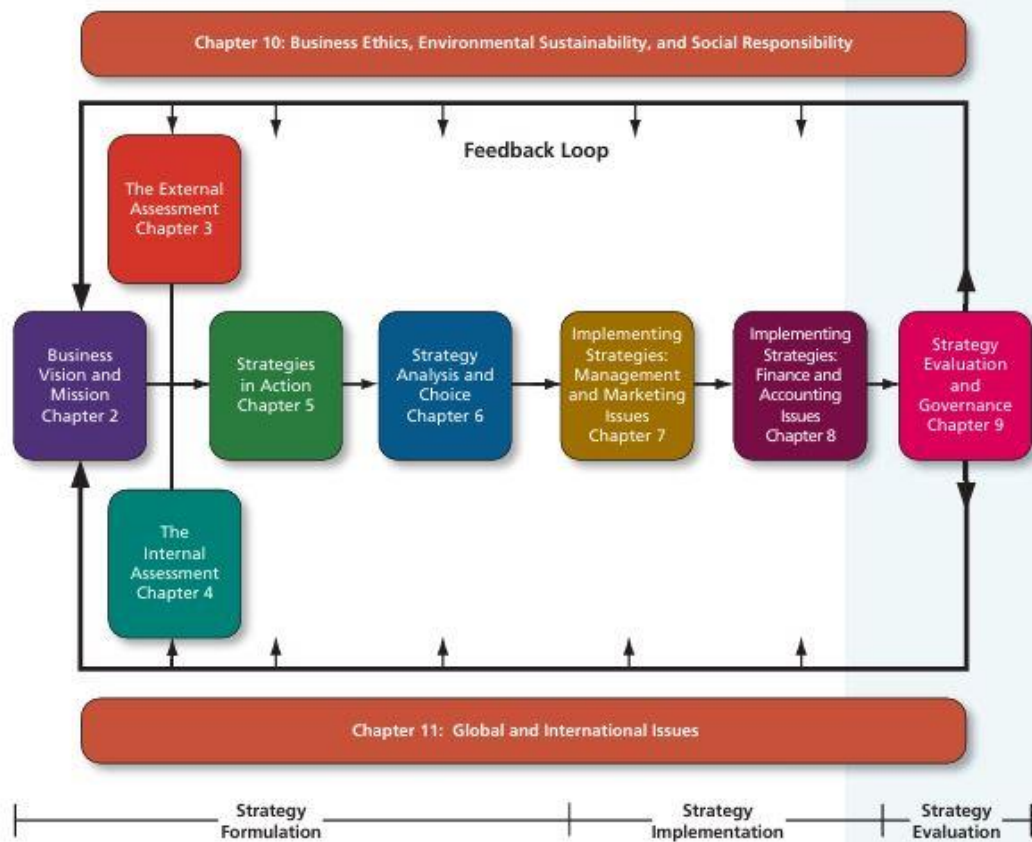
- e. Membantu perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan

Strategi yang fleksibel dapat membantu perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal. Maka, dalam situasi dinamis dan kompleks, strategi yang dilakukan dengan tepat akan membantu perusahaan untuk tetap berada di garis stabil dan mengatasi perubahan yang terjadi di pasar.

4. Tahapan Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David, manajemen strategis bisa dipelajari dan diimplementasikan dengan efektif melalui sebuah model. Struktur yang ditampilkan pada Gambar 2.1 adalah model proses manajemen strategis yang diakui secara luas dan menyeluruh.

Model ini tidak memberikan jaminan keberhasilan, tetapi memberikan pendekatan yang jelas dan praktis dalam merancang, melaksanakan, dan menilai strategi. Keterkaitan antara elemen-elemen utama dalam proses manajemen strategis ditunjukkan dalam model ini, yang akan muncul di setiap bab dengan bagian-bagian yang dirancang untuk menunjukkan fokus spesifik dari masing-masing bab.



Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi Komprehensif

Sumber: Fred R David dkk., Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Case, 17 ed.¹⁹

Manajemen strategi adalah suatu proses yang melibatkan pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan serta pelaksanaan rencana untuk memenuhi sasaran organisasi. Perencanaan dalam tahap formulasi strategi menurut Fred R. David meliputi:

- a. Pengembangan visi dan misi, menyiratkan bahwa manajemen pengetahuan dan kewaspadaan terhadap kompetisi berperan penting

¹⁹ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13 ed. (Pearson Education, 2011).

dan berdampak pada tujuan organisasi. Organisasi dapat menyelaraskan wawasan yang dimilikinya dengan fungsi serta strategi manajemen sesuai dengan visi dan misinya. Dengan begitu, organisasi dapat mengembangkan elemen-elemen yang berkaitan dengan misi seperti pelanggan, produk dan layanan, *market*, teknologi, perhatian terhadap keberlanjutan, perkembangan dan keuntungan, citra di mata publik, serta perhatian terhadap karyawan.

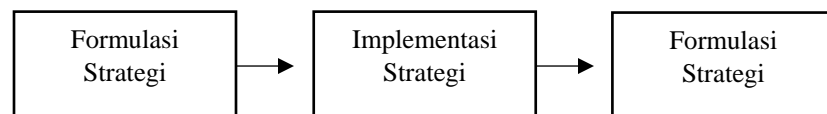
- b. Analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal mencakup kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi, sedangkan lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman dari dunia bisnis serta faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi keberlangsungan proses bisnis dalam organisasi.
- c. Menentukan sasaran jangka panjang, baik yang terkait dengan keuangan maupun pertumbuhan.
- d. Penilaian strategi, yaitu organisasi menciptakan, memilih, dan mengevaluasi berbagai strategi untuk menemukan yang paling optimal. Manajemen pengetahuan dan intelijen kompetitif dapat membantu organisasi dalam merencanakan strategi yang berlaku, alternatif strategi, isu yang mungkin muncul, serta solusi yang relevan.

Pada tahap penerapannya, organisasi perlu memastikan bahwa jumlah dan jenis pengetahuan serta kecerdasan yang diperlukan

disampaikan kepada pihak yang sesuai pada waktu yang tepat. Setiap pilihan yang diambil memerlukan pengetahuan internal yang diperoleh melalui manajemen pengetahuan yang ada di dalam organisasi, sementara informasi serta pengetahuan dari luar dapat diakses melalui kecerdasan kompetitif. Dengan mengombinasikan kedua hal ini, informasi internal dan eksternal dapat terintegrasi, serta menciptakan sinergi antara pengetahuan dan kecerdasan yang akan mendukung organisasi dalam membuat keputusan yang efektif dan efisien.

Tahap akhir adalah evaluasi, yang dilakukan dengan terus-menerus memperbarui informasi dari dalam dan luar untuk menilai perubahan penting yang terjadi sehingga dapat menciptakan strategi baru. Pada tahap fase ini, organisasi juga mengevaluasi kinerjanya dengan membandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif sangat diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja keseluruhan organisasi.

Adapun menurut Asep Suherman, proses manajemen strategis umumnya melewati tiga tahap yang saling terkait, yaitu:²⁰



Bagan 2.1 Tahapan Manajemen Strategi

²⁰ Asep Suherman, *Manajemen Strategi*, 1 ed. (PT Insan Cendekia Group, 2022).

a. Formulasi Strategi

Dalam tahap formulasi strategi melibatkan serangkaian aktivitas sistematis yang menjadi landasan untuk langkah-langkah berikutnya. Pada tahap ini, suatu organisasi memulai dengan menetapkan atau menyempurnakan misi organisasi sebagai arah yang jelas tentang apa yang ingin dicapainya. Setelah itu, organisasi mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal, seperti perubahan globalisasi, daya saing, kebijakan pemerintah, atau perkembangan teknologi. Pada saat yang sama, analisis internal juga dilakukan untuk menentukan kekuatan yang dapat dioptimalkan dan kelemahan yang perlu diperbaiki. Berdasarkan analisis ini, manajemen kemudian menetapkan tujuan jangka panjang yang akan menjadi panduan bagi pergerakan organisasi secara keseluruhan. Untuk mencapai tujuan tersebut, alternatif strategi dihasilkan, memberikan beberapa opsi yang mungkin. Dari opsi-opsi tersebut, organisasi secara cermat memilih strategi yang paling sesuai dan efektif untuk diimplementasikan guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

b. Implementasi Strategi

Tahap implementasi dalam manajemen strategis mencakup beberapa aspek penting, termasuk pengelolaan kebijakan, penetapan target tahunan, motivasi karyawan, dan alokasi sumber daya yang

tersedia secara efektif. Hal ini juga melibatkan pembentukan budaya organisasi yang selaras dengan strategi yang dipilih, perancangan struktur organisasi yang kokoh, pengelolaan biaya secara efisien, penguatan inisiatif pemasaran, optimalisasi penggunaan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan pencapaian kinerja organisasi.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi berfungsi sebagai fase akhir dalam proses manajemen strategis. Pada tahap ini, manajer harus mampu mengenali kapan suatu strategi tidak menghasilkan hasil yang diharapkan, dan evaluasi menjadi alat untuk mengumpulkan informasi penting tersebut. Karena kondisi eksternal dan internal selalu berubah, strategi harus dianggap fleksibel dan dapat disesuaikan di masa depan. Secara umum, evaluasi strategi terdiri dari tiga kegiatan inti:

- 1) mengevaluasi kembali faktor eksternal dan internal yang mendasari strategi yang ada,
- 2) mengukur kinerja organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan, dan
- 3) menerapkan tindakan korektif untuk meningkatkan atau mengarahkan ulang strategi sesuai kebutuhan.

B. Sumber Daya Manusia

1. Pengertian

Menurut Sri Larasati, sumber daya manusia adalah faktor krusial dalam suatu organisasi. Organisasi dibangun berdasarkan sebuah visi, misi, dan tujuan untuk memenuhi kepentingan manusia, yang dalam pelaksanaan misinya berupa teknis operasional dikelola oleh manusia. Maka, manusia merupakan faktor strategis yang amat krusial dalam seluruh kegiatan organisasi.²¹ Sumber daya manusia memiliki keterkaitan yang erat dengan sistem desain formal pada sebuah organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan.²² Melalui sumber daya manusia, organisasi dibentuk, diberdayakan, dan dikembangkan yang diarahkan menuju kesuksesan. Sumber daya manusia akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap organisasi melalui kreativitas dan upaya yang dilakukan. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan faktor krusial dalam kesuksesan organisasi.

2. Peran dan Fungsi Manajemen SDM dalam Organisasi

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi organisasi yang berperan sebagai mesin utama aktivitas organisasi, yaitu yang

²¹ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1 ed., 1 (Deepublish, 2018).

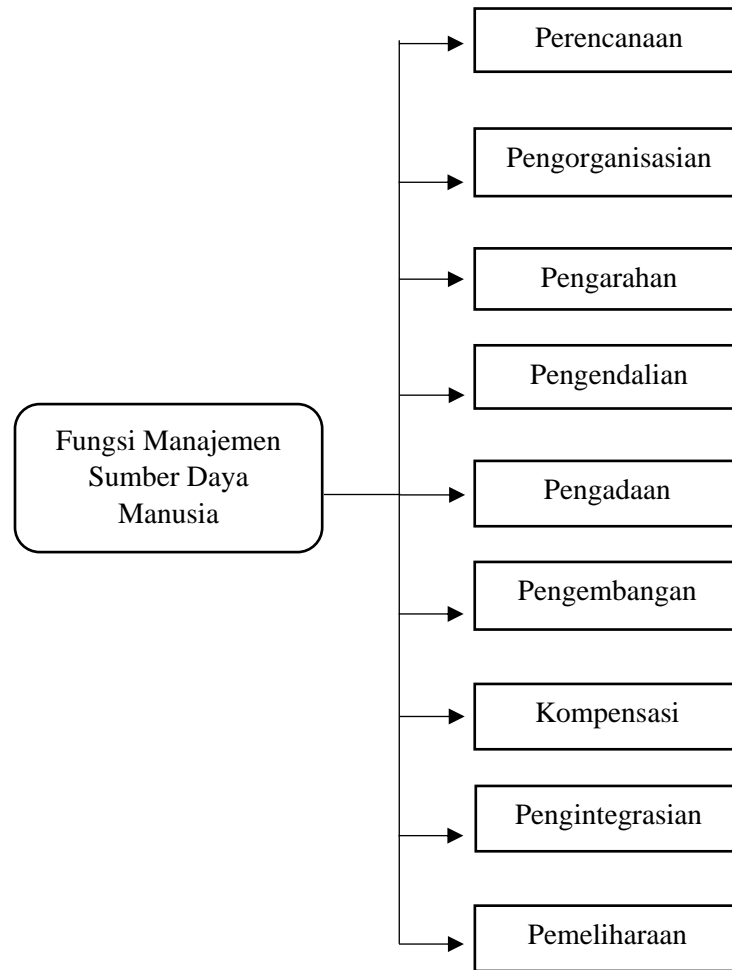
²² Suryani dkk., "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia," *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains* 2, no. 3 (2023): 363–70, <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i3.154>.

menggerakkan dalam setiap sistem organisasi.²³ Desain utama yang paling sesuai untuk diterapkan dalam meningkatkan kemampuan guru adalah melalui program pengembangan dengan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan, yang berpengaruh positif terhadap efektivitas institusi pendidikan, di mana institusi pendidikan mampu menampilkan *core competence* yang dimiliki.²⁴ Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai. Fungsi utama manajemen sumber daya manusia meliputi enam (6) aspek, yaitu:²⁵

²³ Shofia Aula dkk., “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur,” *Jurnal Sains dan Seni ITS* 11, no. 1 (2022): D143–48, http://ejournal.its.ac.id/index.php/sains_seni/article/view/67483.

²⁴ Firnando H. Ganindunto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Konstruktif dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Satuan Pendidikan*, 1 ed. (CV. Win Media, 2024).

²⁵ Irma Yuliani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1 ed., 1 (PT. RajaGrafindo Persada, 2023).



Bagan 2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan terkait sumber daya manusia merupakan kegiatan memperkirakan di muka tentang keadaan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian ini untuk mengatur tenaga kerja dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi

wewenang, integrase, dan koordinasi yang dibuat dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan ini memberikan petunjuk kepada pegawai dalam teknis organisasi agar bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan. Pengarahan biasanya dilakukan oleh pimpinan atau pihak yang berwenang dengan gaya kepemimpinannya untuk memberi arahan agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan optimal.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan ini adalah untuk mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan maupun kebijakan yang ditetapkan organisasi serta bekerja sesuai tugas pokok dan fungsi. Sehingga bila ditemukan kesalahan atau penyimpangan, pimpinan akan mengambil tindakan perbaikan atau penyempurnaan.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan atau seleksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

f. Pengembangan (*Development*)

Fungsi pengembangan sangat penting untuk meningkatkan dan memperkuat kemampuan sumber daya manusia organisasi. Pelatihan dan pengembangan sangat krusial bagi pertumbuhan

dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Fungsi ini mencakup kegiatan seperti mempersiapkan karyawan baru untuk menjalankan peran yang diamanahkan, memberikan kesempatan pelatihan di bidang yang relevan, mengembangkan calon pemimpin masa depan, serta memberikan umpan balik konstruktif kepada seluruh karyawan.

g. Kompensasi (*Compentation*)

Kompensasi merujuk pada imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan atas pekerjaan yang telah dituntaskan. Kompensasi mencakup gaji, bonus, serta tunjangan yang diberikan secara adil berdasarkan peran, tanggung jawab, dan kinerja karyawan dengan memperhatikan peraturan dan Undang-Undang yang berlaku.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Fungsi pengintegrasian adalah pengombinasian antara sistem dengan sumber daya manusia yang ada serta penyelarasan kepentingan sumber daya manusia secara individu dengan kepentingan organisasi. Kepentingan individu dapat digambarkan melalui gaji, fasilitas, jaminan sosial, dan lain sebagainya. Sedangkan kepentingan organisasi dapat digambarkan melalui efisiensi, keuntungan, ketercapaian visi, dan lain sebagainya.

i. Pemeliharaan (*Maintance*)

Efisiensi sumber daya manusia harus tetap terjaga, sehingga diperlukan lingkungan kerja yang baik agar dapat memberikan motivasi dan semangat kerja sumber daya manusia. Pemeliharaan meliputi fasilitas penunjang kesehatan, keselamatan, serta kesejahteraan baik fisik maupun psikis.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan, memiliki makna seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pengakuan terhadap pentingnya tenaga pendidik dan kependidikan pada sekolah. Sebagai sumber daya manusia yang memiliki peran vital, dituntut untuk memberi sumbangsih atau kontribusi terhadap visi lembaga yang harus dikelola agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan secara efektif.²⁶

Salah satu tugas utama yang harus dilakukan dan dikembangkan dalam administrasi atau tata usaha sekolah adalah memberlakukan manajemen sumber daya manusia. Hal ini berlaku bagi seluruh lembaga pendidikan yang ada. Manajemen ini berperan untuk menjelaskan hak dan kewajiban pegawai, membantu pegawai berkembang secara professional dalam melaksanakan tugas, dan merencanakan masa pension hingga pergantian posisi jabatan.²⁷

²⁶ Fahmiah Akilah, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2018): 518–34, <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v6i1.282>.

