



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU PAI  
DI SD PLUS QURROTA A'YUN**

**TESIS**

**OLEH:  
LAILA TASA KURNIA  
22302011030**



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

**JULI 2025**

## ABSTRAK

**Kurnia,** Laila Tasa. 2025. *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI di SD Plus Qurrota A'yun*. Tesis, Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam, Pascasarjana Universitas Islam Malang. Pembimbing: Dr. Moh. Muslim, M.Pd., dan Dr. Fita Mustafida, M.Pd

**Kata kunci:** perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, manajemen sumber daya manusia

Peningkatan kompetensi guru merupakan salah satu prioritas dalam kebijakan pendidikan nasional. Peningkatan kompetensi guru dilakukan melalui pelatihan, sertifikasi, dan evaluasi kompetensi. Berdasarkan hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) menunjukkan skor rendah. Selain itu, adanya kecenderungan guru belum optimal dalam mengimplementasikan hasil pelatihan dalam proses pembelajaran.

Fokus penelitian ini memuat pada aktivitas manajemen sumber daya manusia, meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Plus Qurrota A'yun. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam tentang bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Plus Qurrota A'yun.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Data didapatkan secara langsung di lokasi penelitian Gedung SD Plus Qurrota A'yun. Kemudian data yang dikumpulkan berdasarkan pengumpulan data tersebut dianalisis menggunakan teknik model interaktif, yang terdiri dari kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sehingga dapat menggambarkan praktik implementasi MSDM dalam konteks peningkatan kompetensi guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan peningkatan kompetensi guru dilakukan bersama seluruh guru pada kegiatan rapat kerja. Pelaksanaan MSDM dilakukan pada program pelatihan guru, kombel, dan pemberian tanggung jawab kepada guru. Evaluasi pada program MSDM dilakukan secara rutin setiap pekan dan hasil baik dalam aspek kompetensi pedagogik, profesional, sosial, maupun kepribadian.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Peningkatan kompetensi guru telah dilakukan oleh Pemerintah melalui berbagai bentuk kebijakan. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek Republik Indonesia telah menerbitkan sebuah kebijakan mengenai kompetensi guru, ia menegaskan bahwasanya kebijakan ini sebagai rambu-rambu atau acuan dalam merencanakan pelatihan yang dapat memenuhi kebutuhan peningkatan kompetensi guru di masing-masing lembaga pendidikan. Pentingnya kompetensi guru ini dalam menjamin pendidikan di Indonesia sudah menjadi tuntutan global, terdapat di *United Nations Sustainable Development Goals* 2015-2030 yang mengingatkan bahwasanya di tahun 2030 seluruh pemerintahan negara di dunia harus mampu menjamin peserta didiknya dididik oleh guru berkualifikasi, terlatih, profesional, sehingga praktik pendidikan yang berkualitas di Indonesia akan tercapai. Berdasarkan sumber yang menggambarkan kondisi pendidikan saat ini adalah dilakukannya uji kompetensi guru (UKG) dengan demikian akan dapat melihat skor yang didapatkan tinggi atau rendah.

Pelaksanaan UKG di Indonesia pada tahun 2015 mencapai skor 50,64% selanjutnya pada tahun 2019 mencapai skor 58,60% dengan wilayah nilai UKG tertinggi di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Kompasiana, 2023). Selanjutnya pada tahun berikutnya Kementerian tidak melakukan UKG dalam

skala nasional kembali, tetapi dalam uji kompetensi guru lebih diarahkan pada program terbaru seperti Uji Kompetensi Pendidikan Profesi Guru (UKPPG), pelatihan guru penggerak dan UKG bagi guru dilaksanakan secara mandiri dari lembaga sendiri. Ibu Nunuk Suryani sebagai Sekretaris Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek berdasarkan hasil tersebut, beliau mengakui kompetensi guru masih perlu ada peningkatan dan pengukuran kembali, sehingga selanjutnya Kemendikbudristek tidak akan tinggal diam dengan kondisi guru, akan terdapat upaya berkelanjutan dalam mengatasi tantangan (Jawapos, 2021). Pelaksanaan UKPPG menjadi salah satu kebijakan oleh pemerintah dalam meningkatkan kompetensi guru, berdasarkan data terbaru pada tahun 2024 UKPPG terbagi pada 3 gelombang, gelombang 1 sebanyak 87.920 mahasiswa dinyatakan lulus dari jumlah keseluruhan 91.000 mahasiswa maka tercatat mahasiswa yang tidak lolos hanya 3.080, sehingga persentase kelulusannya mencapai 95,7% (Sumateraekspres.id, 2024). Kemudian pada gelombang 2 sebanyak 59.927 mahasiswa telah lulus dari jumlah keseluruhan 60.000 mahasiswa sehingga persentase kelulusannya mencapai 99,9% dengan 73 mahasiswa yang tidak lolos (kumparan.com, 2024). Pada tes UKPPG di gelombang 3 masih belum ada data yang diinformasikan di berbagai platform.

