

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS DI SEKOLAH ISLAM: MENILAI DAMPAK PELATIHAN, KOMPETENSI, DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU

Faiz Akmal Baihaqi

Universitas KH. Mukhtar Syafaat Banyuwangi
faizakmalbaihaqi@gmail.com

Siti Aimah

Universitas KH. Mukhtar Syafaat Banyuwangi
sitiainmah@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effectiveness of Strategic Human Resource Development (SHRD) in improving madrasah teacher performance through three main components: training quality, Islamic value-based teacher competencies, and organizational support. The research method employed a quantitative approach with an explanatory survey of 151 MTs (Islamic Junior High School) and MA (Islamic Junior High School) teachers. The instrument used was a Likert-type questionnaire, tested for construct validity and reliability using Cronbach's Alpha. Regression analysis was used to examine the partial and simultaneous effects between variables. The results showed that training significantly improved planning skills and material mastery, while teacher competency was the most dominant variable through pedagogical, professional, and Islamic spiritual aspects. Organizational support was also significant through supervision, facilities, and a collaborative culture. Theoretically, this study enriches the literature on Islamic value-based HRD and practically provides strategic recommendations for developing madrasah human resources in the digital era.

Keywords: Strategic Human Resource Development (SHRD), Madrasah Teacher Competencies, Teacher Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas Strategic Human Resource Development (SHRD) dalam meningkatkan kinerja guru madrasah melalui tiga komponen utama: kualitas pelatihan, kompetensi guru berbasis nilai Islam, dan dukungan organisasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei eksplanatori terhadap 151 guru MTs dan MA, dengan instrumen kuesioner Likert yang diuji validitas konstruk dan reliabilitasnya menggunakan Cronbach Alpha. Analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh parsial dan simultan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan perencanaan dan penguasaan materi, sementara kompetensi guru menjadi variabel paling dominan melalui aspek pedagogik, profesional, dan spiritual Islami. Dukungan organisasi juga signifikan melalui supervisi, fasilitas, dan budaya kolaboratif. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur HRD berbasis nilai Islam, dan secara praktis memberikan rekomendasi strategis bagi pengembangan SDM madrasah di era digital.

Kata Kunci : Strategic Human Resource Development (SHRD), Kompetensi Guru Madrasah, Kinerja Guru.

PENDAHULUAN

Perubahan lanskap pendidikan global dalam dua dekade terakhir menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) memegang peranan sentral dalam menentukan mutu pembelajaran dan daya saing institusi pendidikan. Transformasi digital, peningkatan standar kompetensi guru, serta tuntutan pembelajaran yang berorientasi pada kompetensi abad ke-21 menempatkan pengembangan SDM sebagai agenda strategis yang tidak dapat diabaikan (Caena & Redecker 2019, Falloon 2020, Ulrich et al. 2008). Dalam konteks ini, lembaga pendidikan berbasis Islam, khususnya madrasah, menghadapi tantangan ganda: di satu sisi dituntut untuk mengikuti perkembangan pedagogis dan teknologi yang berlangsung sangat cepat, sementara di sisi lain tetap berkewajiban mempertahankan karakter pendidikan Islam yang berlandaskan nilai moral dan spiritual. Ketegangan antara modernisasi dan pelestarian nilai inilah yang menjadikan pengelolaan SDM di madrasah sebagai isu strategis yang membutuhkan perhatian ilmiah secara mendalam (Haddade et al. 2024, Romlah et al. 2025).

Di banyak negara, termasuk di kawasan Asia Tenggara, pelaksanaan pengembangan SDM di madrasah belum sepenuhnya sejalan dengan prinsip *strategic human resource development* (SHRD) yang menekankan integrasi antara visi organisasi, kebutuhan kompetensi guru, kualitas pelatihan, serta sistem

dukungan organisasi yang berkelanjutan (Wardhani et al. 2025). Meskipun madrasah memiliki posisi penting dalam menyediakan pendidikan berbasis nilai Islam, berbagai laporan akademik dan evaluasi kebijakan menunjukkan adanya inkonsistensi kualitas pelatihan, keterbatasan kompetensi profesional guru, serta lemahnya infrastruktur dukungan organisasi (Rahman, 2025). Guru sering kali mengikuti program pelatihan yang tidak berbasis kebutuhan atau tidak berorientasi pada peningkatan performa, sementara sistem pembinaan organisasi belum sepenuhnya mampu mengoptimalkan potensi guru dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan pendekatan SHRD dalam madrasah masih belum optimal dan memerlukan kajian empiris yang lebih komprehensif (Firmansah et al., 2025).