²⁷ James J. Jones dan Donald L. Walters, *Human Resource Management in Education*, 1 ed. (Q-Media, 2008).

Manajemen sumber daya manusia dilakukan untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas, dengan jumlah dan klasifikasi guru berdasarkan beban masing-masing individu di dalamnya. Manajemen sumber daya manusia harus mendukung tingkat ketahanan, pertumbuhan, produktivitas, serta daya saing sekolah. Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam konteks pendidikan adalah mendorong pencapaian kinerja tenaga pendidik dan membangun kondisi kerja dengan rasa yang aman dan nyaman tanpa adanya unsur eksploitasi sumber daya manusia.²⁸ Maka, manajemen sumber daya manusia dilakukan agar tenaga pendidik dan kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan individu, tujuan fungsional, tujuan organisasi, serta tujuan masyarakat.

D. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Pengembangan staf mencakup berbagai aspek dan praktik yang sangat luas. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pengembangan staf berarti peningkatan keahlian profesional, pelatihan kerja, pendidikan keterampilan, serta dukungan dari organisasi untuk keberlangsungan pendidikan para karyawan. Tujuan dari kegiatan-kegiatan ini adalah sebagai penopang agar karyawan dapat tampil dengan baik dalam pekerjaan mereka untuk memberikan tanggung jawab serta tugas baru kepada mereka. Melalui program pengembangan staf, sekolah maupun karyawan akan merasakan

²⁸ Nurul Fika dan Anis Zohriah, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan," *Jambura Journal of Educational Managemen* 5, no. 1 (2024), <https://doi.org/10.37411/jjem.v5i1.2745>.

manfaat, di mana sekolah akan memperoleh kualitas kerja yang lebih baik dan karyawan akan merasakan kepuasan dalam pekerjaan, baik dari segi finansial maupun mental.²⁹

Menurut Jones dan Walters terdapat beberapa alasan yang menjadi landasan diperlukan pengembangan potensi pada guru. Alasan pertama harus diadakan pengembangan staf adalah tuntutan kurikulum yang kandungannya berubah-ubah. Alasan kedua adalah tantangan demografis yang melahirkan kebutuhan untuk lebih memahami keadaan para siswa, pada saat ini hingga di masa depan. Alasan ketiga adalah tuntutan metodologi, menarik perhatian dengan berubah dan tumbuh dari pengetahuan pedagogis baru dan bagaimana para siswa belajar dengan tingkat perkembangan yang beragam. Alasan keempat adalah tekanan kerja, yang patut disadari bahwa sebuah perubahan akan melahirkan stress jika sulit untuk beradaptasi. Maka, pengembangan staf harus mampu membantu para guru dan karyawan di sekolah mempertahankan keseimbangan di bawah tekanan kerja.³⁰

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional menawarkan berbagai pilihan dalam rangka pengembangan kualitas dan kemampuan guru, sebagai berikut:³¹

1. Program peningkatan kualifikasi pendidikan bagi guru;
2. Program penyetaraan dan sertifikasi;

²⁹ Jones dan Walters, *Human Resource Management in Education*, 256.

³⁰ Jones dan Walters, *Human Resource Management in Education*, 257-258.

³¹ Saeful Kurniawan, *Pengembangan Kompetensi Guru: Konsep, Model, dan Implikasinya*, 1 ed. (Literasi Nusantara, 2019).

3. Pelatihan terintegrasi yang berbasis kompetensi;
4. Program supervisi pendidikan;
5. Inisiatif pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran);
6. Simposium bagi para guru;
7. Kursus pelatihan konvensional;
8. Membaca dan menulis jurnal, kitab kuning, serta penelitian ilmiah;
9. Ikut serta dalam konferensi ilmiah dan bahtsul masail;
10. Magang;
11. Mengikuti *trend* berita terbaru dari media;
12. Terlibat dan aktif dalam organisasi mutu;
13. Membangun kolaborasi dengan teman sejawat

E. Kompetensi Guru

Kompetensi adalah elemen kunci dari standar profesi, selain kode etik yang berfungsi sebagai panduan perilaku profesional yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi dipahami sebagai seperangkat perilaku yang berhubungan dengan penjelajahan, analisis, dan perhatian yang membantu seseorang untuk menemukan teknik yang tepat guna mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Kompetensi tidak dianggap sebagai hasil akhir dari suatu usaha, melainkan sebagai proses yang terus berkembang dan terus dipelajari seumur hidup.³²

³² Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 1 ed. (PT Remaja Rosdakarya, 2007).

Guru merupakan ujung tombak dalam proses kegiatan belajar, apabila guru mampu berperan dengan sebaik-baik profesinya maka dapat diperoleh juga mutu pendidikan dengan hasil pembelajaran yang berkualitas.³³ Tugas guru yang cukup berat harus diseimbangkan dengan kompetensi yang mumpuni, agar seluruh tindakan yang diberikan maupun dicontohkan kepada peserta didik dapat selalu diorientasikan untuk perkembangan kognitif, emosi, sosial peserta didik yang lebih optimal untuk menciptakan kematangan dan pendewasaan peserta didik.³⁴

Kompetensi guru menggambarkan tentang seperangkat kemampuan dan keterampilan yang wajib dimiliki oleh individu yang memiliki tugas serta tanggung jawab sebagai pendidik.³⁵ Seorang pendidik atau guru memiliki ciri khas masing-masing dalam menjalankan perannya, namun dalam tindakannya tidak diperbolehkan melebihi batas parameter yang telah ditetapkan dalam peraturan pemerintah maupun lembaga pendidikan itu sendiri.

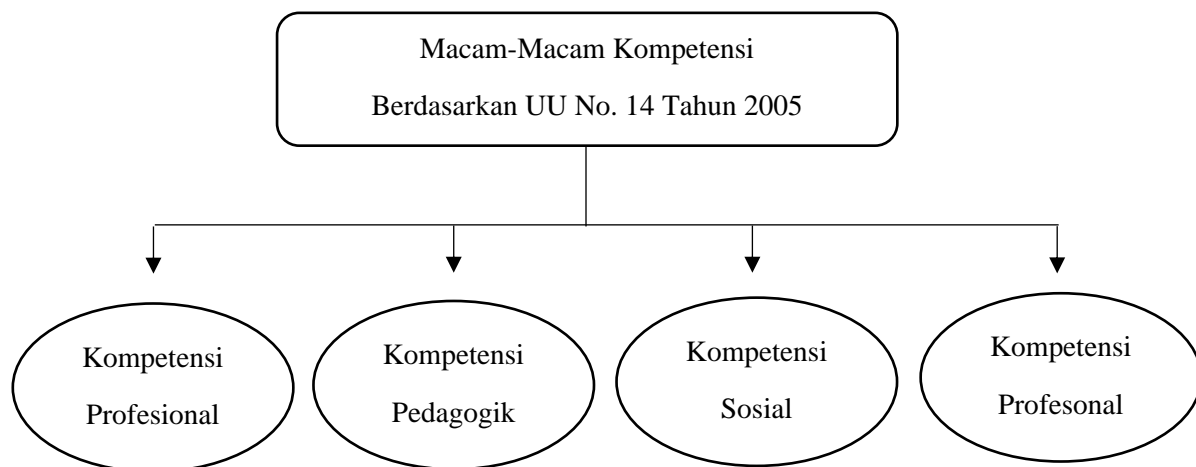
Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, mengharuskan sebuah komponen pokok yang wajib dimiliki oleh seorang guru profesional, kompetensi tersebut adalah:³⁶

³³ Nurul Azizah dkk., “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Profesionalitas Guru Terhadap Kinerja Guru di MTsN 16 Jombang,” *JoEMS (Journal of Education and Management Studies)* 5, no. 2 (2022): 70–79, <https://doi.org/10.32764/joems.v5i2.692>.

³⁴ Sri Hastuti Noer dkk., “Pembinaan Profesionalitas Guru Melalui Pelatihan dan Pendampingan PTK Bagi Guru Matematika,” *Ruang Pengabdian : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 1 (2021): 6–13, <http://dx.doi.org/10.23960/E3J>.

³⁵ Mutiara Pratiwi dkk., “Pengaruh Kompetensi Dan Kemampuan Penggunaan Teknologi Terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru (Studi Kasus SMK Budi Mulia Kotobaru),” *Journal of Management and Creative Business* 1, no. 1 (2023): 149–61.

³⁶ “Undang-undang (UU) Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen,”



Bagan 2.3 Kompetensi Guru dalam UU No. 14 Tahun 2005

1. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional guru merujuk dari dua istilah, yaitu kompetensi dan professional. Sederhanya, kompetensi merupakan kemampuan atau keahlian. Oleh karena itu, kompetensi profesional guru dapat dimaknai sebagai kemampuan serta kewenangan yang dimiliki oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesiannya.³⁷ Maka, guru yang mampu menjalankan tugas profesinya dengan baik dapat dikatakan sebagai guru yang kompeten dan profesional.

2. Kompetensi Pedagogik

Pedagogik merupakan teori mengenai pendidikan yang membahas apa dan bagaimana cara mendidik secara optimal. Dalam perspektif bahasa Yunani, pedagogik diartikan sebagai ilmu tentang

³⁷ Yeni Gusmiati Mia dan Sulastris Sulastris, "Analisis Kompetensi Profesional Guru," *Journal of Practice Learning and Educational Development* 3, no. 1 (2023): 49–55, <https://doi.org/10.58737/jpled.v3i1.93>.

membimbing anak, yang menguraikan berbagai persoalan pendidikan serta aktivitas mendidik.³⁸ Adapun dari sudut pandang proses pembelajaran di sekolah, kompetensi pedagogik dapat dipahami sebagai kemampuan guru dalam mengelola dan mengembangkan pembelajaran peserta didik.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial dapat diartikan sebagai kemampuan seorang guru dalam memahami bahwa dirinya merupakan bagian dari masyarakat. Kompetensi ini tercermin dari kemampuan guru dalam memahami nilai dan norma serta menerapkannya di lingkungan sosial.³⁹ Bentuk nyata dari kompetensi sosial ini antara lain: kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tulisan, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi sesuai dengan perkembangan zaman secara tepat guna, menjalin hubungan yang harmonis dengan seluruh elemen, baik dengan peserta didik, sesama tenaga pendidik, tenaga kependidikan, wali murid, serta masyarakat sekitar dengan santun.

4. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi ini merupakan tuntutan moral untuk guru sebagai tenaga pendidik. Berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 19

³⁸ Aulia Akbar, "Pentingnya Kompetensi Pedagogik Guru," *JPG: Jurnal Pendidikan Guru* 2, no. 1 (2021): 23, <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/jpg/article/view/4099>.

³⁹ Mazrur dkk., "Kontribusi Kompetensi Sosial Guru dalam Membentuk Karakter Siswa," *Innovative Education Journal* 4, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.51278/aj.v4i2.452>.

Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan telah dijelaskan bahwa kompetensi kepribadian mencakup kepribadian yang matang, stabil, dewasa, arif, bijaksana, berwibawa berakhlak mulia, serta mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan.⁴⁰

F. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang vital bagi setiap sekolah untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini, sangat diperlukan tenaga pendidik yang bersemangat dan tulus untuk mengerahkan kinerja berdasarkan kompetensi yang dimiliki.⁴¹ Dengan demikian, seorang kepala sekolah perlu merancang strategi agar karyawannya khususnya tenaga pendidik memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya. Mengingat program peningkatan kualitas sumber daya manusia akan berdampak terhadap lembaga yang berupa produktivitas, moral, efisiensi kerja, stabilitas, serta fleksibilitas lembaga.⁴²

Berbagai program pelatihan yang dilaksanakan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan masa kini. Sedangkan pengembangan dilakukan sebagai upaya untuk mempersiapkan kompetensi karyawan untuk menempati

⁴⁰ Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

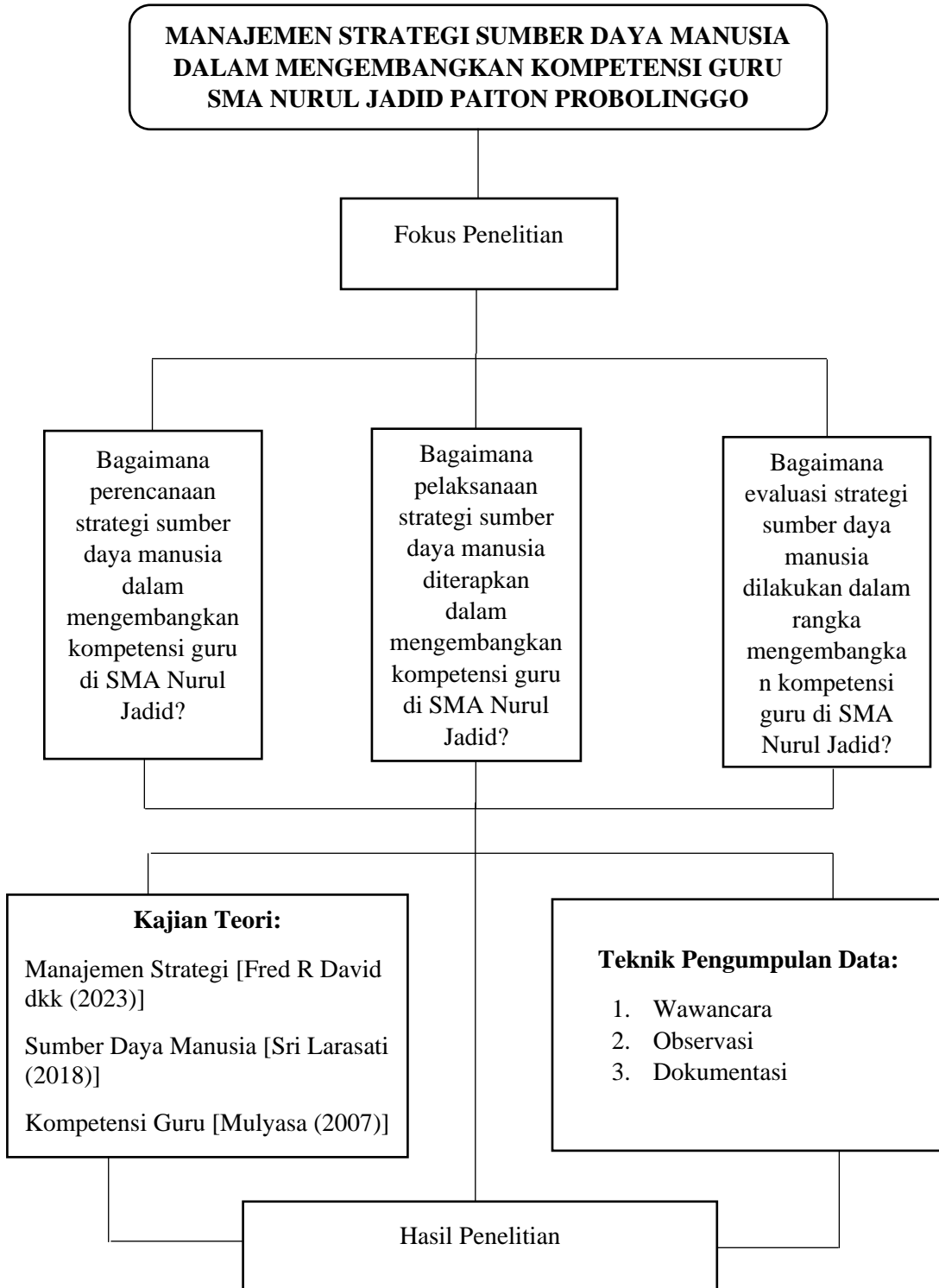
⁴¹ Rolia Ade Astagini dkk., "Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru," *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2022): 32–43, <https://doi.org/10.37348/aksi.v1i1.198>.