Bangsa Indonesia sangat memperhatikan dunia pendidikan yang perlu berkembang untuk melewati tantangan dan memberikan layanan terbaik pada peserta didik, meskipun dalam pelaksanaannya masih perlu dievaluasi secara berkala, apalagi dengan melihat hasil yang diungkap oleh pemerintahan. Pada

kondisi pendidikan Indonesia saat ini, guru masih belum siap dalam menerapkan inovasi pembelajaran di lembaga pendidikan sehingga masih kembali dalam metode pembelajaran konvensional. Program peningkatan kompetensi guru masih belum berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik dan guru belum melakukan pengembangan diri melalui pelatihan sehingga pada pelaksanaannya tidak bermakna dan tidak diterapkan pada proses pembelajaran di lembaga pendidikan (Payong & Marselus, 2011). Berdasarkan deskripsi tersebut dari berbagai sumber, kompetensi guru yang rendah masih perlu diupayakan untuk mencapai standar pendidikan yang diperlukan. Hal ini wajar menjadi faktor utama sektor pendidikan sebab kompetensi merupakan modal utama seorang guru untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, selain itu juga berpengaruh pada kualitas pembelajaran yang dilaksanakan di lembaga pendidikan. Guru yang memiliki kompetensi tinggi maka akan memberikan model pengajaran yang kreatif dan menyenangkan, maka sebaliknya jika kompetensinya rendah maka tidak dapat menyajikan pembelajaran yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik bahkan lembaga.

Guru mempunyai tugas utama yaitu mendidik, mengajar, membimbing, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada lembaga pendidikan, kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan pengetahuan dan sikap kerja yang dilandasi tuntutan oleh pekerjaannya (Wibowo, Manajemen Kinerja, 2007), dengan begitu jika seseorang mampu melaksanakan

pekerjaannya dengan baik maka ia mempunyai kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya (Kadir & Nasrul, 2018). Kompetensi teknis seorang guru meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap yang penilaiannya dapat diamati, diukur dikembangkan secara spesifik dan berkaitan dengan jabatannya. Kompetensi yang dimaksud dan dimiliki oleh seorang guru adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional (Dokumen Peraturan Pemerintahan tentang Model Kompetensi Guru pasal 6 ayat 1 tahun 2023).

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti di lembaga pendidikan SD Plus Qurrota A'yun, mempunyai lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman dengan setiap kelas mempunyai kelengkapan berbagai fasilitas yang dapat menunjang pembelajaran dengan adanya papan tulis, LCD dan proyektor, penataan ruang yang cukup, dan adanya kipas angin serta ventilasi jendela sehingga peserta didik terlihat nyaman di kelas. Letak gedung sekolah di kota masuk perkampungan padat penduduk. Selain itu, ketika pembelajaran guru melakukan kegiatan yang menyenangkan, ia bertanya mengenai kabar peserta didik, membangun *mood* dan semangat peserta didik untuk mendapat pembelajaran. Metode pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan *student centered*, ketika menjelaskan tidak monoton mendengarkan tetapi terdapat tanya jawab oleh guru maupun sesama peserta didik, sehingga peserta didik terlihat terbiasa untuk berbicara di depan umum dengan mengacungkan tangan. Setelah guru dan peserta didik, guru meminta peserta didik mengerjakan beberapa soal



yang dituangkan pada LKPD yang menarik. Serta guru dalam pembelajaran juga menonjolkan pada pengembangan keterampilan peserta didik, sesuai ketika peneliti melakukan observasi kelas siswi melakukan pengerjaan LKPD membuat karya dari platin mengenai ciptaan Allah SWT. Tidak hanya itu, banyak karya siswi yang ditampilkan pada mading kelas dan sekolah. Peneliti menemukan beberapa hal yang menarik pada pembelajaran dan bertanya kepada guru mata pelajaran terhadap kondisi peserta didik terkait pemberian LKPD ini merupakan sebuah tugas, ia menjabarkan tugas tidak hanya berbentuk tes tulis tetapi juga lisan, sikap maupun portofolio, karya tersebut (hasil wawancara, 25 April 2025).

