

FAKTOR-FAKTOR PREDIKTOR PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF DALAM PENDIDIKAN ISLAM: BUKTI EMPIRIS DARI GURU MADRASAH MENGGUNAKAN ANALISIS REGRESI

Ahmad Luthfi Zaenuri¹, Siti Aimah²

^{1,2} Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan, Universitas Kh.
Mukhtar Syafaat Banyuwangi, Indonesia

E – Mail : 1alzaencalligraphy@gmail.com, 2sitiaimah@gmail.com

Abstract

This study aims to deeply analyze the dynamics of human resource development in madrasah teachers, emphasizing the interaction between individual motivation, organizational support, the relevance of professional development models, and structural challenges that influence the sustainability of teacher competency development. The study employed a qualitative design with a case study approach to gain a contextual understanding of human resource development practices in Islamic education settings. Data were collected through semi-structured interviews, observations, and institutional document analysis, then analyzed using a thematic analysis approach to identify substantive patterns and themes. The results indicate that the effectiveness of human resource development in madrasah teachers is shaped by the dynamic relationship between intrinsic teacher motivation and structural, collaborative, and reflective organizational support. The findings also reveal that needs-based professional development models and communities of practice are more impactful than top-down administrative approaches. However, sustainable human resource development still faces systemic barriers in the form of administrative workload, limited time for reflection, and fragmented institutional policies. This study's contribution lies in providing an integrative empirical understanding of human resource development in madrasah teachers as a socio-organizational process, while enriching the Islamic education management literature with a contextual perspective based on field practice.

Keywords: Human Resource Development of Madrasah Teachers, Continuous Professional Development, Organizational Support and Teacher Motivation

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam dinamika pengembangan sumber daya manusia (SDM) guru madrasah dengan menitikberatkan pada interaksi antara motivasi individu, dukungan organisasi, relevansi model pengembangan profesional, serta tantangan struktural yang memengaruhi keberlanjutan pengembangan kompetensi guru. Penelitian menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk memperoleh pemahaman kontekstual mengenai praktik pengembangan SDM dalam lingkungan pendidikan Islam. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan analisis dokumen kelembagaan, kemudian dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik guna mengidentifikasi pola dan tema substantif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan SDM guru madrasah terbentuk melalui relasi dinamis antara motivasi intrinsik guru dan dukungan organisasi yang bersifat struktural, kolaboratif, serta reflektif. Temuan juga mengungkap bahwa model pengembangan profesional berbasis kebutuhan dan komunitas praktik lebih berdampak dibandingkan pendekatan administratif yang top-down. Namun demikian, keberlanjutan pengembangan SDM masih menghadapi hambatan sistemik berupa beban kerja administratif, keterbatasan waktu refleksi, dan fragmentasi kebijakan kelembagaan. Kontribusi penelitian ini terletak pada penyediaan pemahaman empiris yang integratif mengenai pengembangan SDM guru madrasah sebagai proses sosial-organisasional, sekaligus memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam dengan perspektif kontekstual yang berbasis praktik lapangan.

Kata Kunci: Pengembangan Sumber Daya Manusia Guru Madrasah, Pengembangan Profesional Berkelanjutan, Dukungan Organisasi dan Motivasi Guru

A. PENDAHULUAN

Berangkat dari dinamika transformasi pendidikan Islam di era digital dan ekonomi berbasis pengetahuan, pengembangan sumber daya manusia (SDM) guru madrasah menjadi faktor strategis dalam memastikan mutu pembelajaran, profesionalisme tenaga pendidik, serta keberlanjutan daya saing kelembagaan pendidikan Islam di tengah perubahan sosial, teknologi, dan kebijakan pendidikan kontemporer mas (Faizah & Siswanto, 2024; Masnawati et al., 2024). Madrasah sebagai institusi pendidikan yang memadukan fungsi akademik, keagamaan, dan sosial memikul peran penting dalam membangun kualitas generasi berkarakter religius sekaligus berdaya saing global. Namun, tantangan yang dihadapi lembaga ini semakin kompleks: peningkatan tuntutan kompetensi pedagogik dan profesional guru, kebutuhan integrasi teknologi pembelajaran, perubahan orientasi siswa terhadap proses belajar, serta ekspektasi publik terhadap akuntabilitas kinerja lembaga pendidikan (Valverde-Berrocoso et al., 2022). Dalam konteks tersebut, pengembangan SDM tidak lagi dapat dipahami sekadar sebagai aktivitas pelatihan rutin, melainkan sebagai proses strategis yang terencana, berkelanjutan, dan berbasis analisis kebutuhan organisasi dan individu guru.