⁴² Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 1 ed. (Prenamedia Grup, 2018).

beberapa jabatan di masa mendatang. Pendidikan dan pelatihan sebagai respon atas problematika kelemahan sumber daya manusia di lembaga pendidikan, di mana seluruh sumber daya manusia harus tumbuh dan berkembang, sehingga mampu meningkatkan daya saing secara kompetitif dengan arus perkembangan zaman.⁴³ Sehingga, lahirlah sumber daya manusia lembaga pendidikan dengan kualitas terbaik beserta *output* yang dihasilkan.

⁴³ Wilis Werdiningsih, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.48>.

G. Kerangka Berpikir



Bagan 2.4 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini yang membahas terkait manajemen strategi sumber daya manusia untuk mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo menggunakan metode kualitatif. Mengingat permasalahan yang diteliti bersifat kompleks, dinamis, serta penuh dengan berbagai pemahaman. Data dikumpulkan dan dianalisis untuk memahami praktik serta nilai strategi dalam pengembangan kompetensi guru di lembaga pendidikan tersebut dengan mempertimbangkan kriteria relatif dan absolut. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Sugiyono, bahwa penelitian ini lebih tepat menggunakan metode kualitatif, disebabkan metode kuantitatif tidak mampu menggambarkan secara menyeluruh situasi sosial yang berada di lapangan⁴⁴.

Moelong menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah proses penggalian data berdasarkan pengamatan peneliti terhadap subjek penelitian yang kemudian diuraikan melalui bahasa peneliti.⁴⁵ Senada dengan itu, Martono menegaskan bahwa penelitian kualitatif memandang kehidupan sosial manusia dari perspektif peneliti.⁴⁶ Dengan demikian, pendekatan kualitatif dipilih karena data yang akan dikumpulkan berupa narasi, bukan angka.

⁴⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Alfabeta, 2013).

⁴⁵ Lexy J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 36 ed. (PT Remaja Rosdakarya, 2017).

⁴⁶ Nanang Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*, 2 ed. (PT RajaGrafindo Persada, 2010).

Adapun analisis data dilakukan secara deskriptif, bukan melalui perhitungan statistik.

Penelitian ini menggunakan studi kasus berupa *single case*, yang bertujuan mengamati peristiwa dengan seksama, detail, dan kredibilitas untuk menemukan problematika dan gejala sosial terkait. Hal tersebut senada dengan pendapat Creswell yang menjelaskan bahwa penelitian studi kasus bertujuan mengeksplorasi satu kasus atau beberapa kasus secara fakta melalui pengumpulan data yang mendalam.⁴⁷ Sehingga, pemilihan metode studi kasus adalah untuk menganalisis serta memvisualisasikan fenomena yang terjadi.

B. Kehadiran Peneliti

Pada penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrument utama dalam penggalian serta pengumpulan data dan informasi terkait subjek penelitian. Meskipun tidak terlibat secara penuh, peneliti tetap memegang peranan sentral sebagai pengumpul data yang berkaitan dengan manajemen strategi sumber daya manusia dalam perencanaan, implementasi, hingga evaluasi untuk mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

⁴⁷ John Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3 ed. (SAGE Publications, 2009).

C. Lokasi Penelitian



Gambar 3.1 SMA Nurul Jadid

Lokasi penelitian adalah SMA Nurul Jadid yang terletak di Jalan Kiai Haji Zaini Mun'im, Dusun Tanjung Lor, Karanganyar, Kec. Paiton, Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur. SMA Nurul Jadid adalah lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Yayasan Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan penting. Pertama, SMA ini berada di bawah naungan Yayasan yang telah berstandar ISO (*International Organization for Standardization*), sehingga sistem manajemen dan mutu pendidikan yang diterapkan dapat menjadi rujukan dalam menilai profesionalitas pendidik. Kedua, SMA Nurul Jadid memiliki sebuah keunikan karena mengintegrasikan pembelajaran formal dengan penguasaan bahasa asing, yaitu Bahasa Inggris dan Mandarin. Bahkan untuk memperkuat kualitas

pembelajaran, sekolah ini menghadirkan tenaga pengajar bahasa Mandarin yang didatangkan langsung dari Tiongkok. Keunikan tersebut menjadikan SMA Nurul Jadid sebagai lokasi yang relevan untuk meneliti strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru, sebagai pendidik yang harus mengajar sesuai standar nasional maupun global tanpa meninggalkan identitas keislaman.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Menurut Rulam, data kualitatif adalah data empiris. Data dapat berupa dokumen peristiwa nyata, pernyataan dalam rekaman, observasi perilaku spesifik, studi dokumen tertulis, atau sebuah kesan visual. Sehingga beberapa orang menganggap bahwa data kualitatif adalah lembut (*soft*), karena tidak dapat dinyatakan dengan jelas (*intangible*) dan bukan material (*immaterial*).⁴⁸ Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan adalah data objektif dengan fokus pada manajemen strategi sumber daya manusia serta bentuk implementasinya dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder, dengan uraian sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapatkan langsung dari informan penelitian melalui teknik wawancara, observasi, wawancara, serta

⁴⁸ Rulam Ahmadi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 1 ed. (Ar-Ruzz Media, 2014).

dokumentasi.⁴⁹ Informan utama penelitian ini adalah kepala sekolah dan wakil kepala sekolah yang bertugas pada bagian SDM. Selain itu, data juga akan diperoleh dari beberapa guru selaku subjek pengembangan kompetensi.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang didapatkan dari berbagai dokumen, buku, jurnal, laporan lembaga, arsip, serta literatur yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru.⁵⁰ Eksistensi data sekunder dalam penelitian juga tidak kalah penting karena sebagai penguat data primer sekaligus memberikan kerangka kontekstual bagi hasil penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

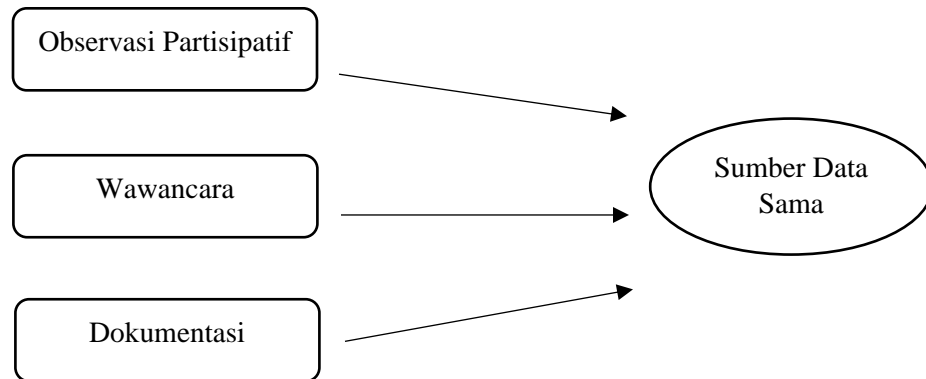
Teknik pengumpulan data merupakan langkah krusial dalam penelitian karena data yang relevan dan akurat akan menentukan hasil penelitian. Data yang dikumpulkan akan digunakan untuk menjawab untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah dan kemudian akan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.⁵¹ Dengan demikian, peneliti harus menggunakan teknik pengumpulan data yang tepat agar informasi yang diperoleh dapat diuji

⁴⁹ Yani Balaka, *Metodologi Penelitian Teori dan Aplikasi*, 1 ed. (Widina Bhakti Persada, 2022).

⁵⁰ Balaka, *Metodologi Penelitian Teori dan Aplikasi*.

⁵¹ Mohammad Subhan dan Supandi, *Metode Penelitian Kualitatif: Konsep dan Implementasi Penelitian dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan*, 1 ed. (PT. Literasi Nusantara Abadi Group, 2023).

kredibilitasnya serta dapat dipertanggungjawabkan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain:



Bagan 3.1 Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi partisipatif

Observasi partisipatif merupakan suatu interaksi sosial yang intensif antara peneliti dan subjek dalam lingkungan tertentu.⁵² Observasi partisipatif dilakukan dengan cara peneliti mengamati langsung berbagai tindakan dan aktivitas yang berkaitan dengan strategi dalam pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Hal ini dilakukan untuk menjawab, menggali, dan mengkonfirmasi data-data penelitian yang didapat melalui wawancara dan dokumentasi. Melalui keterlibatan ini, peneliti dapat memperoleh gambaran nyata terkait bagaimana manajemen strategi yang diterapkan, sekaligus memahami dinamika yang terjadi di lapangan dengan lebih mendalam.

⁵² Ahmadi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 163.

2. Wawancara Mendalam (*Deep Interview*)

Wawancara dilaksanakan dengan berbagai sesi tanya jawab untuk menggali data informasi lebih dalam kepada informan yang berperan sebagai sumber data primer berdasarkan kriteria yang ditetapkan.⁵³

Wawancara tentunya diisi dengan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan manajemen strategi sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menelaah dokumen resmi yang terkait dengan penelitian. Dokumentasi dapat diperoleh dengan berbagai bentuk tertulis maupun visual, seperti buku, arsip, laporan, serta gambar yang berfungsi untuk memperkuat temuan dari hasil observasi partisipatif dan wawancara, sekaligus menjadi sumber pembanding untuk meningkatkan keabsahan data penelitian.⁵⁴

⁵³ Ahmadi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 115.

⁵⁴ Ahmadi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 179.

Tabel 3.2 Instrumen Penelitian

No	Pertanyaan	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Kisi-Kisi Pertanyaan
1.	Bagaimana perencanaan strategi sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid?	Kepala Sekolah	Wawancara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapan perencanaan terkait pengembangan kompetensi guru dilakukan? 2. Siapa saja yang terlibat dalam merencanakan strategi pengembangan kompetensi guru? 3. Bagaimana Bapak/Ibu menganalisis kebutuhan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid? 4. Apa strategi utama yang dirancang dalam meningkatkan kompetensi guru?
		Wakil Kepala Sekolah		
		Guru		
		Dokumen	Dokumentasi	Notulensi hasil rapat
2.	Bagaimana pelaksanaan strategi sumber daya manusia diterapkan dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid?	Kepala Sekolah	Wawancara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan apa saja yang sudah dilaksanakan dalam mengembangkan kompetensi guru? 2. Apakah terdapat hambatan dalam menerapkan program pengembangan kompetensi guru? 3. Bagaimana bentuk dukungan dari Yayasan terhadap
		Wakil Kepala Sekolah		
		Guru		

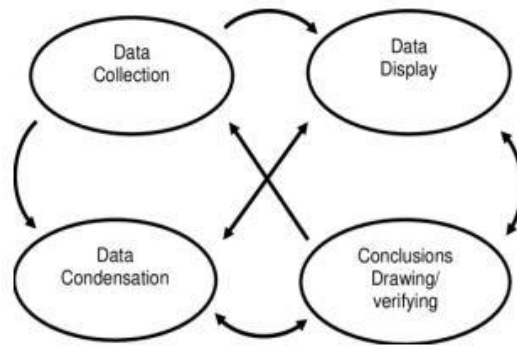
				pengembangan kompetensi guru?
		Peristiwa	Observasi	Pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru
		Dokumen	Dokumentasi	Laporan pelaksanaan program pengembangan kompetensi.
		Kepala Sekolah	Wawancara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana cara sekolah menilai keberhasilan program pengembangan guru? 2. Apa tindak lanjut dari hasil evaluasi jika menunjukkan penurunan atau peningkatan kinerja guru? 3. Bagaimana sekolah menghadapi tantangan ataupun hambatan yang terjadi dalam pengembangan kompetensi guru?
3.	Bagaimana evaluasi strategi sumber daya manusia dilakukan dalam rangka mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid?	Wakil Kepala Sekolah	Wawancara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana cara sekolah menilai keberhasilan program pengembangan guru? 2. Apa tindak lanjut dari hasil evaluasi jika menunjukkan penurunan atau peningkatan kinerja guru? 3. Bagaimana sekolah menghadapi tantangan ataupun hambatan yang
		Guru		

				terjadi dalam pengembangan kompetensi guru? 4. Apa harapan anda terhadap guru SMA Nurul Jadid kedepannya?
		Peristiwa	Observasi	1. Proses kegiatan belajar mengajar di kelas. 2. Observasi lingkungan sekolah dan interaksi antar guru 3. Perilaku guru dalam mematuhi aturan sekolah.
		Dokumen	Dokumentasi	Catatan rapat evaluasi program atau kinerja guru.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif adalah suatu upaya sistematis yang dilakukan peneliti untuk mengolah data, mengklasifikasikan temuan sesuai relevansi, serta mencari pola yang muncul dari hasil penelitian. Proses ini juga melalui langkah-langkah krusial yang meliputi seleksi data yang benar-benar diperlukan, menyederhanakan informasi temuan yang kompleks, hingga menyimpulkan data yang relevan agar dapat digunakan sebagai jawaban dari fokus penelitian. Model analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman menekankan bahwa analisis data dilaksanakan sejak awal hingga

akhir proses penelitian. Miles, Huberman, dan Saldana membagi tahapan analisis data menjadi tiga, yaitu:⁵⁵



Gambar 3.3 Tahapan Analisis Data

Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014). *Qualitative data analysis A Methods Sourcebook*, 3 ed.

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Catatan lapangan yang terdiri dari dua bagian yaitu deskriptif dan reflektif, mencatat data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Catatan deskriptif adalah catatan alami berdasarkan apa yang dilihat, didengar, disaksikan, dan dialami oleh peneliti sendiri tanpa pendapat atau penafsiran dari peneliti tentang fenomena tersebut. Sedangkan catatan reflektif adalah catatan yang berisi kesan, komentar, pendapat, dan tafsiran peneliti tentang apa yang mereka lihat.

2. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

⁵⁵ Matthew B. Miles dkk., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3 ed. (SAGE Publications, 2014).