Peneliti melihat dan meninjau dari data yang didapatkan, guru SD Plus Qurrota A'yun terdiri dari 20 orang, yang terdiri dari wali kelas sejumlah 4 dan 3 rombel kelas 1 hingga 6 dan kepala sekolah. Kepala sekolah berlatar pendidikan S2 Pendidikan Bahasa Arab. Semua pendidik memiliki latar belakang pendidikan guru, dengan latar belakang S1 pada rumpun pendidikan bidang tertentu dan PGSD. Pada saat melakukan pengamatan, peneliti banyak melihat guru yang cukup senior dan beberapa guru muda yang telaten membimbing seluruh siswi (Dokumen Data Guru dan Karyawan Tahun Pelajaran 2024-2025).

Peneliti juga melihat ketika ia menemui guru, pegawai yang berada di lingkungan sekolah, terlihat peserta didik menunjukkan sopan santun dengan ketika bertanya melihat guru dengan antusias, menunjukkan hubungan yang hangat dengan guru, ketika melakukan pengamatan di dalam kelas aktif

bertanya dan bahkan bercerita mengenai kegiatan di rumah tanpa mengurangi sikap kesopanannya, bahkan ketika pulang setelah peserta didik keluar ruang kelas masing-masing kemudian di halaman sekolah untuk bersalaman dan mengucapkan salam tidak hanya kepada guru tetapi juga satpam yang mengatur kondisi jalan di depan sekolah. Guru pun ketika menemui saya sebagai peneliti, menunjukkan sikap sopan dan menghargai terhadap kebutuhan peneliti di sekolah.

Maka dari itu, setelah peneliti mendapatkan hasil observasi dan dapat menjabarkan kondisi lembaga SD Plus Qurrota A'yun dengan keberagaman dan keunikannya. Lembaga menunjukkan sumber daya manusia mencakup guru, karyawan, peserta didik. Peneliti terfokus pada kompetensi guru yang terlihat pada berbagai sikap mengenai pengelolaan pembelajaran, sikap dalam dirinya serta ketika berkomunikasi dengan peserta didik, sesama guru, dan masyarakat di lingkungan sekitar. Sehingga ia sekilas bertanya mengenai bagaimana kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia, guru mata pelajaran tersebut menjabarkan kepala sekolah dapat memberikan pengetahuan, contoh, dan bimbingan dengan dikemas dalam berbagai bentuk kepada guru sehingga sebagai guru mampu melakukan kompetensi yang telah dilihat oleh peneliti di lapangan. Akhirnya, peneliti dapat menemukan sebuah fakta bahwa terdapat beberapa kompetensi pada guru SD Plus Qurrota A'yun dapat dikatakan baik dan pemimpin atau yang berperan disini kepala sekolah mampu dalam mengelola sumber daya manusia sehingga terdapat beberapa sikap dari aspek tersebut yang menunjukkan terbiasa dilakukan



dalam kehidupan sehari-hari. Berdasarkan paparan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian tentang implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Plus Qurrota A'yun.

### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian di atas. Maka fokus penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SD Plus Qurrota A'yun?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SD Plus Qurrota A'yun?
3. Bagaimana evaluasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SD Plus Qurrota A'yun?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan, menganalisis, menginterpretasikan sebagai berikut:

1. Perencanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SD Plus Qurrota A'yun
2. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SD Plus Qurrota A'yun
3. Evaluasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SD Plus Qurrota A'yun

### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini akan memberikan kegunaan secara teoritis dan praktis berupa:

1. Kegunaan teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

2. Kegunaan praktis

Secara praktis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- a. Bagi kepala sekolah, peneliti dapat memberikan hasil penelitian mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru PAI.
- b. Bagi guru, peneliti dapat memberikan sumber referensi mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru PAI.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, dapat memberikan sumber referensi mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru PAI.