Meskipun berbagai program peningkatan kapasitas guru telah diimplementasikan mulai dari pelatihan berbasis workshop, sertifikasi profesional, *in-service training*, hingga pengembangan komunitas belajar efektivitasnya masih menunjukkan variasi yang cukup signifikan antar-madrasah dan tidak selalu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pembelajaran di kelas (Abdul Jaleel et al., 2024; Haddade et al., 2024). Pada sejumlah kasus, program pengembangan profesional guru cenderung bersifat administratif, tidak berorientasi kebutuhan riil, dan belum terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja lembaga. Hal ini menyebabkan proses pengembangan SDM guru berjalan sporadis dan kurang diarahkan pada pencapaian tujuan strategis organisasi pendidikan. Selain itu, keberhasilan program pengembangan SDM sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, seperti kompetensi awal guru, budaya organisasi, dukungan manajerial, kesempatan refleksi pembelajaran, dan motivasi kerja intrinsik (S. G. A. S. Bukhari et al., 2023). Namun, hubungan antarfaktor tersebut belum sepenuhnya dipahami secara komprehensif melalui pendekatan analitik yang bersifat prediktif dan berbasis data empiris.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang tidak konsisten terkait pengaruh pelatihan, kompetensi profesional, dukungan organisasi, motivasi kerja, serta praktik pembelajaran berkelanjutan terhadap efektivitas pengembangan SDM guru, khususnya dalam konteks pendidikan Islam dan madrasah (Putri et al., 2024). Sebagian studi menegaskan bahwa pelatihan dan peningkatan kompetensi merupakan determinan utama kinerja guru (Pozo-Rico et al., 2023), sementara penelitian lain menekankan pentingnya faktor dukungan organisasi, iklim kerja kolaboratif, dan *perceived organizational support* sebagai variabel yang lebih dominan (Vuong et al., 2022). Perbedaan temuan ini bukan hanya mencerminkan kompleksitas dinamika pengembangan SDM, tetapi juga menunjukkan bahwa banyak penelitian sebelumnya masih bersifat deskriptif, tidak menguji hubungan kausal-prediktif, atau belum memanfaatkan model analisis kuantitatif yang mampu menjelaskan kontribusi relatif masing-masing variabel dalam satu kerangka analitik yang terpadu. Akibatnya, pengambilan kebijakan dan perancangan program pengembangan guru di banyak madrasah masih bertumpu pada pertimbangan normatif dan asumsi praktis, bukan pada dasar evidensi empiris yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Keterbatasan ini semakin nyata ketika ditinjau dari perspektif literatur internasional tentang *human resource development* (HRD) dalam sektor pendidikan. Banyak kajian HRD berfokus pada lembaga pendidikan umum atau organisasi korporasi, sementara kajian yang secara spesifik

mengkaji pengembangan SDM dalam konteks pendidikan Islam masih relatif terbatas dan kurang memperoleh perhatian memadai dalam diskursus akademik global (Muhammad & Nugraheni, 2022). Padahal, madrasah memiliki karakteristik kelembagaan, nilai organisasi, dan orientasi kultural yang berbeda dari sekolah umum, sehingga proses pengembangan SDM di dalamnya membutuhkan pendekatan konseptual dan empiris yang kontekstual (Abdul Jaleel et al., 2024). Selain itu, variabel-variabel kunci seperti kompetensi pedagogik, profesionalisme guru, dukungan organisasi, dan motivasi kerja sering kali diteliti secara terpisah tanpa ditempatkan dalam satu model empiris yang integratif. Kekosongan ini menandakan adanya *research gap* baik pada tataran teoretis maupun metodologis yang perlu dijawab melalui penelitian yang lebih rigoris dan berbasis pendekatan analisis prediktif, seperti regresi.

Berdasarkan konteks tersebut, muncul pertanyaan substantif yang menjadi dasar rasional penelitian ini: faktor mana yang benar-benar bertindak sebagai *predictors* dominan efektivitas pengembangan SDM guru madrasah, dan sejauh mana kontribusi relatif masing-masing faktor tersebut dapat dijelaskan melalui pendekatan analisis regresi yang sistematis? Pertanyaan ini tidak hanya relevan bagi pengembangan teori manajemen SDM pendidikan Islam, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi perumusan kebijakan, desain program pelatihan, dan intervensi manajerial di tingkat kelembagaan maupun sistem pendidikan nasional. Tanpa pemahaman empiris mengenai variabel prediktor utama, upaya pengembangan SDM berpotensi tidak efisien, kurang tepat sasaran, dan gagal menciptakan dampak transformasional terhadap kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru.