Tahap kedua adalah kondensasi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang diperoleh dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, maupun sumber lain. Kondensasi data bukan sekadar membuang informasi yang tidak relevan, tetapi juga berfungsi untuk memfokuskan perhatian peneliti pada informasi penting yang berhubungan langsung dengan masalah penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan proses coding atau pengkodean data, yaitu memberi label atau kategori tertentu terhadap data yang sejenis agar lebih mudah dianalisis. Peneliti juga menafsirkan makna data dengan cara menyusunnya ke dalam tema atau pola tertentu yang sesuai dengan fokus penelitian. Proses kondensasi ini bersifat dinamis karena berlangsung sepanjang penelitian, artinya setiap data baru yang muncul bisa menambah, mengubah, atau memperkuat kategori yang sudah ada.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Tahap berikutnya adalah penyajian data. Penyajian data bertujuan untuk menampilkan data yang telah dikondensasi ke dalam bentuk yang lebih terstruktur sehingga peneliti dapat melihat gambaran secara menyeluruh. Dengan adanya penyajian data, peneliti dapat lebih mudah memahami hubungan antar kategori, menemukan pola, serta mengambil keputusan analitis. Bentuk penyajian data dalam penelitian kualitatif beragam, bisa berupa uraian naratif, tabel, bagan, matriks, maupun diagram. Namun, bentuk yang paling umum digunakan adalah

narasi deskriptif yang menggambarkan hasil penelitian secara runtut dan detail. Penyajian data yang baik akan membantu peneliti tidak hanya dalam memahami data yang telah dikumpulkan, tetapi juga dalam menentukan langkah selanjutnya, baik untuk analisis lebih lanjut maupun tindakan verifikasi.

4. *Conclusions Drawing/Verifying* (Penarikan Kesimpulan)

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan. Dalam penelitian kualitatif, kesimpulan tidak selalu bersifat final sejak awal, melainkan terus berkembang seiring bertambahnya data dan analisis yang dilakukan. Kesimpulan sementara dapat ditarik sejak proses pengumpulan data, kemudian diperiksa dan diverifikasi melalui perbandingan dengan data lain yang relevan. Verifikasi dilakukan agar kesimpulan yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pada tahap ini, peneliti merumuskan temuan utama yang sesuai dengan fokus penelitian, menghubungkannya dengan teori yang digunakan, serta menyusun interpretasi yang logis dan komprehensif. Namun, sifat fleksibel penelitian kualitatif memungkinkan kesimpulan akhir untuk berubah jika ditemukan data baru yang signifikan. Dengan demikian, hasil penelitian benar-benar mencerminkan realitas di lapangan.

G. Keabsahan Data

Hasil penelitian kualitatif pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh sudut pandang dan interpretasi peneliti. Oleh sebab itu, diperlukan adanya pemeriksaan data untuk menjamin bahwa informasi yang diperoleh benar, akurat, serta dapat dipercaya. Salah satu cara yang banyak digunakan dalam penelitian kualitatif adalah teknik triangulasi. Teknik ini berfungsi untuk memverifikasi keaslian data wawancara dari subjek utama dengan cara membandingkannya dengan hasil wawancara subjek lain, kemudian dipadukan dengan temuan dari dokumentasi maupun hasil observasi di lapangan. Dengan demikian, data yang dianalisis dapat dipastikan memiliki keabsahan dan kemurnian. Prosedur ini dijalankan peneliti sebagai langkah penting untuk menjaga validitas penelitian.

Norman K. Denkin menjelaskan bahwa triangulasi merupakan sebuah kombinasi atau penggabungan dari berbagai metode untuk menelaah suatu fenomena dari beragam sudut pandang.⁵⁶ Melalui pendekatan ini, peneliti tidak hanya melihat data dari satu sisi saja, tetapi juga meninjau dari perspektif lain yang saling melengkapi. Keunggulan dari penggunaan triangulasi adalah mampu meminimalisir kemungkinan munculnya data yang tidak valid, karena data yang dianggap sah harus memiliki kesesuaian dengan data awal yang ditemukan.

⁵⁶ Denkin, N. K., *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Remaja Rosdakarya, 2007).

Secara umum, triangulasi terdiri dari beberapa jenis, namun dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan dua bentuk triangulasi, yaitu:⁵⁷

1. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data. Dengan cara ini, peneliti dapat memastikan apakah data yang diperoleh konsisten, saling mendukung, atau justru menunjukkan perbedaan tertentu.

2. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan atau sumber yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk menilai kebenaran data melalui perspektif yang beragam. Dengan demikian, informasi yang sama diuji validitasnya dari beberapa sudut pandang.

Dalam praktiknya, peneliti menggunakan triangulasi dengan melibatkan pihak-pihak terkait yang relevan dengan penelitian. Data yang terkumpul dari wawancara kemudian diuraikan, dikelompokkan, serta dibandingkan untuk menemukan kesamaan maupun perbedaan antar sumber. Selanjutnya, data tersebut dianalisis dengan mengacu pada hasil observasi, dokumentasi, wawancara, serta teori yang relevan.

⁵⁷ Denkin, N. K., *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Profil SMA Nurul Jadid

Nama Instansi	: SMA Nurul Jadid
Tahun berdiri Instansi	: 15 Oktober 1970
Dasar Hukum	: Surat Keputusan Yayasan Nurul Jadid nomor NDJ/B/XI/1970.
Alamat	: Jalan Karanganyar
Kelurahan	: Karanganyar
Kecamatan	: Paiton
Kabupaten	: Probolinggo
Provinsi	: Jawa Timur ⁵⁸

2. Sejarah SMA Nurul Jadid

SMA Nurul Jadid adalah salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid. Melalui SK Yayasan Nurul Jadid dengan nomor: NDJ/B/XI/1970 tertanggal 15 Oktober 1970, SMA Nurul Jadid berdiri. Maka secara resmi setiap tanggal 15 Oktober merupakan Dies Natalis SMA Nurul Jadid. Saat berdiri pertama

⁵⁸ “Profil SMA Nurul Jadid,” *Website SMA Nurul Jadid*, <https://www.smanj.sch.id/halaman/detail/profil-sma-nurul-jadid>.

kali, sekolah ini bernama Sekolah Menengah Atas Islam Pesantren Nurul Jadid (SMAIP). Melalui proses pengelolaan yang baik dan terencana, satu tahun kemudian, tanggal 29 Mei 1976 mendapatkan bukti sekolah terdaftar dari Kanwil P dan K Provinsi Jawa Timur berdasarkan Surat Keputusan Menteri P dan K nomor: 79/0/1975 tertanggal 17 April 1975 dan Surat Keputusan Menteri tanggal 14 Mei 1975 nomor: 094/0/1975 dengan status terdaftar: 092/PU/PMU/7310/13.76.⁵⁹

Nomor Statistik Sekolah (NSS) SMA Nurul Jadid diperoleh pada tahun 1980 dengan nomor: 304.052.022.002, dan status Terdaftar kemudian diperbaharui oleh Kanwil Depdikbud Propinsi Jawa Tirnur tanggal 29 Desember 1980 dengan nomor: 158/U/104.2/13.80. Pada tanggal 16 Pebruari 1985 SMA Nurul Jadid memperoleh jenjang status DIAKUI dengan nornor: 077/C/Kep/1.85 berdasarkan keputusan Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Depdikbud tertanggal 17 Januari 1985. Setelah melalui proses panjang, dengan system swadaya masyarakat, akhirnya SMA Nurul Jadid pada tahun 1990 memperoleh jenjang status DISAMAKAN dengan nomor: 009/C/Kep/1990 tertanggal 20 Januari 1990.⁶⁰

Lima tahun kemudian SMA Nurul Jadid kembali dilakukan Uji kelayakan untuk memperoleh status Akreditasi dengan nomor: 024/C/Kep/I/1995 tanggal 22 Mei 1995 yang tetap memperoleh status:

⁵⁹ “Rencana Strategis Satuan Pendidikan SMA Nurul Jadid Tahun 2023-2027,” 2023.

⁶⁰ “Rencana Strategis Satuan Pendidikan SMA Nurul Jadid Tahun 2023-2027.”

DISAMAKAN. Dengan melalui penambahan berbagai fasilitas laboratorium (Bahasa, IPA dan Komputer), dan perbaikan kinerja semua komponen sekolah, SMA Nurul Jadid kembali dilakukan uji: kelayakan dengan hasil sangat memuaskan dan tetap menyanggah status DISAMAKAN dengan nomor: 2722/104/PP/2001 tertanggal 9 Pebruari 2001. Kemudian sejak tanggal 17 Desember 2007 SMA Nurul Jadid menyanggah Status Terakreditasi A sampai dengan sekarang.⁶¹

3. Visi Misi SMA Nurul Jadid

SMA Nurul Jadid merupakan lembaga pendidikan formal jenjang SLTA yang berada dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid. SMA Nurul Jadid memiliki tiga (3) jurusan yaitu Ilmu Bahasa dan Budaya (IBB), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA). SMA Nurul Jadid juga memiliki kelas unggulan dan regular di setiap jurusannya. Kegiatan di sekolah dimulai sejak pukul 07.30 yang diawali dengan kegiatan PKB (Pembiasaan Karakter Baik) kemudian dilanjutkan KBM (Kegiatan Belajar dan Mengajar) dari pukul 08.00 hingga pukul 13.00. Bagi kelas unggulan masih memiliki jam tambahan untuk kursus sesuai peminatan hingga pukul 15.00 WIB.

Berdasarkan hasil dokumentasi peneliti pada laman website sekolah, SMA Nurul Jadid memiliki visi misi sebagai berikut:

⁶¹ “Rencana Strategis Satuan Pendidikan SMA Nurul Jadid Tahun 2023-2027.”

a. Visi

“Terwujudnya Generasi Ber-Iman, Berprestasi, dan Berdaya Saing Global”⁶²

Visi ini mengandung harapan besar kepada peserta didik agar memiliki keimanan kuat terhadap nilai ajaran Islam sebagaimana yang diajarkan oleh pesantren sebagai landasan untuk berfikir, bertindak, dan bersikap. Peserta didik juga diharapkan agar mampu mencapai tingkat prestasi akademik dan non-akademik, dalam mewujudkan generasi yang seimbang antara spiritual, intelektual, moral, dan akhlakul karimah. Selain itu, visi sekolah juga menekankan pentingnya untuk mencapai tingkat daya saing global, agar para peserta didik juga dapat berkiprah dalam kancah internasional dengan status kesatriannya.

b. Misi

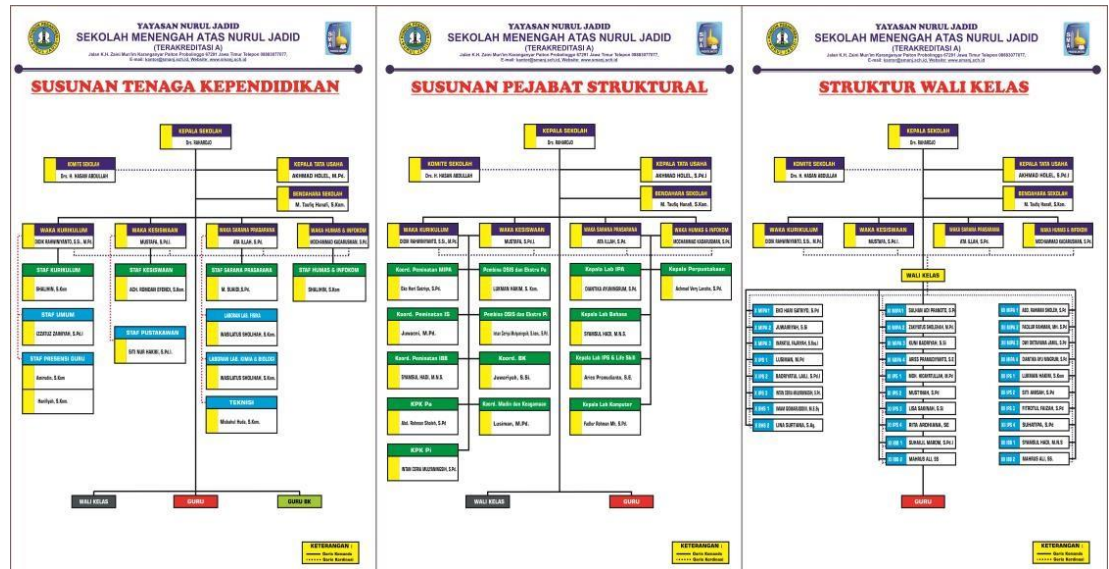
- 1) Melaksanakan pendidikan keagamaan terpadu dan pembelajaran Furudhul ‘Ainiyah
- 2) Melaksanakan pembiasaan pelayanan pendidikan dan pembelajaran karakter baik
- 3) Melaksanakan program-program pengembangan diri inovatif
- 4) Membangun kesadaran sosial dan lingkungan
- 5) Mengembangkan dan melaksanakan pendidikan berkualitas dan efektif

⁶² “Profil SMA Nurul Jadid.”

6) Mengintegrasikan literasi teknologi dan pengembangan konten kekinian dalam pembelajaran⁶³

Misi ini sebagai upaya pendukung untuk mencapai visi yang ditetapkan, sehingga sekolah memiliki navigasi dan arah yang jelas dalam menetapkan dan mengembangkan program di sekolah tanpa mengurangi nilai-nilai yang diajarkan.

4. Struktur Organisasi SMA Nurul Jadid



Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMA Nurul Jadid

⁶³ “Profil SMA Nurul Jadid.”

B. Hasil Penelitian

1. Perencanaan Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi

Guru SMA Nurul Jadid

a. Perencanaan strategi dan pihak yang terlibat

Perencanaan strategi sumber daya manusia (SDM) dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid merupakan proses yang dilakukan secara terencana, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan kebijakan Yayasan pesantren. Perencanaan strategi terkait sumber daya manusia (SDM) dalam mengembangkan kompetensi guru bermula dari ketetapan dan indikator yang diturunkan oleh yayasan, yang kemudian dijadikan landasan oleh sekolah dalam menyusun program kerja.

Program kerja tersebut dituangkan dalam dokumen RENSTRA SATPEND SMANJ (Rencana Strategis Satuan Pendidikan SMA Nurul Jadid) yang dilakukan setiap lima tahun sekali. Namun, sekolah tetap mengadakan rapat penyusunan program kerja turunan dari Renstra tersebut setiap awal tahun. Penyusunan program kerja diawali dengan kegiatan evaluasi menyeluruh terhadap pelaksanaan program pada tahun berjalan. Evaluasi berfungsi untuk mengidentifikasi tingkat ketercapaian program sekaligus menemukan berbagai permasalahan dan kebutuhan baru, termasuk yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru.

Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh bapak Fadhol selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, yang menuturkan:

*“Kita di akhir tahun melakukan evaluasi program sekaligus merencanakan program yang akan dilaksanakan di tahun berikutnya. Dari hasil evaluasi itu kita juga dapat menentukan program apa yang akan dilaksanakan di tahun berikutnya. Contohnya, ada hasil evaluasi kompetensi guru di bidang TIK, jadi kita adakan pelatihan TIK di tahun berikutnya. Selain itu, karena disini mengikuti pesantren/yayasan, maka program yang dilaksanakan juga harus mengikuti pagu yang ditetapkan oleh Bapetren (Badan Perencanaan Pesantren). Sehingga pagu itu juga menjadi acuan untuk kami menetapkan program dan ada batasan-batasan yang ditetapkan”.*⁶⁴

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa perencanaan strategi SDM di SMA Nurul Jadid berlandaskan evaluasi dan kebutuhan nyata di lapangan. Hasil evaluasi kompetensi guru menjadi dasar utama dalam menentukan jenis program pengembangan yang akan dilaksanakan. Selain itu, sekolah juga harus menyesuaikan perencanaan program dengan pagu yang telah ditetapkan oleh Bapetren (Badan Perencanaan Pesantren).

⁶⁴ “Wawancara dengan Bapak Fadhol (Wakil Kepala Bagian Kurikulum),” Desember 2025.