**E. Penegasan Istilah**

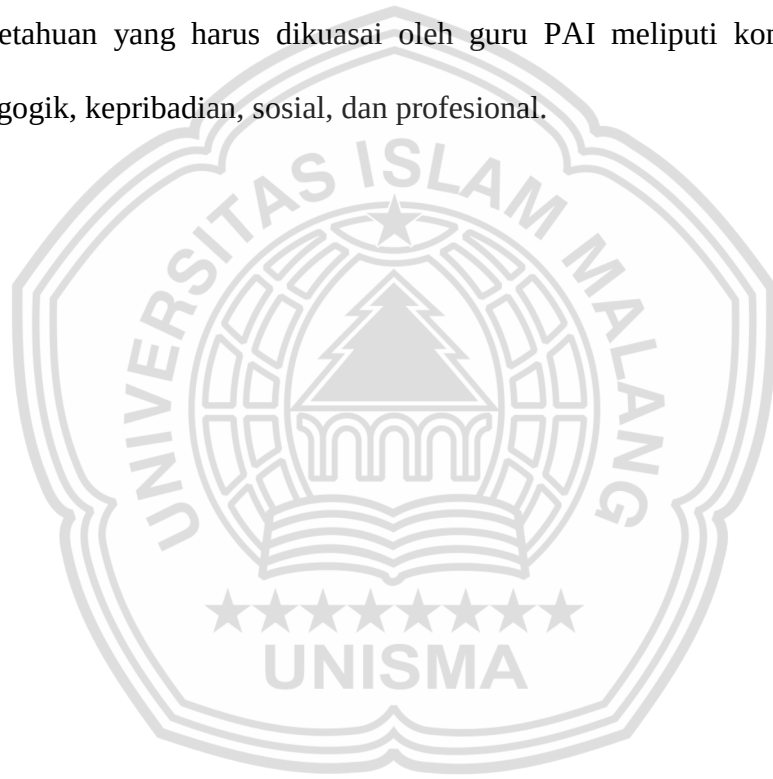
1. Implementasi manajemen sumber daya manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang menunjukkan penerapan suatu program yang merujuk pada pengelolaan seluruh aspek di dalam sumber daya manusia pada lembaga sehingga akan memberikan hasil atau perubahan menjadi yang lebih baik

dan sesuai dengan ketercapaian program yang diharapkan serta disesuaikan pada kemampuan, kebutuhan, dan kondisi lembaga.

2. Peningkatan kompetensi guru PAI

Peningkatan kompetensi guru PAI adalah upaya yang berisi kegiatan sumber daya manusia dalam merubah ke yang lebih baik, unggul dalam pengetahuan yang harus dikuasai oleh guru PAI meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada penelitian mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di SD Plus Qurrota A'yun maka dapat diberi kesimpulan bahwa:

1. Perencanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru dilakukan oleh kepala sekolah SD Plus Qurrota pada kegiatan rapat kerja, rapat koordinasi, dan rapat mingguan dengan mengedepankan pada partisipasi aktif oleh seluruh guru dan dilakukan bersama-sama
2. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Plus Qurrota A'yun dilakukan melalui pelatihan, kombel, dan pemberian tanggung jawab pada kegiatan dengan memperhatikan pada aspek kognitif, emosional, dan sosial guru.
3. Evaluasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Plus Qurrota A'yun menunjukkan hasil baik pada aspek kognitif, kepribadian, sosial, dan profesional. Kemudian melakukan pertemuan rutin setiap pekan.

#### B. Saran

##### 1. Bagi Kepala Sekolah SD Plus Qurrota A'yun

Kepala sekolah diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan sistem manajemen sumber daya manusia yang telah

berjalan dengan baik, khususnya dalam hal perencanaan yang partisipatif, pelaksanaan pembinaan yang menyeluruh, dan evaluasi yang konsisten. Dapat mengembangkan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru, serta lebih memaksimalkan pemberdayaan guru yang memiliki potensi sehingga dapat meningkatkan mutu sekolah.

## 2. **Bagi Guru PAI**

Guru PAI dapat lebih aktif mengikuti pelatihan, mengembangkan media pembelajaran yang relevan dengan perkembangan teknologi, serta memperkuat integrasi nilai-nilai keislaman dalam kehidupan sehari-hari siswa. Selain itu, guru PAI juga memiliki peran penting dalam mendukung pembentukan karakter siswa, sehingga perlu menjadi teladan dalam hal spiritualitas, kedisiplinan, dan kepedulian sosial di lingkungan sekolah.