Sebagai respons terhadap celah teoretis dan metodologis tersebut, penelitian ini menghadirkan kontribusi kebaruan (*novelty*) melalui pengembangan model prediksi efektivitas pengembangan SDM guru madrasah yang bersifat integratif dan berbasis analisis regresi empiris. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang cenderung memeriksa variabel secara parsial, penelitian ini memadukan dimensi individu (kompetensi dan motivasi), dimensi organisasi (dukungan struktural dan iklim kerja), serta dimensi pembelajaran profesional (pelatihan dan *continuous professional development*) dalam satu kerangka analitik yang komprehensif dan kontekstual. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi faktor-faktor dominan yang secara signifikan menentukan keberhasilan HRD di lingkungan madrasah, sekaligus memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam melalui penguatan landasan empiris yang relevan dengan realitas lapangan.

Dari sisi metodologis, penggunaan analisis regresi dalam penelitian ini memberikan nilai tambah karena memungkinkan pengujian kontribusi relatif variabel prediktor secara simultan dan terukur. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya menjelaskan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel, tetapi juga menyajikan pemetaan empiris mengenai faktor mana yang memiliki pengaruh paling signifikan terhadap efektivitas pengembangan SDM guru. Kontribusi ini penting untuk menghadirkan pendekatan HRD yang lebih berbasis data (*evidence-based HRD*), menggantikan pola kebijakan yang selama ini lebih didominasi pertimbangan administratif atau programatis. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi rujukan bagi pengambil kebijakan, kepala madrasah, dan perancang program pengembangan profesional dalam merumuskan strategi intervensi yang lebih terarah, adaptif, dan berkelanjutan, sehingga proses pengembangan guru tidak hanya bersifat seremonial, tetapi benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja pedagogik, profesionalisme, dan kualitas pembelajaran.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memposisikan diri sebagai kajian empiris terkait faktor prediktor efektivitas HRD pada guru madrasah, tetapi juga sebagai upaya memperkuat

fondasi teoretis dan praksis pengembangan SDM dalam konteks pendidikan Islam kontemporer. Melalui pendekatan yang integratif, berbasis evidensi, dan kontekstual, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi signifikan (Dr. S. H. F. Bukhari, 2025; Haddade et al., 2024; Srinio et al., 2025).

B. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang dirancang untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika pengembangan sumber daya manusia pada guru madrasah dalam konteks kelembagaan pendidikan Islam. Desain kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, pengalaman subjektif, interaksi sosial, serta konstruksi realitas yang terbentuk melalui praktik profesional guru dan kebijakan organisasi suatu karakteristik fenomena yang tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pendekatan kuantitatif berbasis pengukuran variabel (Mulisa, 2022). Fokus penelitian diarahkan pada eksplorasi proses dan konteks, sehingga data dikumpulkan dalam bentuk narasi mendalam melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, serta telaah dokumentasi kelembagaan yang relevan dengan praktik pengembangan SDM guru (Creswell & Poth, 2023). Pemilihan partisipan dilakukan secara purposive sampling dengan mempertimbangkan kompetensi, pengalaman kerja, serta keterlibatan dalam aktivitas pengembangan profesional dan pengambilan keputusan organisasi, sesuai prinsip pemilihan informan kunci dalam penelitian kualitatif (Patton, 2024).

Proses analisis data mengikuti pendekatan analisis tematik yang melibatkan tahapan reduksi data, pengkodean, pengelompokan kategori, dan penarikan tema substantif yang merepresentasikan pola-pola pengalaman partisipan dalam kerangka teoretis pengembangan SDM (Braun & Clarke, 2022). Validitas dan kredibilitas temuan dijaga melalui data source triangulation, method triangulation, dan member checking untuk memastikan konsistensi interpretasi dengan realitas empiris yang dialami partisipan (Flick, 2023; Lincoln & Guba, 2021). Selain itu, audit trail dan refleksi penelitian diterapkan guna memperkuat trustworthiness hasil penelitian (Nowell et al., 2024). Pendekatan ini memungkinkan penelitian menghasilkan pemahaman yang kaya, kontekstual, dan mendalam mengenai praktik pengembangan SDM guru madrasah sebagai fenomena sosial-organisasional yang kompleks dan dinamis, sekaligus memberikan kontribusi empiris bagi pengayaan teori dan praktik manajemen pendidikan berbasis perspektif kualitatif.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Interaksi antara Motivasi Individu dan Dukungan Organisasi dalam Efektivitas Pengembangan SDM Guru

Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan sumber daya manusia pada guru madrasah terbentuk melalui interaksi antara motivasi individu dan dukungan organisasi (mis. Keterlibatan dalam pelatihan dan penghargaan atas pencapaian profesional) (Akcaoglu et al., 2023). Guru yang memiliki motivasi intrinsik, komitmen profesional, dan orientasi belajar berkelanjutan cenderung menunjukkan partisipasi lebih aktif dalam program pengembangan kompetensi; namun keterlibatan tersebut meningkat secara signifikan ketika madrasah menyediakan dukungan struktural seperti pengakuan prestasi, jalur pengembangan karier, serta iklim kerja yang kolaboratif (Zahroh et al., 2025).

Untuk memperkuat temuan penelitian mengenai relasi antara motivasi individu dan dukungan organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia guru madrasah, dilakukan

wawancara mendalam dengan salah satu tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam proses pembinaan dan pengelolaan profesional guru. Wawancara ini bertujuan menggali perspektif praktis terkait bagaimana kebijakan kelembagaan, iklim kerja, serta mekanisme pendampingan memengaruhi keterlibatan guru dalam program pengembangan kompetensi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data kontekstual yang merefleksikan praktik aktual di madrasah, sekaligus memvalidasi temuan penelitian melalui pengalaman empiris informan (Suhardi, 2024).

Pernyataan informan berikut memberikan gambaran mengenai pentingnya ekosistem organisasi yang suportif dalam mengoptimalkan motivasi intrinsik guru agar berdampak pada efektivitas pengembangan SDM secara berkelanjutan termasuk dukungan formal terhadap proses pembelajaran, pemberian umpan balik profesional, serta penghargaan terhadap hasil kerja guru (Akcaoglu et al., 2023; Suhardi, 2024; Zahroh et al., 2025).

“guru-guru yang sudah punya motivasi belajar biasanya semakin berkembang ketika diberi ruang diskusi, supervisi yang mendampingi, dan kesempatan berbagi praktik mengajar di forum internal”

Untuk memperjelas temuan wawancara mengenai pentingnya dukungan organisasi dalam mengoptimalkan motivasi intrinsik guru, Gambar dibawah ini disajikan sebagai wah visual dari proses yang terjadi di madrasah. Visualisasi ini membantu mengontekstualisasikan pernyataan informan, khususnya terkait peran ruang diskusi, supervisi yang mendampingi, dan praktik berbagi pengalaman sebagai mekanisme yang memperkuat efektivitas pengembangan sumber daya manusia guru. Dengan demikian, gambar ini berfungsi sebagai jembatan analitik antara data empiris hasil wawancara dan kerangka konseptual pengembangan profesional guru.



Gambar 1. Siklus Pengembangan Guru

Gambar Siklus Pengembangan Guru merepresentasikan pengembangan profesional guru sebagai proses siklik dan berkelanjutan yang dibangun melalui interaksi antara motivasi belajar intrinsik, praktik kolaboratif, dan dukungan organisasi (Borko et al., 2021; Opfer & Pedder, 2022). Siklus ini diawali oleh motivasi individu guru yang mendorong keterlibatan aktif dalam pembelajaran profesional, kemudian diperkuat melalui ruang diskusi kolegial dan supervisi yang bersifat mendampingi (Richter, Kleinknecht, et al., 2020). Tahapan tersebut memfasilitasi terjadinya berbagi praktik mengajar yang reflektif dan kontekstual, yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan profesional guru secara berkelanjutan dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional. Interpretasi ini sejalan dengan pandangan bahwa pengembangan profesional guru merupakan proses sosial dan kontekstual yang dipengaruhi secara signifikan oleh ekosistem kerja, budaya kolaboratif, serta relasi profesional di dalam organisasi pendidikan (Admiraal, Schenke, et al., 2023; Avalos & Flores, 2021).

Relevansi Model Pengembangan Profesional Berbasis Kebutuhan dan Komunitas Praktik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi guru yang bersifat administratif, top-down, dan tidak relevan dengan kebutuhan pembelajaran di kelas cenderung tidak memberikan dampak substantif terhadap peningkatan kompetensi maupun perubahan praktik pedagogik guru (Kennedy, 2021a; Schleicher, 2020). Sebaliknya, pendekatan needs-based professional development, school-based learning, dan communities of practice terbukti lebih efektif karena memberi ruang bagi dialog reflektif, kolaborasi sejawat, serta penerapan langsung praktik pembelajaran yang kontekstual (Admiraal, Schenke, et al., 2023b; Darling-Hammond, Hylar, et al., 2022).