Hal senada juga disampaikan oleh bapak Juwaeni selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Humas, yang menuturkan:

“Dari kami memang ada strategi yang ditetapkan, bermula tentunya merujuk kepada Renstra (Rencana Strategis). Jadi, Renstra itu adalah keseluruhan rencana strategi yang ditetapkan, baik untuk guru maupun peserta didik. Untuk menghadapi tahun ajaran baru, tentunya ada sebuah evaluasi”.⁶⁵

Pihak-pihak yang terlibat dalam merencanakan program kerja adalah jajaran struktural yang meliputi Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah bagian Hubungan Masyarakat, Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah bagian Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah bagian Sarana dan Prasarana, Bendahara, dan Kepala Tata Usaha. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Sekolah, menuturkan:

“Semua struktural, jadi seluruh Waka, kemudian Kepala TU sebagai sekretaris rapat, bendahara juga memaparkan terkait anggaran dan keuangan”.⁶⁶

Berdasarkan temuan tersebut, menunjukkan bahwa perencanaan strategi SDM di SMA Nurul Jadid dilakukan secara kolaboratif dengan melibatkan berbagai unsur struktural lembaga. Keterlibatan berbagai

⁶⁵ “Wawancara dengan Bapak Juwaeni (Guru/Wakil Kepala Bagian Humas),” Desember 2025.

⁶⁶ “Wawancara dengan Bapak Drs. Rahardjo (Kepala Sekolah),” Desember 2025.

pihak memungkinkan sekolah dapat mempertimbangkan berbagai aspek sehingga strategi yang dirumuskan lebih komprehensif dan dapat dilaksanakan secara optimal.

Peneliti juga melakukan observasi dan dokumentasi terkait dengan RENSTRA SATPEND SMANJ 2023-2027 yang tertera pada dokumen Renstra berikut:

Tabel 4.1 Resntra Satpend SMA Nurul Jadid

3 Penguatan Kompetensi SDM		
a.	Pelatihan/Workshop/Seminar peningkatan kompetensi GTK	Terlaksananya pelatihan/workshop/seminar/ peningkatan kompetensi
b.	Penguatan forum komunitas belajar guru	Prosentase kehadiran
		frekuensi pertemuan Kegiatan Komunitas
c.	Evaluasi/Asesmen kinerja	Prosentase kinerja GTK
d.	Budaya Literasi Sekolah	Prosentase Penggunaan soal model AKM dalam Penilaian Pembelajaran
		Prosentase partisipasi kegiatan literasi
		Rasio literasi pada nilai rapor pendidikan
		Jumlah Guru yang menghasilkan PTK / Praktek Baik
e.	Penguatan Organisasi Siswa	prosentase partisipasi siswa dalam program kegiatan
		prosentase kepuasan siswa terhadap program kegiatan
f.	Pengorganisasian ekstrakurikuler keterampilan esensial	prosentase keterlibatan siswa
		prosentase peningkatan keterampilan esensial siswa
g.	Penghargaan berbasis prestasi	jumlah penerima penghargaan

b. Analisis kebutuhan terkait kompetensi guru

Analisis kebutuhan kompetensi guru merupakan tahapan krusial dalam perencanaan strategi untuk mengembangkan kompetensi guru. Analisis ini dilakukan untuk memastikan bahwa program pengembangan kompetensi yang dirancang benar-benar sesuai dengan kebutuhan guru dan tuntutan pendidikan. Salah satu dasar utama dalam analisis kebutuhan adalah perkembangan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun kurikulum yang dikembangkan oleh sekolah.

Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala sekolah, menuturkan:

*“Dilihat dari kurikulum yang semakin berkembang baik kurikulum nasional maupun kurikulum sekolah, mengikuti informasi yang dikirimkan oleh cabang dinas”.*⁶⁷

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sekolah secara aktif mengikuti informasi dan kebijakan terbaru terkait kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah. Perkembangan kurikulum menuntut adanya penyesuaian kompetensi guru agar proses pembelajaran tetap relevan dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Lebih lanjut, dipertegas oleh bapak Fadhol selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, yang menuturkan:

⁶⁷ “Wawancara dengan Bapak Drs. Rahardjo (Kepala Sekolah).”

“Cara kita menganalisis, pertama dari kebutuhan kurikulum, karena mengikuti kurikulum yang dijalankan oleh pemerintah, contohnya sekarang yang sedang booming itu terkait KKA (Koding dan Kecerdasan Artifisial). Jadi untuk mengikuti kurikulum tersebut, kita juga harus siapkan SDM guru, karena pembelajaran TIK yang sebelumnya juga tidak sama dengan kebutuhan kemampuan coding. Kedua, melihat hasil dari supervisi kepala sekolah, salah satu contohnya misal kesimpulan yang didapatkan ternyata masih banyak guru yang cara mengajarnya menggunakan metode lama, itu kita adakan pelatihan. Jadi analisisnya juga mengacu pada hasil evaluasi tahunan itu”.⁶⁸

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, analisis kebutuhan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid dilakukan melalui dua pendekatan utama. Pertama, pendekatan kurikuler, yaitu dengan menyesuaikan kompetensi guru terhadap tuntutan kurikulum yang terus berkembang. Kedua, pendekatan evaluatif, yaitu dengan memanfaatkan hasil supervisi kepala sekolah dan evaluasi tahunan sekolah untuk mengidentifikasi kelemahan dan kebutuhan pengembangan kompetensi guru. Dengan pendekatan tersebut, sekolah dapat memetakan kebutuhan kompetensi guru secara lebih sistematis dan berbasis data.

⁶⁸ “Wawancara dengan Bapak Fadhol (Wakil Kepala Bagian Kurikulum).”

c. Perencanaan program dalam mengembangkan kompetensi guru

Program yang dirancang dalam Rencana Strategis (Renstra) berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru memiliki bermacam variasi berdasarkan pada jenis kebutuhan dan program turunan dari yayasan pesantren.

Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Fadhol selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, yang menuturkan:

“Program yang dirancang adalah seperti pelatihan, workshop, MGMP, dan character building. Character building dilakukan tiga (3) kali dalam setahun, character building yang diselenggarakan oleh Yayasan terkait pengarahan dari pengasuh pesantren, kedua, terkait kekompakan, ketiga terkait kompetensi yang harus dipenuhi (pedagogik, profesional, dan lainnya).”⁶⁹

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa program pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid mencakup aspek akademik, pedagogik, profesional, serta pembentukan karakter. Pelatihan dan workshop difokuskan pada peningkatan kemampuan teknis dan pedagogis guru, sedangkan MGMP menjadi wadah pengembangan profesional melalui diskusi dan berbagi pengalaman antar guru. Program *character building* menunjukkan adanya perhatian

⁶⁹ “Wawancara dengan Bapak Fadhol (Wakil Kepala Bagian Kurikulum).”

sekolah terhadap penguatan nilai, sikap, dan kepribadian guru sesuai dengan karakteristik sekolah berbasis pesantren.

Hal ini ditambahkan oleh pernyataan Bapak Juwaeni selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Sekolah bagian Humas, menuturkan:

“Program-program yang dicanangkan dalam program kerja sudah dikualifikasikan, berdasarkan tingkat kebutuhan, baik bagi guru maupun bagi peserta didik.”⁷⁰

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan program pengembangan kompetensi guru telah disusun secara terstruktur dan diprioritaskan berdasarkan tingkat kebutuhan. Dengan adanya pengklasifikasian program tersebut, sekolah dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif dan memastikan bahwa program yang dilaksanakan benar-benar memberikan dampak terhadap peningkatan kompetensi guru dan kualitas pembelajaran.

Peneliti juga melakukan dokumentasi atas data yang diolah dari temuan penelitian terkait dengan program kerja yang dirancang oleh lembaga yaitu sebagai berikut:

⁷⁰ “Wawancara dengan Bapak Juwaeni (Guru/Wakil Kepala Bagian Humas).”

Tabel 4.2 Program Kerja Pengembangan Kompetensi Guru

PROGRAM KERJA PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU				
NO	PROGRAM	KEGIATAN	INDIKATOR CAPAIAN	SASARAN
1.	Refleksi dan Preparasi Program Kerja	Focus Group Discussion (FGD) – Refleksi Ketercapaian Program Sekolah Tahun Pelajaran 2024/2025	Tersusunnya program kerja semua bagian	GTK SMANJ
		IHT Analisis Konteks; Persiapan Tahun Pelajaran Baru 2025/2026	Tersusunnya Dokumen E-KOSP/KTSP: I, II dan III	GTK SMANJ
2.	Peningkatan Kompetensi Guru Berkelanjutan	Revitalisasi Kegiatan MGMP	Terlaksananya kegiatan MGMP yang continue dan menghasilkan produk: media dan penuntasan permasalahan pembelajaran	Semua Guru Mata Pelajaran
		Pelatihan dan Diseminasi Pembelajaran Berbasis Project/(Praktik Laboratorium)	Guru dapat sharing pengalaman belajar dan Recharge operasionalisasi Alat Lab dengan baik	Seluruh Guru Program Peminatan
3.	Peningkatan Prestasi dan Mutu Sekolah	Peningkatan Prestasi GTK dan Siswa melalui program, GCC	Guru dan siswa siap dan mengikuti kegiatan GCC dan SMA Award yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Jawa Timur	Semua Guru Mata Pelajaran
		Peneliti Milenial dan Inovasi Teknologi Award	Keikutsertaan peserta didik dan guru dalam kegiatan Peneliti Milenial dan Inovasi Teknologi Award	Semua Guru Mata Pelajaran
4.		SAGUSAKA (Satu Guru Satu Karya)	Guru mampu melaksanakan 7	Seluruh Guru Mata Pelajaran

	Sekolah Riset dan Sekolah Berbasis Riset		tugas pokok sebagai pendidik dan mampu menghasilkan karya berupa: buku fiksi/non fiksi, modul pembelajaran, laporan PTK, Inobel, Best Practice, alat peraga edukasi atau karya-karya pendidikan yang lain.	
		Bimbingan Teknis (BIMTEK) Guru Pendamping dan Pembimbing Tugas Akhir (TA) Penelitian Siswa	Persamaan persepsi pembimbing TA dan review Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (PPKI)	Guru Pembimbing Tugas Akhir (TA)
		Pelatihan Penyusunan Tugas Akhir Penelitian (TA) Siswa	Pemahaman Tugas Akhir (TA) Penelitian oleh siswa	Semua siswa
		Seminar, Ujian Proposal dan Laporan Hasil Penelitian Tugas Akhir (TA)	Semua siswa dapat menyusun dan mempresentasikan proposal serta laporan tugas akhir penelitian siswa	Semua siswa dan Guru Pembimbing
		Pendampingan Penyusunan Tugas Akhir (TA) siswa: Proposal dan Laporan Tugas Akhir Hasil Penelitian	Tersusunnya Laporan Tugas Akhir (TA) oleh siswa	Semua siswa dan Guru Pembimbing
		Simposium	Diseminasi hasil karya siswa	Siswa
5.	Gerakan Literasi Sekolah (GLS)	Penambahan koleksi buku baru (literatur) untuk mendukung program literasi dan Tugas Akhir	Tersedianya koleksi baru yang dapat dijadikan literatur belajar guru dan siswa	Seluruh Guru Mata Pelajaran

		(TA) Penelitian Siswa		
		Gerakan literasi melalui Forum Group Discussion (FGD)	Setiap guru menjadi pembicara FGD sesuai dengan kompetensi dan latar belakang keilmuannya	Seluruh Guru Mata Pelajaran
6.	Pengembangan Kompetensi Konselor	MGBK	Peningkatan Kompetensi Guru BK dan Tenaga Administrasi	Koor. BK, Guru Bk
		Pengembangan Keprofesion	Peningkatan Kompetensi Guru BK dan Tenaga Administrasi	Koor. BK, Guru BK
7.	Peningkatan Kompetensi Guru Bahasa	Desiminasi Penggunaan Lab. Bahasa	Guru dapat mengoperasikan Alat Lab dengan Baik	Guru mata pelajaran bahasa
		Workshop pembelajaran Bahasa Mandarin	Guru dapat meningkatkan skill dalam pengajaran Bahasa Mandarin	Guru mata pelajaran Bahasa Mandarin
8.	Guru IPA ikut serta dalam pelatihan dan seminar laboratoirum IPA	Mengikutsertakan pelaksana laboratorium IPA dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang menunjang kinerja pengelolaan laboratorium IPA	Pelaksana laboratorium IPA mendapatkan pembaruan dan pengembangan kompetensi yang menunjang kinerja pengelolaan Laboratorium IPA	Waka kurikulum, Koordinator laboratorium IPA, dan laboran IPA
9.	Guru Robotika ikut serta dalam pelatihan dan seminar laboratoirum Robotika	Mengikutsertakan pelaksana laboratorium Robotika dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang menunjang kinerja pengelolaan laboratorium Robotika	Pelaksana laboratorium IPA mendapatkan pembaruan dan pengembangan kompetensi yang menunjang kinerja pengelolaan laboratorium robotika	Waka kurikulum, Koordinator laboratorium IPA, dan Guru Robotika

2. Pelaksanaan Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA Nurul Jadid

a. Pelaksanaan strategi dalam mengembangkan kompetensi guru sesuai dengan program kerja

Program pengembangan kompetensi guru dilaksanakan melalui program kerja tahunan yang telah disusun pada awal tahun. Program tersebut memuat berbagai aktivitas kegiatan, seperti pelatihan, workshop, forum MGMP, dan pembinaan karakter guru. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Fadhol, menuturkan:

“Kegiatan yang dilakukan ialah sesuai dengan program kerja yang telah direncanakan seperti pelatihan, workshop, MGMP, dan character building. Karena kami sebagai pihak struktural berkomitmen penuh untuk menjalankan seluruh program kerja yang telah kita susun”.⁷¹

Hal ini ditambahkan oleh hasil observasi dan dokumentasi yang menunjukkan beberapa kegiatan pengembangan kompetensi guru SMA Nurul Jadid, sebagai berikut:

⁷¹ “Wawancara dengan Bapak Fadhol (Wakil Kepala Bagian Kurikulum).”



Gambar 4.2 *Forum Group Discussion* Guru⁷²

Kegiatan *Forum Group Discussion* (FGD) guru dilaksanakan dengan melibatkan seluruh guru sebagai pembicara sesuai dengan kompetensi dan latar belakang keilmuannya masing-masing. Setiap guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan gagasan, pengalaman, serta pandangannya terkait proses pembelajaran dan pengembangan pendidikan di sekolah.



Gambar 4.3 MGBK dan Jaringan Struktural⁷³

⁷² “Dokumentasi Kegiatan Forum Group Discussion,” 2025.

⁷³ “Dokumentasi Musyawarah Guru Bimbingan Konseling,” 2025.

Gambar 4.3 memperlihatkan kegiatan Musyawarah Guru Bimbingan dan Konseling (MGBK) yang melibatkan guru BK bersama jajaran struktural sekolah. Kegiatan ini menjadi forum koordinasi dan komunikasi antara guru BK dan pimpinan sekolah dalam membahas program bimbingan dan konseling serta kebijakan pendukungnya.



Gambar 4.4 Pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi⁷⁴

Kegiatan pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dilaksanakan sebagai upaya meningkatkan kompetensi guru dalam pemanfaatan teknologi untuk mendukung proses pembelajaran dan administrasi pendidikan. Pelatihan ini bertujuan membekali guru dengan keterampilan penggunaan perangkat dan aplikasi digital yang relevan dengan kebutuhan pembelajaran di era digital.

⁷⁴ “Dokumentasi Kegiatan Pelatihan Teknologi dan Informasi,” 2025.



Gambar 4.5 Workshop Guru Bahasa Mandarin⁷⁵

Kegiatan workshop Guru Bahasa Mandarin dilaksanakan sebagai upaya peningkatan kompetensi profesional guru dalam penguasaan materi dan metode pembelajaran Bahasa Mandarin. Workshop ini bertujuan memperkuat kemampuan pedagogik dan linguistik guru agar mampu menyampaikan pembelajaran secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik.



Gambar 4.6 MGMP Bahasa Inggris⁷⁶

⁷⁵ “Dokumentasi Workshop Bahasa Mandarin,” 2025.

⁷⁶ “Dokumentasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris,” 2025.

Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Bahasa Inggris dilaksanakan sebagai wadah koordinasi dan pengembangan profesional guru Bahasa Inggris. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pembelajaran Bahasa Inggris secara kolaboratif.

b. Pelaksanaan strategi dalam mengembangkan kompetensi guru di luar program kerja

Pelaksanaan strategi peningkatan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid juga dilakukan melalui aktivitas di luar rencana program kerja yang telah disusun sebelumnya. Kegiatan ini dapat bersifat insidental yang dilakukan atas adanya undangan dari Dinas Pendidikan Kabupaten maupun kegiatan yang diselenggarakan oleh Yayasan. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Fadhol selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, yang menuturkan:

*“Kegiatan untuk pengembangan kompetensi guru di sini tidak hanya program kerja yang telah kita rancang, misal sekolah dapat undangan dari Dinas Pendidikan itu kita delegasikan beberapa perwakilan guru dari SMA Nurul Jadid, atau juga kegiatan dari pesantren yang biasanya diselenggarakan oleh Biro Pendidikan Pesantren”.*⁷⁷

⁷⁷ “Wawancara dengan Bapak Fadhol (Wakil Kepala Bagian Kurikulum).”

Hal ini ditambahkan oleh bapak Juwaeni selaku guru sekaligus Wakil Kepala Sekolah bidang Humas, yang menuturkan:

“Saya juga sering ikut kegiatan di luar sekolah misal seminar atau talkshow internasional, pelatihan juga misal diinstruksikan oleh kepala sekolah sebagai perwakilan guru dari SMA Nurul Jadid. Semua kita lakukan semata-mata tidak hanya untuk kepentingan individu guru, namun juga untuk para siswa kita disini agar mendapatkan kualitas pendidikan yang terbaik”.⁷⁸

Peneliti juga menemukan data dari hasil dokumentasi yang mendukung hasil wawancara di atas, yang menunjukkan beberapa kegiatan yang diikuti oleh guru SMA Nurul Jadid dalam rangka mengembangkan kompetensinya, sebagai berikut:



Gambar 4.7 Pelatihan Koding dan Kecerdasan Artifisial (KKA)⁷⁹

⁷⁸ “Wawancara dengan Bapak Juwaeni (Guru/Wakil Kepala Bagian Humas).”

⁷⁹ “Dokumentasi Pelatihan Koding dan Kecerdasan Artifisial,” 2025.

Pelatihan Koding dan Kecerdasan Artifisial (KKA) ini diselenggarakan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Kabupaten Probolinggo. Kegiatan ini bertujuan membekali guru dan siswa dengan keterampilan koding serta pemahaman dasar AI, agar siap menghadapi tantangan masa depan dan membentuk ekosistem sekolah yang adaptif, inovatif, dan solutif.



Gambar 4.8 Talkshow Bersama KOMINFO⁸⁰

Talkshow ini digelar oleh KOMINFO (Kementerian Komunikasi dan Informatika), yang bertujuan agar pelajar lebih mengenal dan paham mengenai dunia Digital Cyber. Dihadiri oleh seluruh lembaga putra dan putri di Nurul Jadid yaitu: MA Nurul Jadid,

⁸⁰ <https://www.smanj.sch.id/bijak-bermedia-sosial-bersama-kominfo-menguak-literasi-digital>, Talkshow dengan KOMINFO, Oktober 2025.

SMA Nurul Jadid, MTS Nurul Jadid, SMP Nurul Jadid, MAN 1 Probolinggo, serta SMK Nurul Jadid.



Upgrading Kehumasan, Strategi Membangun Citra Lembaga dan Personalitas

25/05/2025 / 0 Comments / in Berita / by Humas

Infokom

[berita.nuruljadid.net](https://www.nuruljadid.net) - Humas dan Infokom (HUMINFO) mengadakan acara *Upgrading Kehumasan* pada Sabtu pagi, (24/05/25). Mengusung tema *Membangun Citra Lembaga Melalui Komunikasi Strategis dan Personalitas Representatif*, acara ini menghadirkan Dr. Rachman Hidayat, Kepala SDM POMI Paiton Probolinggo

Gambar 4.9 *Upgrading Kehumasan*⁸¹

Upgrading Kehumasan ini diselenggarakan oleh Humas dan Infokom Pesantren Nurul Jadid dengan mengusung tema Membangun Citra Lembaga Melalui Komunikasi Strategis dan Personalitas Representatif. Kegiatan ini menghadirkan Dr. Rachman Hidayat (Kepala SDM POMI Paiton Probolinggo) sebagai pemateri utama. Peserta *upgrading* kehumasan adalah seluruh jajaran humas lembaga

⁸¹ <https://www.nuruljadid.net/17373/upgrading-kehumasan-strategi-membangun-citra-lembaga-dan-personalitas>, *Upgrading HUMINFO Nurul Jadid*, Mei 2025.

pendidikan formal dari berbagai satuan pendidikan yayasan pesantren Nurul Jadid.



Nurul Jadid Gelar Pembinaan Pengabdian, Dorong Loyalitas dan Disiplin Kerja

20/04/2025 / 0 Comments / in Berita / by Humas Infokom

berita.nuruljadid.net – Pondok Pesantren Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo, menggelar pembinaan terhadap sejumlah pengabdian yang absen dalam beberapa agenda resmi pesantren. Kegiatan yang digelar di Aula Pesantren, Ahad, 20 April 2025, ini menjadi bagian dari upaya meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas kerja di lingkungan pesantren dan satuan pendidikan.

Gambar 4.10 Pembinaan Profesionalitas Guru⁸²

Kegiatan ini diadakan dengan tujuan pembinaan terhadap sejumlah karyawan dan pengabdian Pesantren Nurul Jadid yang menjadi bagian upaya meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas kerja di lingkungan pesantren dan satuan pendidikan.

3. Evaluasi Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA Nurul Jadid

a. Indikator evaluasi strategi pengembangan kompetensi guru

Evaluasi strategi sumber daya manusia (SDM) dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid dilakukan

⁸² <https://www.nuruljadid.net/17310/nurul-jadid-gelar-pembinaan-pengabdian-dorong-loyalitas-dan-disiplin-kerja>, *Pembinaan Pengurus dan Pegawai Pesantren Nurul Jadid*, April 2025.

sebagai tahapan penting untuk menilai efektivitas pelaksanaan program yang telah direncanakan. Evaluasi ini dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur dengan mengacu pada indikator-indikator yang telah ditetapkan sebelumnya dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) sekolah. Dengan adanya indikator yang jelas, sekolah memiliki acuan yang objektif dalam menilai keberhasilan program pengembangan kompetensi guru.

Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Fadhol selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, yang menuturkan:

*“Ada indikator yang tertera di Renstra itu misalkan program ini ada indikatornya sesuai dengan yang kita susun. Kan ada indikatornya apa, jadi kalau misalkan pada saat evaluasi, program itu tinggal kita cek saja indikator ini sudah terpenuhi atau tidak kalau banyak yang tidak terpenuhi berarti kan tidak maksimal programnya kita nyusun bersama indikator outputnya terus outcome nya sudah lengkap kita tinggal ngecek saja sudah”.*⁸³

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa setiap program pengembangan kompetensi guru yang dirancang dalam Renstra telah dilengkapi dengan indikator penilaian yang mencakup indikator *output* dan *outcome*. Indikator *output* digunakan untuk menilai

⁸³ “Wawancara dengan Bapak Fadhol (Wakil Kepala Bagian Kurikulum).”

keterlaksanaan program, sedangkan indikator *outcome* digunakan untuk melihat dampak program terhadap peningkatan kompetensi guru.

Hal ini ditambahkan oleh hasil dokumentasi peneliti atas data yang diolah dari temuan data penelitian yang menunjukkan hasil evaluasi tahunan SMA Nurul Jadid, sebagai berikut:

Tabel 4.3 Evaluasi Pelaksanaan Program Kerja

PROGRAM KERJA PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU					
NO	PROGRAM	KEGIATAN	REALISASI		CAPAIAN
			Terlaksana	Tidak Terlaksana	
1.	Refleksi dan Preparasi Program Kerja	Focus Group Discussion (FGD) – Refleksi Ketercapaian Program Sekolah Tahun Pelajaran 2024/2025	✓		Penyelesaian permasalahan pembelajaran serta penguatan strategi pembelajaran
		IHT Analisis Konteks; Persiapan Tahun Pelajaran Baru 2025/2026	✓		
2.	Peningkatan Kompetensi Guru Berkelanjutan	Revitalisasi Kegiatan MGMP	✓		Tersusunnya soal PTS, diskusi kurikulum, dan perangkat ajar
		Pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi	✓		Meningkatnya kompetensi guru dalam pemanfaatan teknologi digital untuk menunjang proses pembelajaran dan administrasi sekolah
3.		SAGUSAKA (Satu Guru Satu Karya)	✓		Tersusunnya karya tulis guru

	Sekolah Riset dan Sekolah Berbasis Riset	Bimbingan Teknis (BIMTEK) Guru Pendamping dan Pembimbing Tugas Akhir (TA) Penelitian Siswa	✓		dan siswa berupa karya fiksi dan non fiksi
		Pelatihan Penyusunan Tugas Akhir Penelitian (TA) Siswa	✓		
		Seminar, Ujian Proposal dan Laporan Hasil Penelitian Tugas Akhir (TA)	✓		
		Pendampingan Penyusunan Tugas Akhir (TA) siswa: Proposal dan Laporan Tugas Akhir Hasil Penelitian	✓		
		Simposium	✓		
4.	Gerakan Literasi Sekolah (GLS)	Penambahan koleksi buku baru (literatur) untuk mendukung program literasi dan Tugas Akhir (TA) Penelitian Siswa	✓		Tercapainya peningkatan layanan informasi perpustakaan
		Gerakan literasi melalui Forum Group Discussion (FGD) Guru	✓		Meningkatnya budaya literasi dan diskusi ilmiah di kalangan guru, ditandai dengan keaktifan guru dalam FGD, berbagi praktik baik, serta penerapan hasil diskusi dalam pembelajaran.
5.	Pengembangan Kompetensi Konselor	MGBK	✓		Terjalinnnya koordinasi dan kolaborasi

					yang lebih efektif antar guru BK, serta tersusunnya program layanan bimbingan yang lebih terarah dan sesuai kebutuhan peserta didik
		Pengembangan Keprofesion		✓	-
6.	Peningkatan Kompetensi Guru Bahasa	Desiminasi Penggunaan Lab. Bahasa	✓		Peningkatan kompetensi guru Bahasa Mandarin dalam penguasaan materi dan metode pembelajaran, serta terbangunnya mitra yang lebih banyak
		Workshop pembelajaran Bahasa Mandarin	✓		
7.	Guru IPA ikut serta dalam pelatihan dan seminar laboratoirum IPA	Mengikutsertakan pelaksana laboratorium IPA dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang menunjang kinerja pengelolaan laboratorium IPA		✓	-
8.	Guru Robotika ikut serta dalam pelatihan dan seminar laboratoirum Robotika	Mengikutsertakan pelaksana laboratorium Robotika dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang menunjang kinerja pengelolaan laboratorium Robotika		✓	-

Namun, berdasarkan hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa SMA Nurul Jadid belum menerapkan sistem evaluasi transparan masing-masing individu setiap guru, baik dari sistem, kepala sekolah selaku manajer, maupun dari siswa. Kemudian juga belum diterapkan sistem kritik dan saran dari guru untuk manajerial sekolah apabila guru merasa terdapat kekurangan atau ketidaktepatan dalam manajerial khususnya perihal pengembangan kompetensi guru.

b. Hambatan dalam pelaksanaan strategi program pengembangan kompetensi guru

Pelaksanaan terkait program strategi pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid juga menghadapi berbagai hambatan yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program. Hambatan tersebut salah satunya berasal dari kondisi lingkungan sekolah yang berbasis pesantren. Hal sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Lukman selaku guru, yang menuturkan:

“Karena ini pondok pesantren, misalnya guru TIK akan mengembangkan beberapa item materi, itu agak kesulitan karena anak-anak tidak bisa mengakses internet secara leluasa.”⁸⁴

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa karakteristik sekolah berbasis pesantren, yang memiliki aturan ketat terkait akses internet, menjadi tantangan tersendiri dalam pengembangan kompetensi guru,

⁸⁴ “Wawancara dengan Bapak Lukman (Guru),” Desember 2025.

khususnya pada mata pelajaran yang membutuhkan pemanfaatan teknologi digital. Keterbatasan akses internet bagi peserta didik berdampak pada ruang gerak guru dalam mengembangkan materi pembelajaran berbasis TIK, sehingga diperlukan strategi alternatif agar tujuan pembelajaran tetap dapat tercapai.

Dari sisi manajemen waktu pelaksanaan, terkadang juga terdapat hambatan sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Fadhol selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, menuturkan:

“Tahun 2024 biasanya kita kendalanya di waktu kayak tahun kemarin tiba-tiba di bulan November ada TKA gitu. Padahal kita merancangnya kan Desember Desember tahun 2024 waktu Desember tahun 2024 belum ada informasi terkait masalah TKA tes kompetensi tes kemampuan akademik baru muncul itu bul tahun 2025 bulan Mei makanya kita kewalahan tuh mau gak mau kita harus melaksanakan karena dari kementerian padahal tidak ada di program kerja.”⁸⁵

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa perubahan kebijakan yang datang secara mendadak dari pemerintah menjadi salah satu hambatan utama dalam pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi guru. Program yang sebelumnya tidak tercantum dalam rencana kerja sekolah harus tetap dilaksanakan karena

⁸⁵ “Wawancara dengan Bapak Fadhol (Wakil Kepala Bagian Kurikulum).”

bersifat instruktif dari kementerian. Kondisi ini menyebabkan sekolah mengalami kesulitan dalam menyesuaikan jadwal dan sumber daya yang telah direncanakan sebelumnya.

c. Tindak lanjut hasil evaluasi

Hasil evaluasi strategi pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid tidak berhenti pada tahap penilaian semata, tetapi ditindaklanjuti melalui pengambilan keputusan strategis untuk perencanaan program pada tahun berikutnya. Evaluasi akhir tahun menjadi momentum penting bagi sekolah untuk mengidentifikasi tingkat keberhasilan program sekaligus menemukan berbagai kendala yang dihadapi selama pelaksanaan.

Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Fadhol selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, yang menuturkan:

“Jadi di evaluasi akhir tahun itu, itu semuanya kita bisa dapatkan keberhasilan program kalau misalkan tidak berhasil kendalanya apa, apakah masih dilanjutkan untuk tahun depan karena tahun sebelumnya tidak berhasil seperti itu kalau sekiranya mau dilanjutkan, apa yang kemarin kurang kita perbaiki tahun berikutnya”⁸⁶

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hasil evaluasi digunakan sebagai dasar dalam menentukan keberlanjutan program pengembangan

⁸⁶ “Wawancara dengan Bapak Fadhol (Wakil Kepala Bagian Kurikulum).”

kompetensi guru. Program yang dinilai berhasil akan dipertahankan dan dikembangkan lebih lanjut, sedangkan program yang belum berhasil akan dikaji ulang untuk melihat penyebab kegagalannya. Apabila program tersebut masih dianggap relevan dan dibutuhkan, maka program dapat dilanjutkan dengan melakukan perbaikan pada aspek-aspek yang sebelumnya menjadi kendala.