## 3. **Bagi Peneliti Selanjutnya**

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup kajian dengan meneliti aspek manajemen sumber daya manusia di satuan pendidikan lain dengan karakteristik berbeda, atau meninjau lebih dalam pada aspek lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Absor, S. L., Thohari , I., & Mustafida, F. (2019). UPAYA GURU DALAM MENINGKATKAN PRESTASI BELAJAR SISWA PADA MATA PELAJARAN PAI DI SMA ALMAARIF SINGOSARI MALANG. *VICRATINA: Jurnal Pendidikan Islam*, 153-156.
- Agus , A. H., & Amalia, S. Z. (2019). IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL: Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Nurul Jadid. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* Vol. 9, 50-52.
- Afriansyah, Afdhal, Mustanir , A., & Mursalat , A. (2023). *PEMBERDAYAAN MASYARAKAT* . Sumatera Barat : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI .
- Anderson , J. E. (2014). *Public Policymaking*. AS: Cengage Learning.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. HarperBusiness.
- Ambarita, A. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anwar, M. I. (2004). . *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S. (2000). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azhar, C. (2017). MANAJEMEN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM PERSPEKTIF AL-QURAN. *Jurnal Tarjih*, 2-4.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Studi*, 64-69.
- BZ, Z. (2023). Implementasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam Multikultural Berwawasan Wasathiyah di Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo. 50-60.
- Burnes, & Bernard. (2020). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Pearson Education.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.



- Cahyadi, N. (2022). Manajemen Tenaga Kependidikan. In Andri Kurniawan, dkk, *MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM RANGKA PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA* (pp. 200-219). Tangerang: Yayasan Wiyata Bestari Samasta.
- Creswell, J. (2019). Research Design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif dan campuran. *pustaka pelajar*, 10.
- Cushway, B. (1994). *Human Resource Management*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Darajat, Z. (2000). *Imu Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). EVALUASI PENERAPAN KEBIJAKAN DIVERSITAS DAN INKLUSI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA ORGANISASI. *JIMEA|Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 1-3.
- Fattah, N. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Febriana, R. (2019). *KOMPETENSI GURU*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fitriatin, N., & Firda, Z. N. (2024). Peran Kompetensi Sosial Profesionalisme Guru dalam Membangun Citra Lembaga di MTs. Hidayatush Shibyan Cendoro Palang Tuban. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 1642.
- GHONY, D., WAHYUNI, S., & ALMANSHUR, F. (2020). *ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA PENELITIAN KUALITATIF*. BANDUNG : PT REFIKA ADITAMA .
- Gomes, C., & Faustino. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasanah1, R., Jalil, A., & Mustafida, F. (2021). KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA MASA COVID-19 DI MTS 02 AL-MAARIF SINGOSARI, VICRATINA: Jurnal Pendidikan Islam.
- Hogwood, B. W., & Gunn, L. A. (1986). *Policy Analysis for the Real World*. Oxford: University Press.

- Husaini, A. (2017). PERANAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI. *Jurnal Warta Edisi : 51* , Takengon.
- Handoko, T. H. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hayes, J. (2022). *he Theory and Practice of Change Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Imronah. (n.d.). Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model, dan Kriteria Pengukurannya. 78-81.
- Imbron, & Pamungkas, I. B. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Widina Bhakti.
- Iryana, & Kawasati , R. (n.d.). Teknik Pengumpulan Data Metode Kualitatif. *OSF*, 1-17.
- Istijanto. (2010). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Jordan, A., Carlile, O., & Stack, A. (2008). *Approach to learning: a guide for teacher*. New York: Open University Press & McGraw Hill.
- Kadir, S., & Nasrul. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (The Effect Of Competence And Discipline Of Work On Performance Of Employees). *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Organisasi*, 22-28.
- Kirana, & Ratnasari. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. AS: Harvard Business Review Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Lipsky, & Michael. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lestari, I. (2024). KONSEP DAN PERSPEKTIF MANAJEMEN SDM . In N. A. Tasriastuti, T. S. Rajagukguk, & F. Farlis, *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (pp. 1-22). Purbalingga: MEDIA AKSARA.