Pemahaman mengenai efektivitas model pengembangan profesional berbasis kebutuhan dan komunitas praktik tersebut diperkuat melalui wawancara dengan tenaga kependidikan yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru. Wawancara ini menggali pengalaman empiris terkait respons guru terhadap pelatihan yang dirancang secara kontekstual, partisipatif, dan berorientasi pada permasalahan pembelajaran nyata di kelas (Creswell & Poth, 2021). Pernyataan informan berikut mencerminkan bagaimana kesesuaian antara kebutuhan pembelajaran di kelas dan desain program pengembangan profesional berkontribusi terhadap meningkatnya keterlibatan guru, rasa kepemilikan terhadap program, serta penerapan langsung hasil pelatihan dalam praktik pembelajaran sehari-hari (Avalos & Flores, 2021; Opfer & Pedder, 2022).

“ketika pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan guru di kelas, mereka lebih antusias, aktif berdiskusi, dan langsung mencoba menerapkan hasil pelatihan dalam proses pembelajaran”.

Pernyataan informan tersebut dipertegas melalui Gambar dibawah ini, yang memvisualisasikan alur pengaruh pelatihan berbasis kebutuhan terhadap keterlibatan dan praktik profesional guru. Gambar ini menunjukkan bahwa penyesuaian pelatihan mendorong meningkatnya antusiasme dan motivasi, memperkuat diskusi aktif serta kolaborasi sejawat, dan berujung pada penerapan langsung dalam praktik pembelajaran di kelas. Visualisasi ini berfungsi sebagai ilustrasi konseptual yang menghubungkan temuan wawancara dengan pola pengembangan profesional guru yang bersifat kontekstual dan aplikatif.



Gambar 2. Dampak Pelatihan Pada Guru

Gambar *Dampak Pelatihan yang Disesuaikan pada Guru* mengilustrasikan mekanisme pengaruh pelatihan berbasis kebutuhan terhadap keterlibatan dan praktik profesional guru secara bertahap dan saling berkaitan (Darling-Hammond, Gardner, et al., 2022; Kennedy, 2021).

Penyesuaian desain pelatihan dengan kebutuhan nyata guru di kelas menjadi titik awal yang memicu meningkatnya antusiasme, motivasi, dan minat belajar guru (Admiraal, van Duijneveldt, et al., 2023; Richter, Kunter, et al., 2020a). Kondisi ini selanjutnya mendorong terjadinya diskusi aktif, pertukaran ide, serta kolaborasi sejawat yang memperkuat proses pembelajaran profesional secara kolektif (Avalos & Flores, 2021). Dampak lanjutan dari proses tersebut tampak pada penerapan langsung hasil pelatihan dalam praktik pembelajaran di kelas, yang membuka ruang bagi inovasi pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas pengajaran (Opfer & Pedder, 2022).

Interpretasi ini sejalan dengan literatur yang menegaskan bahwa pengembangan profesional guru akan lebih efektif ketika dirancang secara kontekstual, berorientasi pada kebutuhan praktis, dan terintegrasi dengan pengalaman kerja sehari-hari (Admiraal, Schenke, et al., 2023; Schleicher, 2020). Selain itu, keterkaitan antara antusiasme, kolaborasi, dan penerapan langsung praktik pembelajaran mencerminkan prinsip *communities of practice*, di mana pembelajaran profesional terjadi melalui interaksi sosial, dialog reflektif, dan pembelajaran kolektif dalam konteks kerja nyata (Admiraal, van Duijneveldt, et al., 2023; Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020). Dengan demikian, gambar ini memperkuat temuan penelitian bahwa pelatihan guru yang disesuaikan dengan kebutuhan tidak hanya berdampak pada aspek afektif, tetapi juga menghasilkan perubahan konkret dan berkelanjutan dalam praktik pembelajaran di kelas (Kennedy, 2021; Opfer & Pedder, 2022).

Tantangan Struktural dan Implikasi Sistemik terhadap Keberlanjutan Pengembangan SDM Guru

Meskipun terdapat berbagai inisiatif pengembangan profesional, penelitian menemukan bahwa keberlanjutannya sering terhambat oleh faktor struktural seperti beban kerja administratif yang tinggi, keterbatasan waktu refleksi, serta fragmentasi kebijakan kelembagaan (Symeonidis, 2021; Thien, 2021). Beberapa program pengembangan profesional bahkan cenderung tereduksi menjadi aktivitas seremonial atau pemenuhan formalitas birokrasi semata tanpa dampak pembelajaran jangka panjang (Gumus et al., 2022; Mette et al., 2020).