Dengan demikian, tindak lanjut hasil evaluasi di SMA Nurul Jadid bersifat reflektif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kualitas perencanaan dan pelaksanaan strategi SDM. Proses ini menunjukkan adanya siklus manajemen yang berkesinambungan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dan tindak lanjut, dalam upaya mengembangkan kompetensi guru secara berkelanjutan.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA Nurul Jadid

1. Perencanaan strategi dan pihak yang terlibat

Perencanaan strategi di SMA Nurul Jadid dikemas dalam bentuk Renstra (Rencana Strategis) sekolah. Sehingga seluruh perencanaan program kerja termasuk dalam perihal strategi pengembangan kompetensi guru sudah tertera dalam pembahasan rapat yang dituangkan ke dalam dokumen Renstra. Hal ini sebagaimana yang ditulis oleh Zainal Fadri dalam bukunya yang berjudul “Perencanaan Strategis” bahwa Rencana Strategis merupakan dokumen perencanaan yang menjabarkan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, dan program kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu (biasanya 3-5 tahun).⁸⁷

Berdasarkan data yang telah diketahui, menunjukkan bahwa SMA Nurul Jadid merupakan lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Yayasan Pesantren Nurul Jadid, oleh karena itu seluruh program kerja yang dirancang oleh sekolah tidak boleh melewati batas pagu yang ditetapkan oleh Bapetren (Badan Perencanaan Pesantren).

⁸⁷ Zainal Fadri, *Manajemen dan Kepemimpinan: Perencanaan Strategis*, 1 ed. (Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, 2024).

Pihak yang terlibat dalam penyusunan Renstra adalah jajaran struktural sekolah yang mencakup Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah setiap bidang, dan Kepala TU. Keterlibatan berbagai pihak memungkinkan sekolah dapat mempertimbangkan berbagai aspek sehingga strategi yang dirumuskan lebih komprehensif dan dapat dilaksanakan secara optimal.

2. Analisis kebutuhan terkait kompetensi guru

Analisis kebutuhan terkait dengan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid yaitu mengacu pada perkembangan kurikulum. Seiring dengan berkembangnya zaman, kebutuhan akan kompetensi yang harus dipenuhi oleh guru tentunya semakin kompleks. Guru diharapkan memahami metode pembelajaran yang berfokus pada siswa, pengembangan literasi dan numerasi, serta penerapan teknologi. Oleh karena itu, dilakukan analisis kebutuhan kompetensi bagi guru di SMA Nurul Jadid guna memastikan bahwa program pengembangan kompetensi guru sesuai dengan tuntutan kurikulum dan kebutuhan siswa. Tindakan ini selaras dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Muzdalifah & Meyniar bahwa langkah awal dalam perencanaan pembelajaran adalah melakukan analisis kebutuhan belajar, baik dalam pendidikan formal maupun pelatihan profesional.⁸⁸

⁸⁸ Muzdalifah Rohami Harahap dan Meyniar Albina, "Pentingnya Penggunaan Analisis Kebutuhan Belajar Dalam Memahami Kemampuan dan Kebutuhan Pada Pencapaian Pembelajaran," *QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora* 3 (2025): 319, <https://doi.org/10.61104/jq.v3i1.813>.

Terlepas dari fenomena perkembangan kurikulum, analisis kebutuhan terkait kompetensi guru SMA Nurul Jadid juga mengacu pada kebijakan yang diturunkan oleh Yayasan, sehingga terdapat beberapa kebijakan yang harus dipenuhi oleh sekolah dalam perihal pemenuhan kompetensi guru SMA Nurul Jadid.

Kebijakan yang diterapkan oleh yayasan meliputi pencapaian kompetensi guru yang tidak hanya terkait dengan sisi akademik dan pedagogik, tetapi juga menyangkut kepribadian dan karakter. Hal ini selaras dengan UU No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen yang menetapkan bahwa guru wajib memiliki 4 (empat) kompetensi, yaitu kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian.⁸⁹

Dengan demikian, pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu pendekatan kurikuler dan pendekatan kelembagaan. Pendekatan kurikuler berorientasi pada tuntutan perkembangan kurikulum dan kebutuhan pembelajaran, sedangkan pendekatan kelembagaan berorientasi pada kebijakan dan nilai-nilai yang ditetapkan oleh yayasan. Kedua pendekatan tersebut menjadi dasar dalam perumusan program pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid. Hal ini selaras dengan ungkapan Erlan Muliadi & Ulyan Nasri yang menegaskan bahwa pentingnya

⁸⁹ “Undang-undang (UU) Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.”

kolaborasi antara pemerintah dengan yayasan untuk meningkatkan pendidikan dan memastikan bahwa seluruh lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta, memenuhi standar pendidikan yang ditetapkan.⁹⁰

3. Perencanaan program dalam mengembangkan kompetensi guru

Program pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid dirancang dengan berbagai macam cara dan diadaptasi sesuai dengan kebutuhan guru serta kebijakan yang ditetapkan oleh yayasan pesantren. Kegiatan-kegiatan mencakup pelatihan, workshop, serta *character building* yang diselenggarakan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Variasi dalam program kerja yang ada menunjukkan bahwa perencanaan strategi pengembangan kompetensi guru tidak selalu bersifat seragam, tetapi juga disesuaikan dengan aspek kompetensi yang ingin ditingkatkan.

Candra Wijaya mengungkapkan dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru” bahwa paradigma baru yang harus diperhatikan guru masa kini adalah mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mutakhir sehingga memiliki wawasan yang luas dan tidak tertinggal dengan informasi terkini.⁹¹ Dari sudut pandang lain juga dapat disebut sebagai strategi adaptif, artinya program pengembangan yang bervariasi mencerminkan usaha sekolah

⁹⁰ Erlan Muliadi dan Ulyan Nasri, “UU No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan; Telaah Kebijakan Pendidikan Dasar dan Menengah Terkait Eksistensi Madrasah Swasta dan Yayasan,” *FIKROH: Jurnal Studi Islam* 7, no. 2 (2023): 165, <https://doi.org/10.37216/fikroh.v7i2.1169>.

⁹¹ Candra Wijaya dkk., *Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru*, 1 ed. (UMSU Press, 2023).

dalam menyesuaikan strategi pengembangan kompetensi dengan kebutuhan organisasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Achmad, Binti, & Asrop bahwa strategi adaptif dimaknai sebagai kemampuan lembaga pendidikan Islam dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, tanpa kehilangan jati diri dan nilai-nilai dasar Islam. Strategi ini mencakup upaya memperkuat kompetensi sumber daya manusia, meningkatkan literasi digital, serta membangun sistem manajemen berbasis kolaborasi inovasi yang tetap berpijak pada nilai-nilai keislaman.⁹²

Program pelatihan maupun workshop ditujukan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru, khususnya dalam penguasaan metode pengajaran, penyusunan alat ajar, dan peningkatan kualitas proses pembelajaran. Program pembangunan karakter (*character building*) yang dilaksanakan juga mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi guru SMA Nurul Jadid juga berfokus pada pembentukan karakter dan kepribadian guru. Aktivitas *character building* yang diselenggarakan oleh yayasan pesantren juga bertujuan memperkuat nilai-nilai, kesolidan, serta memenuhi kompetensi kepribadian guru yang sesuai dengan ciri khas lembaga pendidikan berbasis pesantren.

⁹² Achmad Lutfi Afandi dkk., "Systematic Literature Review: Resistensi Dan Strategi Adaptif Dalam Transformasi Pendidikan Islam," *Salimiya: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam* 6, no. 4 (2025): 2, <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/salimiya>.

Perencanaan program yang dilakukan oleh SMA Nurul Jadid merupakan representasi atas ungkapan Delfi & Regil yang menyatakan bahwa guru profesional sangat diperlukan untuk dapat menciptakan kualitas pendidikan yang lebih baik. Hal ini dikarenakan tugas guru yang tidak hanya memiliki profesi sebagai tenaga pengajar, namun guru juga memiliki tugas dalam mendidik dan melatih siswa untuk membentuk peserta didik yang berkarakter dan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan abad 21.⁹³

B. Pelaksanaan Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

SMA Nurul Jadid

1. Pelaksanaan strategi dalam mengembangkan kompetensi guru sesuai dengan program kerja

Pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid yang dilakukan sesuai dengan program kerja menunjukkan adanya konsistensi antara perencanaan dan implementasi strategi sumber daya manusia. Hal ini sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Fred David bahwa manajemen strategi meliputi 3 (tiga) tahapan umum yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.⁹⁴ Program kerja tahunan yang telah disusun pada awal tahun menjadi pedoman utama

⁹³ Delfi Eliza dkk., "Membangun Guru yang Profesional melalui Pengembangan Profesionalisme Guru dalam Penerapan Profesinya," *Jurnal Basicedu* 6, no. 3 (2022): 5362–69, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2878>.

⁹⁴ David dkk., *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Case*.

dalam melaksanakan berbagai kegiatan pengembangan kompetensi guru, seperti pelatihan, workshop, serta pembinaan karakter guru.

Dalam pembahasan ini, komitmen pihak struktural sekolah dalam menjalankan seluruh program kerja mencerminkan prinsip pelaksanaan strategi SDM yang terencana dan sistematis. Pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program kerja menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya fokus pada perumusan strategi, tetapi juga pada realisasi strategi tersebut secara berkelanjutan. Karena menurut Nasir, keberhasilan lembaga tidak hanya ditentukan oleh kualitas akademik semata, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam mengelola sumber daya dan lingkungan secara strategis.⁹⁵

2. Pelaksanaan strategi dalam mengembangkan kompetensi guru di luar program kerja

Pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid tidak hanya dilakukan melalui program kerja yang telah direncanakan, tetapi juga melalui kegiatan di luar program kerja yang bersifat insidental. Kegiatan tersebut umumnya dilaksanakan sebagai respons terhadap undangan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo maupun kegiatan yang diselenggarakan oleh pihak Yayasan Pesantren Nurul Jadid.

Pelaksanaan strategi di luar program kerja menunjukkan adanya fleksibilitas dan responsivitas manajemen sekolah terhadap dinamika

⁹⁵ Nasir, *Manajemen Strategik*, 1 ed. (STAIHA Press, 2024).

lingkungan eksternal. Sekolah tetap mendelegasikan guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi meskipun tidak tercantum dalam perencanaan awal. Hal ini mencerminkan kemampuan sekolah dalam menyesuaikan strategi pengembangan kompetensi SDM dengan peluang dan tuntutan eksternal.

Keikutsertaan guru dalam kegiatan di luar sekolah, seperti seminar, talkshow internasional, dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal, menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru tidak hanya berorientasi pada kepentingan individu, tetapi juga pada peningkatan kualitas pembelajaran dan layanan pendidikan bagi peserta didik. Guru yang mengikuti kegiatan tersebut diharapkan dapat mentransfer pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh ke dalam proses pembelajaran di kelas.

C. Evaluasi Strategi SDM dalam Mengembangkan Kompetensi Guru SMA

Nurul Jadid

1. Indikator penilaian kompetensi guru

Penilaian terhadap strategi sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid dilakukan dengan mengikuti indikator-indikator yang tercantum dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) sekolah. Adanya indikator penilaian ini menjadi alat yang sangat penting bagi sekolah untuk menilai seberapa efektif program pengembangan kompetensi guru telah dilaksanakan.

Proses penilaian yang dilakukan dengan mencocokkan hasil pelaksanaan program terhadap kriteria yang sudah ditentukan menunjukkan adanya kemudahan dalam mengukur kinerja program. Kriteria penilaian berfungsi sebagai landasan dalam pengambilan, sebagai bahan evaluasi perbaikan pada tahun selanjutnya, baik melalui perbaikan desain program, metode pelaksanaan, maupun penyesuaian target capaian kompetensi guru. Selaras dengan pendapat yang diungkapkan oleh Munawir bahwa penilaian kinerja guru penting diterapkan di sekolah, karena kegiatan ini memudahkan pihak tertentu terkait seberapa jauh tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.⁹⁶

Dengan demikian, indikator penilaian guru dalam evaluasi strategi SDM di SMA Nurul Jadid berperan sebagai alat ukur objektif untuk menilai keberhasilan program pengembangan kompetensi guru. Penggunaan indikator *output* dan *outcome* menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan evaluasi strategi secara komprehensif, sehingga hasil evaluasi dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan kualitas perencanaan dan pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi guru di masa mendatang.

Namun masih terdapat kekurangan dalam sistem evaluasi kompetensi guru SMA Nurul Jadid karena belum diterapkan sistem evaluasi secara transparan untuk masing-masing individu setiap guru, baik

⁹⁶ Munawir Munawir dkk., “Memahami Penilaian Kinerja Guru,” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 8, no. 1b (2023): 627–34, <https://doi.org/10.29303/jipp.v8i1b.1237>.

dari sistem sekolah, kepala sekolah, maupun dari siswa. Sehingga hal ini masih belum terlalu cukup memenuhi indikator evaluasi yang seharusnya dilaksanakan sekolah. Sebagaimana yang tertulis dalam sebuah jurnal penelitian yang mengungkapkan bahwa sistem penilaian kinerja guru yang dilaksanakan secara teratur setiap tahun bertujuan untuk mengidentifikasi kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditujukan.⁹⁷

2. Hambatan dalam pelaksanaan strategi program pengembangan kompetensi guru

Pelaksanaan strategi program pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid tidak terlepas dari berbagai hambatan yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program. Hambatan tersebut berasal dari faktor internal sekolah maupun faktor eksternal yang berada di luar kendali manajemen sekolah. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi strategi SDM dalam konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren memiliki tantangan tersendiri.

Dalam pembahasan ini, keberadaan hambatan sebagai bagian dari dinamika pelaksanaan strategi, yang menuntut adanya kemampuan adaptasi dan penyesuaian dari pihak manajemen sekolah. Salah satu hambatan utama yang ditemukan adalah karakteristik lingkungan sekolah

⁹⁷ Frista Iin Wahyuni dkk., “Analisis Model Sistem Penilaian Kinerja Guru SMP Negeri Se Kecamatan Limboto,” *JURNAL PENDIDIKAN GLASSER* 6, no. 1 (2022): 37, <https://doi.org/10.32529/glasser.v6i1.1221>.

berbasis pesantren, khususnya terkait keterbatasan akses internet bagi peserta didik. Aturan pesantren yang membatasi penggunaan internet berdampak pada ruang gerak guru dalam mengembangkan pembelajaran berbasis teknologi, terutama pada mata pelajaran yang membutuhkan pemanfaatan TIK.

Selain faktor lingkungan, hambatan juga muncul dari aspek manajemen waktu dan perubahan kebijakan eksternal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa adanya kebijakan pemerintah yang datang secara mendadak, seperti pelaksanaan Tes Kemampuan Akademik (TKA), mengharuskan sekolah menyesuaikan kembali jadwal dan program yang telah direncanakan sebelumnya.

3. Tindak lanjut hasil evaluasi

Hasil evaluasi strategi pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid tidak berhenti pada tahap penilaian, tetapi ditindaklanjuti melalui pengambilan keputusan strategis dalam perencanaan program pada tahun berikutnya. Selaras dengan ungkapan Lestari yang menyatakan bahwa evaluasi adalah proses sistematis dan berkelanjutan untuk menentukan kualitas (nilai dan arti) daripada sesuatu, berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam rangka mengambil keputusan. Evaluasi akhir tahun dimanfaatkan sebagai momentum untuk menilai

tingkat keberhasilan program sekaligus mengidentifikasi kendala yang muncul selama proses pelaksanaan.⁹⁸

Dalam pembahasan ini, tindak lanjut hasil evaluasi menunjukkan bahwa evaluasi dipahami sebagai bagian dari proses manajerial yang berkelanjutan. Sekolah tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada proses refleksi terhadap pelaksanaan strategi yang telah dijalankan. Hal ini selaras dengan pendapat yang diungkapkan oleh Iva, Naila, dan Rani bahwa refleksi terdiri dari kegiatan analisis, sintesis, interpretasi, penjelasan dan kesimpulan. Hasil refleksi dijadikan sebagai bahan perencanaan selanjutnya dan dapat digunakan pada pertemuan selanjutnya untuk meningkatkan kinerja guru.⁹⁹

Program yang dinilai berhasil akan dipertahankan dan dikembangkan lebih lanjut, sedangkan program yang belum berhasil akan dikaji ulang untuk mengetahui penyebab ketidaktercapaiannya. Apabila program tersebut masih dianggap relevan dengan kebutuhan sekolah dan guru, maka program tetap dilanjutkan dengan melakukan perbaikan pada aspek-aspek yang sebelumnya menjadi kendala.