- Maghfuri, R., & Mustafida, F. (2019). Peran Guru Akidah Akhlaq Dalam Membentuk Kepribadian Siswa di MTs Ma'arif NU AL-Kautsar Kutorejo Pandaan Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Vicratina*.
- Manzilati, A. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma, Metode, dan Aplikasi*. Malang: UB Press.
- Mardatillah, Y. I., Nasution, H., & Ishak, A. (2013). EVALUASI KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PT. BANK XYZ DENGAN HUMAN RESOURCE SCORECARD. *e-Jurnal Teknik Industri FT USU*, 23-27.
- Maskuri . (2013). *Metode penelitian kualitatif: tinjauan teoritis dan praktis*. malang: lembaga penelitian unisma dan visipress media.
- MASRAM, & MU'AH. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Mathew, B., Miles, & Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. . Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Maulina, A., & Zumrotun, E. (2024). Pengaruh Kompetensi Sosial Guru Terhadap Proses Pembelajaran: Studi Kualitatif di Kelas 5 SDN Batukali. *Jurnal Riset Madrasah Ibtidaiyah (JURMIA)*, 209.
- Meter, D.S, V., & Horm, V. (1978). *The Policy Implemetation Process: A Conceptual Framework. Administration and Society*.
- Mihardjo , V. (2015). PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT SARI PAWITA PRATAMA. *AGORA*, 612-614.
- Miles, B. M., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysisi A Methods Sourcebook. *SAGE Publication Inc.*, 31.
- Moleong, & Lexy, J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Temaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Paradigma Baru Komunikasi, dan Ilmu Sosial Ilmu Lainnya)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa. (2008). *Standar KomPetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muslim, M. (2024). Implementasi Strategi Pembelajaran Siswa melalui Active Learning TipClass Concern pada Mata Pelajaran Fikih di SMAN 4 Pandeglang. *Ta'dibiya* , 35-37.
- Nasution. (2001). *Manajemen mutu terpadu (total quality management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nasution. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: . Tarsito. Library.
- Nilam, F., Rumahlewang, E., Dewi, N. S., & Umiyati, H. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Widina Media Utama.
- Ningrum, E. (2019). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BIDANG PENDIDIKAN. 1-9.
- Noe, R. A., John , R., & Hollenbeck,. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*. New York : McGraw-Hill Education.
- Nurbiyati, T. (2015). EVALUASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA: SEBUAH REVIEW. *JURNAL KAJIAN BISNIS*, 52-63.
- Nuryadin. (2017). *STRATEGI PENDIDIKAN ISLAM DI ERA DIGITAL*. Padang: FITRAH Jurnal Kajian Ilmu-ilmu Keislaman.
- Payong, & Marselus. (2011). *Sertifikasi Profesi Guru: Konsep dasar, Problematika dan Implementasinya*. Jakarta: PT Indeks.
- Priyono. (2010). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Afriansyah, Afdhal, Mustanir , A., & Mursalat , A. (2023). *PEMBERDAYAAN MASYARAKAT* . Sumatera Barat : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI .
- Anderson , J. E. (2014). *Public Policymaking*. AS: Cengage Learning.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. HarperBusiness.
- Burnes, & Bernard. (2020). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Pearson Education.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Fattah. (1996). *Manajemen: Konsep, Proses, dan Aplikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Fitriatin, N., & Firda, Z. N. (2024). Peran Kompetensi Sosial Profesionalisme Guru dalam Membangun Citra Lembaga di MTs. Hidayatush Shibyan Cendoro Palang Tuban. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 1642.
- Goss, H. (2022). Student Learning Outcomes Assessment in Higher Education and in Academic Libraries: A Review of the Literature. *The Journal of Academic Librarianship*, 48.
- Handoko, T. H. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hayes, J. (2022). *he Theory and Practice of Change Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Imronah. (n.d.). Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model, dan Kriteria Pengukurannya. 78-81.
- Iskandar, M. F. (2021). Penerapan Kompetensi Pedagogik Guru dalam Penggunaan Media Pembelajaran di SD Negeri 2 Cisaat. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. AS: Harvard Business Review Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Lipsky, & Michael. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Mansyur, & Sumami. (2024). KOMPETENSI PROFESIONAL GURU. *el-Idarah : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 17.
- Maulina, A., & Zumrotun, E. (2024). Pengaruh Kompetensi Sosial Guru Terhadap Proses Pembelajaran: Studi Kualitatif di Kelas 5 SDN Batukali. *Jurnal Riset Madrasah Ibtidaiyah (JURMIA)*, 209.
- Mulyasa, E. (2009). Standar Kompetensi Guru Dan Sertifikasi Guru. *PT Remaja*.
- Pang, N. S. (2020). Guru ReflektifPraktik di dalam ImplementasiPenilaian untuk Sedang belajar Keterampilandi dalam Kelas Pengajaran. *Universitas Kristen Indonesia* , 14.