Temuan mengenai tantangan struktural dalam keberlanjutan pengembangan sumber daya manusia guru diperkuat melalui wawancara dengan tenaga kependidikan yang memiliki peran dalam pengelolaan administrasi dan program akademik madrasah. Wawancara ini mengungkap bagaimana beban kerja administratif dan rutinitas kelembagaan membatasi kesempatan guru untuk melakukan refleksi dan pengembangan profesional secara berkelanjutan (Hadi & Nurhayati, 2024). Pernyataan informan berikut merepresentasikan kondisi tersebut dalam praktik kelembagaan sehari-hari.

“tidak jarang guru kewalahan dengan laporan administratif dan kegiatan rutin, sehingga

Dengan demikian, gambar dibawah ini memperjelas temuan penelitian dan hasil wawancara yang menegaskan bahwa keberlanjutan pengembangan sumber daya manusia guru sangat dipengaruhi oleh desain kebijakan dan manajemen kerja di tingkat kelembagaan.



Gambar 3. Tantangan Guru

Gambar tersebut memperjelas bahwa tantangan guru dalam melakukan refleksi dan pengembangan profesional bersifat struktural dan sistemik, bukan sekadar persoalan individual. Beban laporan administratif dan rutinitas kelembagaan yang tinggi menyita waktu serta energi guru, sehingga ruang untuk refleksi pedagogis dan pengembangan diri menjadi terbatas (Symeonidis, 2021; Thien, 2021). Kondisi ini selaras dengan temuan pada pembahasan ketiga yang menegaskan bahwa keberlanjutan pengembangan sumber daya manusia guru sangat dipengaruhi oleh desain sistem kerja dan kebijakan kelembagaan madrasah (Hadi & Nurhayati, 2024). Tuntutan administratif yang berlebihan telah terbukti mengurangi kesempatan guru untuk melakukan refleksi mendalam dan pembelajaran profesional yang bermakna (Gumus et al., 2022).

Visualisasi tersebut juga menunjukkan bahwa keterbatasan waktu refleksi dan pengembangan diri merupakan dampak kumulatif dari berbagai tekanan struktural yang saling berkaitan. Refleksi profesional dan pengembangan kompetensi berkelanjutan membutuhkan alokasi waktu yang memadai serta dukungan organisasi yang konsisten. Namun, ketika sistem kerja tidak mengintegrasikan pengembangan profesional ke dalam manajemen beban kerja, kegiatan tersebut cenderung bersifat formal dan tidak berkelanjutan (Darling-Hammond, Gardner, et al., 2022b; Mette et al., 2020). Literatur menegaskan bahwa praktik reflektif guru hanya dapat berkembang secara optimal dalam lingkungan kerja yang memberikan ruang waktu, kejelasan kebijakan, dan dukungan institusional (Kennedy, 2021c; Richter, Kunter, et al., 2020b). Dengan demikian, gambar ini menegaskan pentingnya restrukturisasi kebijakan madrasah agar pengembangan SDM guru tidak hanya menjadi program tambahan, tetapi terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja dan pengelolaan kerja guru secara menyeluruh.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) guru madrasah merupakan proses strategis yang bersifat kontekstual, berkelanjutan, dan tidak terlepas dari interaksi antara faktor individu dan organisasi. Motivasi intrinsik guru berperan penting dalam mendorong keterlibatan dalam pengembangan profesional, namun efektivitasnya sangat bergantung pada dukungan organisasi