Dalam pembahasan ini, pola tindak lanjut tersebut mencerminkan penerapan prinsip pengambilan keputusan berbasis evaluasi. Keputusan

⁹⁸ Laila Tri Lestari dkk., "ANALISIS ALAT UKUR PENILAIAN PEMBELAJARAN KETERAMPILAN MENULIS DI SMP," *Dar el-Ilmi: Jurnal Studi Keagamaan, Pendidikan dan Humaniora* 11, no. 1 (2024): 172–82, <https://doi.org/10.52166/darelilmi.v11i1.6377>.

⁹⁹ Iva Oktaviani Gusmaningsih dkk., "Strategi Refleksi dan Evaluasi Penelitian Tindakan Kelas," *Jurnal Kreativitas Mahasiswa* 1, no. 2 (2023), <https://riset-iaid.net/index.php/jpm/article/view/1445>.

manajerial tidak diambil secara spekulatif, melainkan berdasarkan data dan hasil evaluasi program. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan pendekatan rasional dalam pengelolaan strategi SDM.

Lebih lanjut, tindak lanjut hasil evaluasi di SMA Nurul Jadid bersifat reflektif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Evaluasi tidak dipahami sebagai alat untuk mencari kesalahan, melainkan sebagai sarana pembelajaran organisasi guna meningkatkan kualitas perencanaan dan pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi guru.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data hasil penelitian dan pembahasan temuan penelitian pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat menarik secara kesimpulan berdasarkan fokus dan tujuan penelitian bahwa manajemen strategi dalam mengembangkan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid memiliki tahapan yang sistematis yaitu dimulai dari formulasi strategi atau perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Strategi yang telah diformulasikan kemudian dituangkan ke dalam bentuk Renstra Satpend SMA Nurul Jadid (Rencana Strategis Satuan Pendidikan SMA Nurul Jadid) yang akan menjadi acuan perencanaan program kerja selama kurun waktu 5 (lima) tahun.

Implementasi strategi pengembangan kompetensi guru di SMA Nurul Jadid memiliki berbagai macam kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan, antara lain: workshop, seminar, *focus group discussion (FGD)*, diseminasi penggunaan alat laboratorium sekolah, hingga penyelenggaraan forum MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Tidak hanya itu, SMA Nurul Jadid juga turut hadir dalam beberapa pelatihan di luar program kerja sekolah yang berasal dari undangan Dinas Pendidikan Kabupaten atau Provinsi dan/atau pelatihan yang diselenggarakan oleh Yayasan Pesantren Nurul Jadid.

Evaluasi pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi guru SMA Nurul Jadid ialah mengacu pada indikator capaian yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga aktif berperan sebagai *supervisor* yang turun langsung ke setiap kelas untuk melihat bagaimana kompetensi guru yang dimiliki dalam mengajar di kelas. Namun, SMA Nurul Jadid belum menerapkan evaluasi masing-masing individu setiap guru secara sistem yang jelas dan transparan, baik dari sistem teknologi, kepala sekolah, maupun para siswa.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan, peneliti memiliki beberapa saran dalam rangka meningkatkan efektivitas manajerial sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi guru SMA Nurul Jadid, diantaranya yaitu:

1. Sekolah memiliki komitmen yang sungguh-sungguh untuk melaksanakan program kegiatan yang telah direncanakan dan juga menerapkan manajemen risiko untuk memitigasi tantangan dan hambatan yang menyebabkan tidak terlaksananya program kerja yang telah direncanakan.
2. Peneliti menyarankan agar SMA Nurul Jadid menerapkan sistem evaluasi yang jelas dan transparan kepada masing-masing individu agar setiap guru paham apa yang perlu diperbaiki untuk mencapai kualitas dan mutu pembelajaran kedepannya.
3. Peneliti menyarankan agar menerapkan sistem evaluasi yang berasal dari para siswa dan juga menerapkan sistem kritik saran dari para guru

agar jajaran struktural sekolah memiliki sudut pandang yang lebih banyak dalam melihat kebutuhan dan pengambilan keputusan untuk menetapkan sebuah program kerja, khususnya dalam hal pengembangan kompetensi guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Achmad Lutfi, Binti Maunah, dan Asrop Safi'i. "Systematic Literature Review: Resistensi Dan Strategi Adaptif Dalam Transformasi Pendidikan Islam." *Salimiya: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam* 6, no. 4 (2025): 2. <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/salimiya>.
- Ahmadi, Rulam. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 1 ed. Ar-Ruzz Media, 2014.
- Aida Raihani Subandi, Awalia Izza Ari Putri, Hilman Achmad Sanusi, dan Hesti Kusumaningrum. "Strategi Pengembangan Kompetensi Guru dan Staf dalam Manajemen SDM Pendidikan." *Edukasi Elita : Jurnal Inovasi Pendidikan* 2, no. 1 (2024): 106–22. <https://doi.org/10.62383/edukasi.v2i1.956>.
- Akbar, Aulia. "Pentingnya Kompetensi Pedagogik Guru." *JPG: Jurnal Pendidikan Guru* 2, no. 1 (2021): 23. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/jpg/article/view/4099>.
- Akilah, Fahmiah. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2018): 518–34. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v6i1.282>.
- Ali, Muhammad, dan Mohamad Erihadiana. "Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Pengembangan Kompetensi Guru." *Thawalib | Jurnal Kependidikan Islam* 2, no. 1 (2021): 1–14. <https://doi.org/10.54150/thawalib.v2i1.6>.
- As'ad, dan Fridiyanto. *Manajemen Strategik: Visionary Leadership, Dinamika Organisasi, dan Keunggulan Kompetitif*. 1 ed. Literasi Nusantara, 2020.
- Astagini, Rolia Ade, Nur Izzatin Nadifah, dan Aisyah Dana Luwihta. "Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru." *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2022): 32–43. <https://doi.org/10.37348/aksi.v1i1.198>.
- Aula, Shofia, Syarifah Hanoum, dan Prahardika Prihananto. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur." *Jurnal Sains dan Seni ITS* 11, no. 1 (2022): D143–48. http://ejournal.its.ac.id/index.php/sains_seni/article/view/67483.
- Azizah, Nurul, M. Wafiyul Ahdi, dan Hanifah Hanifah. "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Profesionalitas Guru Terhadap Kinerja Guru di MTsN 16 Jombang." *JoEMS (Journal of Education and Management Studies)* 5, no. 2 (2022): 70–79. <https://doi.org/10.32764/joems.v5i2.692>.
- Bagou, Dewi Yulmasita, dan Arifin Sukung. "Analisis Kompetensi Profesional Guru." *Jambura Journal of Educational Management* 1 (2020). <https://doi.org/10.37411/jjem.v1i2.522>.

- Balaka, Yani. *Metodologi Penelitian Teori dan Aplikasi*. 1 ed. Widina Bhakti Persada, 2022.
- Creswell, John. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3 ed. SAGE Publications, 2009.
- David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13 ed. Pearson Education, 2011.
- David, Fred R, Forest R David, dan Meredith E. David. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Case*. 17 ed. Pearson Education, 2023.
- Denkin, N. K. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Dewanti, Winda, Indra Kusdianto, dan Altri Wahida. "Srategi MSDM dalam Peningkatan Profesionalitas Guru SMKN 1 Palopo." *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business* 7, no. 3 (2024). <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i3.889>.
- Edison, Emron, dan Titing Kartika. *Manajemen Strategis dalam Membangun Kinerja Organisasi*. 1 ed. 1. PT. Literasi Nusantara Abadi Group, 2023.
- Eliza, Delfi, Regil Sriandila, Dwi Anisak Nurul Fitri, dan Syahreni Yenti. "Membangun Guru yang Profesional melalui Pengembangan Profesionalisme Guru dalam Penerapan Profesinya." *Jurnal Basicedu* 6, no. 3 (2022): 5362–69. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2878>.
- Fadri, Zainal. *Manajemen dan Kepemimpinan: Perencanaan Strategis*. 1 ed. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, 2024.
- Fika, Nurul, dan Anis Zohriah. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan." *Jambura Journal of Educational Managemen* 5, no. 1 (2024). <https://doi.org/10.37411/jjem.v5i1.2745>.
- Firmadani, Fifit. "Strategi Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Menengah Atas." *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* 3, no. 2 (2022): 192–207. <https://doi.org/10.21831/jump.v3i2.48045>.
- Ganindunto, Firnando H. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Konstruktif dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Satuan Pendidikan*. 1 ed. CV. Win Media, 2024.
- Gusmaningsih, Iva Oktaviani, Naila Len Azizah, Rani Noer Suciani, dan Risti Aulia. "Strategi Refleksi dan Evaluasi Penelitian Tindakan Kelas." *Jurnal Kreativitas Mahasiswa* 1, no. 2 (2023). <https://riset-iaid.net/index.php/jpm/article/view/1445>.
- Harahap, Muzdalifah Rohami, dan Meyniar Albina. "Pentingnya Penggunaan Analisis Kebutuhan Belajar Dalam Memahami Kemampuan dan Kebutuhan Pada Pencapaian Pembelajaran." *QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora* 3 (2025): 319. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i1.813>.

- <https://www.nuruljadid.net/17310/nurul-jadid-gelar-pembinaan-pengabdian-dorong-loyalitas-dan-disiplin-kerja>. *Pembinaan Pengurus dan Pegawai Pesantren Nurul Jadid*. April 2025.
- <https://www.nuruljadid.net/17373/upgrading-kehumasan-strategi-membangun-citra-lembaga-dan-personalitas>. *Upgrading HUMINFO Nurul Jadid*. Mei 2025.
- <https://www.smanj.sch.id/bijak-bermedia-sosial-bersama-kominfo-menguak-literasi-digital>. *Talkshow dengan KOMINFO*. Oktober 2025.
- Jones, James J., dan Donald L. Walters. *Human Resource Management in Education*. 1 ed. Q-Media, 2008.
- Kompri. *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. 1 ed. Prenamedia Grup, 2018.
- Kurniawan, Saeful. *Pengembangan Kompetensi Guru: Konsep, Model, dan Implikasinya*. 1 ed. Literasi Nusantara, 2019.
- Larasati, Sri. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1 ed. 1. Deepublish, 2018.
- Lestari, Laila Tri, Chofifah Diah Nur Aliyah, dan Novi Sriwulandari. “Analisis Alat Ukur Penilaian Pembelajaran Keterampilan Menulis di SMP.” *Dar el-Ilmi : Jurnal Studi Keagamaan, Pendidikan dan Humaniora* 11, no. 1 (2024): 172–82. <https://doi.org/10.52166/darelilmi.v11i1.6377>.
- Makkawaru, Maspa. “Pentingnya Pendidikan Bagi Kehidupan dan Pendidikan Karakter dalam Dunia Pendidikan.” *Jurnal Konsepsi, Vol. 8 8, no. 3* (2019). <https://p3i.my.id/index.php/konsepsi>.
- Martono, Nanang. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. 2 ed. PT RajaGrafindo Persada, 2010.
- Mazrur, Surawan, dan Yuliani. “Kontribusi Kompetensi Sosial Guru dalam Membentuk Karakter Siswa.” *Innovative Education Journal* 4, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.51278/aj.v4i2.452>.
- Mia, Yeni Gusmiati, dan Sulastri Sulastri. “Analisis Kompetensi Profesional Guru.” *Journal of Practice Learning and Educational Development* 3, no. 1 (2023): 49–55. <https://doi.org/10.58737/jpled.v3i1.93>.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3 ed. SAGE Publications, 2014.
- Moelong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 36 ed. PT Remaja Rosdakarya, 2017.
- Muliadi, Erlan, dan Ulyan Nasri. “UU No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan; Telaah Kebijakan Pendidikan Dasar dan Menengah Terkait Eksistensi Madrasah Swasta dan Yayasan.” *FIKROH: Jurnal Studi Islam* 7, no. 2 (2023): 165. <https://doi.org/10.37216/fikroh.v7i2.1169>.

- Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. 1 ed. PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Munawir, Munawir, Amirah Yasmin, dan Ahmad Jauharul Wadud. “Memahami Penilaian Kinerja Guru.” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 8, no. 1b (2023): 627–34. <https://doi.org/10.29303/jipp.v8i1b.1237>.
- Munip, Al, Nining Andriani, Delia Subrayanti, Dian Eka Priyantoro, Bayu Purbha Sakti, dan Siminto. “Manajemen SDM Guru: Strategi Peningkatan Kualitas Pembelajaran di Kelas.” *Indonesian Research Journal on Education* 4 (2024). <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1311>.
- Mutiara Pratiwi, Ida Nirwana, dan Rasidah Nasrah. “Pengaruh Kompetensi Dan Kemampuan Penggunaan Teknologi Terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru (Studi Kasus SMK Budi Mulia Kotobaru).” *Journal of Management and Creative Business* 1, no. 1 (2023): 149–61. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v1i1.533>.
- Nasir. *Manajemen Strategik*. 1 ed. STAIHA Press, 2024.
- Noer, Sri Hastuti, Pentatito Gunowibowo, dan Mella Triana. “Pembinaan Profesionalitas Guru Melalui Pelatihan dan Pendampingan PTK Bagi Guru Matematika.” *Ruang Pengabdian: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 1 (2021): 6–13. <http://dx.doi.org/10.23960/E3J>.
- Pepatah Arab dalam Film 5 Menara.
- Pratiwi, Sri Nurabdiah. “Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia Pendidikan Di Era 4.0.” *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial* 6, no. 1 (2020): 109–14. <https://doi.org/10.30596/edutech.v6i1.4403>.
- “Profil SMA Nurul Jadid.” *Website SMA Nurul Jadid*, <https://www.smanj.sch.id/halaman/detail/profil-sma-nurul-jadid>.
- QS. Al-Insyirah ayat 5-6.*
- Sholeh, Muh Ibnu. “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam Indonesia.” *Indonesia Islamic Education Journal*, advance online publication, 2023. <https://doi.org/10.37812/iej.v.2i1.872>.
- Sri Sedjati, Retina. *Manajemen Strategis*. 1 ed. 1. Deepublish, 2015.
- Subhan, Mohammad, dan Supandi. *Metode Penelitian Kualitatif: Konsep dan Implementasi Penelitian dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan*. 1 ed. PT. Literasi Nusantara Abadi Group, 2023.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, 2013.
- Suherman, Asep. *Manajemen Strategi*. 1 ed. PT Insan Cendekia Group, 2022.

- Suryani, Ida Rindaningsih, dan Hidayatulloh. "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia." *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains* 2, no. 3 (2023): 363–70. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i3.154>.
- Wahyuni, Frista Iin, Dini Ariyasanti, dan Imam Mashudi. "Analisis Model Sistem Penilaian Kinerja Guru SMP Negeri Se Kecamatan Limboto." *JURNAL PENDIDIKAN GLASSER* 6, no. 1 (2022): 37. <https://doi.org/10.32529/glasser.v6i1.1221>.
- Werdiningsih, Wilis. "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.48>.
- Wijaya, Candra, Suhardi, dan Amiruddin. *Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru*. 1 ed. UMSU Press, 2023.
- Yayan Alpian, Sri Wulan Anggraeni, Unika Wiharti, dan Nizmah Maratos Soleha. "Pentingnya Pendidikan Bagi Manusia." *Jurnal Buana Pengabdian* 1, no. 1 (2019): 66–72. <https://doi.org/10.36805/jurnalbuanapengabdian.v1i1.581>.
- Yuliani, Irma. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1 ed. 1. PT. RajaGrafindo Persada, 2023.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Dokumentasi