- Pearlson, K. E., & Saunders, C. S. (2016). *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach*. Wiley.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row Publishers.
- Quade, E. S. (1984). *Analysis For Public Decisions*. New York: Elsevier Science Publishers.
- R, G. T., & Rue, L. W. (2019). *DASAR-DASAR MANAJEMEN*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rayendra. (2020). Peningkatan Profesional Guru Melalui Pelatihan Pendekatan Kemitraan. *Jurnal UPI*, 44.
- Rhodes, R. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity, and Accountability*. Inggris: Open University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education.
- Rogers, M. E. (2010). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- ROMADHONI, A. (2018). KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DALAM PENGGUNAAN MEDIA PEMBELAJARAN DI KELAS VB SDN NO 55/1 SRIDADI. *FKIP UNIVERSITAS JAMBI*, 7.
- Selian, B. N., & Mardhiah, A. (2024). Kompetensi Kepribadian Diri Guru di Pesantren. *Hikmah : Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, 96.
- Sointu, E., Hyypiä, M., Lambert, M., & Hirsto, L. (2023). Preliminary Evidence of Key Factors in Successful Flipping: Predicting Positive Student Experiences in Flipped Classrooms. *Higher Education*, 503.
- Subianto, A. (2020). *KEBIJAKAN PUBLIK Tinjauan Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi*. Surabaya: PT Menuju Insan Cemerlang.
- Toshtemirovich, R. Z. (2019). Development of Professional Competence of Educator. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 99.
- Rahmawati, I. K. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Rizki, H. B., Afifulloh, M., & Mustafida, F. (2023). IMPLEMENTASI PEMBELAJARAN DALAM KURIKULUM MERDEKA BELAJAR DI SEKOLAH DASAR NEGERI SUMBERSARI 1 KOTA MALANG. *JPMI: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 131-135.



- S, N. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* . Bandung: Tarsito. Library.
- R, G. T., & Rue, L. W. (2019). *DASAR-DASAR MANAJEMEN*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Samsuni. (2017). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *Al Falah*, 113-125.
- Sari, M. S., & Zefri, M. (2019). Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan, dan Pengalaman Pegawai Negeri Sipil Beserta Kelompok Masyarakat (Pokmas) Terhadap Kualitas Pengelola Dana Kelurahan Di Lingkungan Kecamatan Langkapura. *Jurnal Ekonomi*, 311-312.
- Satriawan, D. G. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina.
- Schermerhorn, R. J. (1986). *Management for Productivity* . New York: John Willey and Sons.
- Schuler , S. (1992). *Human Resource Management in Australia*, Anatarmon-wsw. . Australia: Harper Educational Publisher.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21 Jil 6 I(Terjemah)*. Jakarta: Erlangga.
- Sholihah, H. (2018). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Man Yogyakarta. *Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 58-71.
- Soehartono, I. (1995). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Rema Rosdakarya.
- Solong, A. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas*. Yogyakarta: DEEPUBLISH.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Teori, kuesioner, dan analisis data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps.
- Suyanto. (2019). FENOMENOLOGI SEBAGAI METODE DALAM PENELITIAN PERTUNJUKAN TEATER MUSIKAL. *LAKON, Jurnal Pengkajian & Penciptaan Wayang*, 27.
- Suryani , N. K., & FoEh, J. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, TINJAUAN PRAKTIS APLIKATIF*. Bandung: NILACAKRA.

- Sutermeister, & A, R. (1976). *People and Productivity*. New York: McGraw Hill Book.
- Subianto, A. (2020). *KEBIJAKAN PUBLIK Tinjauan Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi* . Surabaya: PT Menuju Insan Cemerlang .
- Widodo, J. (2016). *Analisis Kebijakan Publik*. Jakarta: Bayumedia.
- Uno, H. B. (2007). *PROFESI KEPENDIDIKAN Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 226-228.
- Wahab, S. A. (2012). *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wibowo . (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.
- Widiansyah, A. (2018). Peranan Sumber Daya Pendidikan sebagai Faktor Penentu dalam Manajemen Sistem Pendidikan. *CAKRAWALA*, 232.
- William, S., & JR, V. (1986). *Management for productivity*. New York: John Willey and Sons.