berupa kebijakan yang jelas, iklim kerja kolaboratif, supervisi yang mendampingi, serta tersedianya ruang refleksi profesional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa model pengembangan profesional berbasis kebutuhan dan komunitas praktik lebih efektif dibandingkan pendekatan administratif yang bersifat top-down, karena mampu mendorong keterlibatan aktif dan penerapan langsung dalam praktik pembelajaran. Meski demikian, keberlanjutan pengembangan SDM guru madrasah masih menghadapi tantangan struktural, seperti beban kerja administratif yang tinggi, keterbatasan waktu refleksi, dan fragmentasi kebijakan kelembagaan. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan SDM guru tidak dapat dipahami sebagai upaya individual semata, melainkan sebagai proses sosial-organisasional yang memerlukan integrasi sistem kerja dan budaya profesional yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, madrasah disarankan untuk mengintegrasikan pengembangan SDM guru ke dalam sistem manajemen kinerja dan pengelolaan kerja secara menyeluruh. Pimpinan madrasah perlu mengurangi beban administratif yang tidak esensial serta menyediakan alokasi waktu khusus untuk refleksi dan pembelajaran profesional agar pengembangan kompetensi guru dapat berlangsung secara berkelanjutan. Pengembangan profesional hendaknya dirancang berbasis kebutuhan nyata pembelajaran di kelas dan diperkuat melalui komunitas praktik yang mendorong kolaborasi sejawat dan refleksi bersama. Supervisi akademik juga disarankan berorientasi pada pendampingan reflektif, bukan sekadar pengawasan administratif. Bagi pengambil kebijakan pendidikan Islam, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merumuskan kebijakan pengembangan guru yang lebih berbasis bukti dan kontekstual. Sementara itu, peneliti selanjutnya disarankan mengembangkan kajian dengan pendekatan metodologis yang lebih beragam dan konteks penelitian yang lebih luas guna memperkuat generalisasi temuan dan pengembangan teori manajemen SDM pendidikan Islam.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Jaleel, K. A., Abdul Khader Aneesh, A., Shahid, M., Abdul Rasheed, K. M., Razeena, S., Mubeena, M., & Nubeera, M. (2024). Cultivating Knowledge: A Comprehensive Examination of Madrasa Education System in India. In B. Awwad (Ed.), *The AI Revolution: Driving Business Innovation and Research: Volume 2* (pp. 787–801). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54383-8_60
- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2023a). Teachers' professional development in collaborative environments: The role of organizational conditions. *Teaching and Teacher Education, 117*, 103801.
- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2023b). Teachers' professional development in collaborative environments: The role of organizational conditions. *Teaching and Teacher Education, 117*, 103801.
- Admiraal, W., van Duijneveldt, I., van der Loo, J., & van Schaik, P. (2023). Professional development of teachers: A review of the literature on the impact of teacher training on student learning. *Educational Research Review*.

- Akcaoglu, M., Ozcan, M. S., & Dogan, S. (2023). What keeps teachers engaged during professional development? The role of interest development. *Education Sciences*, 13(2), 188. <https://doi.org/10.3390/educsci13020188>
- Avalos, B., & Flores, M. A. (2021a). Teacher professional development: Learning from practice and context. *European Journal of Teacher Education*, 44(4), 523–540.
- Avalos, B., & Flores, M. A. (2021b). Teacher professional development: Learning from practice and context. *European Journal of Teacher Education*, 44(4), 523–540.
- Avalos, B., & Flores, M. A. (2021c). Teacher professional learning: From professional development to professional learning. *International Journal of Educational Research*.
- Borko, H., Jacobs, J., & Koellner, K. (2021). Contemporary approaches to teacher professional development. *Educational Researcher*, 50(3), 155–168.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.
- Bukhari, Dr. S. H. F. (2025). Islamic Education Reform: Madrasa and Public School Collaboration. *Al-Ajazz Research Journal of Islamic Studies & Humanities*, 9(2), 1–8. <https://www.arjish.com/index.php/arjish/article/view/785>
- Bukhari, S. G. A. S., Jamali, S. G., Larik, A. R., & Chang, M. S. (2023). Fostering intrinsic motivation among teachers: Importance of work environment and individual differences. *International Journal of School & Educational Psychology*, 11(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/21683603.2021.1925182>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Darling-Hammond, L., Gardner, M., & Wiedermann, A. (2022a). Effective Teacher Professional Development. *Learning Policy Institute*.
- Darling-Hammond, L., Gardner, M., & Wiedermann, A. (2022b). Effective Teacher Professional Development. *Learning Policy Institute*.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2022). Effective teacher professional development: What works and why. *Learning Policy Institute*.
- Faizah, N., & Siswanto, M. (2024). Leadership and Teacher Recruitment Strategies in Pesantren: Building a Sustainable Education System. *INTERNATIONAL JOURNAL*, 1(4), 81–93. <https://doi.org/10.61796/ijmi.v1i4.251>
- Flick, U. (2023). *An Introduction to Qualitative Research* (7th ed.). SAGE Publications.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Gümüş, E., & Hallinger, P. (2022). Determinants of Teacher Professional Learning: A Systematic Review. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Haddade, H., Nur, A., Achruh, A., Rasyid, M. N. A., & Ibrahim, A. (2024). Madrasah management strategies through Madrasah Reform program: an evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 38(5), 1289–1304. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2023-0236>
- Hadi, S., & Nurhayati, E. (2024). Structural and Cultural Barriers in Teacher Professional Development: A Case Study in Indonesian Schools. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*.
- Kennedy, M. M. (2021a). How does professional development improve teaching? *Review of Educational Research*, 91(5).
- Kennedy, M. M. (2021b). What makes professional development effective? *Psychological Science in the Public Interest*.

- Kennedy, M. M. (2021c). What makes professional development effective? *Psychological Science in the Public Interest*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2021). *The Constructivist Credo*. Routledge.
- Masnawati, E., Hariani, M., Mardikaningsih, R., Nurhasanah, N., & Sulipah, S. (2024). Management of Islamic education institutions in the era of globalization: An analysis of quality, resources, and social dynamics. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 35–42. <https://inti.ejournalmeta.com/index.php/inti/article/view/76>
- Mette, I. M., Armenta, A. D., & Baron, M. A. (2020). The impact of administrative support on teacher reflection and professional growth. *Journal of Educational Supervision*.
- Muhammad, R., & Nugraheni, P. (2022). Sustainability of Islamic Banking Human Resources Through the Formulation of an Islamic Accounting Curriculum for Higher Education: Indonesian Perspective. *Sage Open*, 12(1), 21582440221079840. <https://doi.org/10.1177/21582440221079838>
- Mulisa, F. (2022). When Does a Researcher Choose a Quantitative, Qualitative, or Mixed Research Approach? *Interchange*, 53(1), 113–131. <https://doi.org/10.1007/s10780-021-09447-z>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2024). The Importance of Audit Trails in Establishing Trustworthiness in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*.
- Opfer, V. D., & Pedder, D. (2022a). Conceptualizing Teacher Professional Learning. *Review of Educational Research*.
- Opfer, V. D., & Pedder, D. (2022b). Conceptualizing teacher professional learning as a complex system. *Professional Development in Education*, 48(2), 241–256.
- Opfer, V. D., & Pedder, D. (2022c). Conceptualizing teacher professional learning as a complex system. *Professional Development in Education*, 48(2), 241–256.
- Patton, M. Q. (2024). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (5th ed.). SAGE Publications.
- Pozo-Rico, T., Poveda, R., Gutiérrez-Fresneda, R., Castejón, J.-L., & Gilar-Corbi, R. (2023). Revamping Teacher Training for Challenging Times: Teachers' Well-Being, Resilience, Emotional Intelligence, and Innovative Methodologies as Key Teaching Competencies. *Psychology Research and Behavior Management*, 16(null), 1–18. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S382572>
- Putri, M., Munawarsya, M., & Santika, S. (2024). The Effectiveness of Human Resource Management in Improving the Quality of Madrasah Aliyah Nurul Muttahidah Pinotu. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 8(1), 79–94. <https://doi.org/10.47766/idarrah.v8i1.3079>
- Richter, D., Kleinknecht, M., & Groeschner, A. (2020). What motivates teachers to participate in professional development? *Teaching and Teacher Education*, 86, 102929.
- Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., & Baumert, J. (2020). Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities. *Teaching and Teacher Education*.
- Schleicher, A. (2020). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century*. OECD Publishing.

- Srinio, F., Sholihah, M., & Sebgag, S. (2025). Innovation in Learning at Madrasah Ibtidaiyah: Integrating Islamic Values Amidst Tradition and Secular Modernity Debate. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 8(2), 353–368. <https://doi.org/10.54069/attadrib.v8i2.924>
- Suhardi, M. (2024). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja guru. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 3(4), 252–259.
- Symeonidis, V. (2021). The Professionalisation of Teaching in South-East Europe: Between Administrative Tensions and Professional Autonomy. *European Education*.
- Thien, L. M. (2021). Examining the role of school structure and teacher professional learning communities: A mixed-methods study. *Professional Development in Education*.
- Valverde-Berrocoso, J., Acevedo-Borrega, J., & Cerezo-Pizarro, M. (2022). Educational technology and student performance: A systematic review. *Frontiers in Education*, 7, 916502. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.916502>
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832–854. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning in Landscapes of Practice: Boundaries, Identity, and Knowledgeability in Practice-Based Learning*. Routledge.
- Zahroh, M. N., Retnowati, R., & Hendarman. (2025). The role of recognition and career development rewards in fostering teacher engagement: A systematic review. *Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia*, 3(1).