Dengan demikian, pengembangan SDM yang bersifat strategis menjadi unsur kunci bagi peningkatan kinerja guru madrasah, terutama melalui tiga komponen utama: pelatihan yang relevan dan efektif, kompetensi yang memadai sesuai standar profesional dan nilai Islam, serta dukungan organisasi yang kuat berupa supervisi, fasilitas, dan budaya kerja positif (Dahrina & Walidin, 2023). Ketiga elemen ini tidak dapat dipahami sebagai entitas yang berdiri sendiri; sebaliknya, hubungan di antara ketiganya membentuk fondasi teoretis dan praktis bagi peningkatan kinerja guru. Namun, bagaimana ketiga komponen HRD tersebut berinteraksi dan memberikan kontribusi empiris terhadap kinerja guru dalam konteks madrasah masih jarang dianalisis secara simultan dalam literatur internasional. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu menelaah hubungan ini secara sistematis melalui pendekatan kuantitatif berbasis regresi.

Meskipun urgensi pengembangan sumber daya manusia di madrasah semakin diakui, persoalan fundamental terkait efektivitas implementasi *strategic human resource development* (SHRD) masih menjadi tantangan yang belum terpecahkan (Atkinson et al., 2022; Ren et al., 2023). Banyak madrasah masih menghadapi realitas bahwa program pelatihan guru yang diselenggarakan tidak selalu berbasis kebutuhan nyata di lapangan, sehingga tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi maupun kinerja profesional. Selain itu, kesenjangan kompetensi guru baik pedagogik, profesional, digital, maupun kompetensi berbasis nilai Islam masih ditemukan secara konsisten, menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas guru tidak berjalan secara sistematis (Nurbayan & Sanusi, 2025). Lebih jauh lagi, dukungan organisasi yang meliputi supervisi, mentoring, penyediaan fasilitas, dan budaya kerja kolaboratif belum sepenuhnya berfungsi sebagai katalisator peningkatan performa guru (Owan et al., 2024). Kondisi tersebut mengindikasikan adanya kelemahan struktural dalam sistem HRD di madrasah.

Permasalahan semakin kompleks ketika melihat bahwa keterkaitan antara pelatihan, kompetensi, dan dukungan organisasi terhadap kinerja guru belum terukur secara empiris dengan pendekatan yang memadai (Aboramadan et al., 2022; Li et al., 2023). Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung mengkaji variabel - variabel tersebut secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kontribusi simultan ketiga faktor utama HRD terhadap performa guru. Hal ini menghambat pemahaman akademik maupun kebijakan praktis mengenai strategi pengembangan SDM yang paling efektif untuk konteks madrasah (Haddade et al., 2024). Dengan kata lain, terdapat kebutuhan mendesak untuk menelaah bagaimana kualitas pelatihan, tingkat kompetensi, dan dukungan organisasi berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja guru secara empiris dan terukur. Ketidadaan bukti ilmiah yang kuat di area ini menimbulkan pertanyaan kritis yang menjadi fokus utama penelitian ini: sejauh mana ketiga dimensi HRD tersebut berkontribusi terhadap kinerja guru madrasah, baik secara parsial maupun simultan?

Berdasarkan kompleksitas permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menyediakan pemahaman empiris yang lebih komprehensif mengenai efektivitas *strategic human resource development* (SHRD) dalam konteks pendidikan Islam, khususnya pada madrasah. Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk menilai sejauh mana kualitas pelatihan yang diterima guru berkontribusi terhadap peningkatan kinerja profesional mereka, serta mengkaji pengaruh kompetensi guru sebagai faktor penentu performa yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan menganalisis peran dukungan organisasi meliputi supervisi, fasilitas, budaya kerja, dan komitmen kelembagaan dalam memperkuat kinerja guru sebagai bagian integral dari strategi pengembangan SDM. Tidak hanya menilai masing - masing variabel secara parsial, penelitian ini juga menguji kontribusi simultan ketiga komponen HRD tersebut terhadap kinerja guru madrasah menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis regresi. Secara keseluruhan, penelitian ini diharapkan menghasilkan model konseptual dan bukti empiris yang dapat

memperkaya literatur HRD berbasis nilai Islam sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan SDM yang lebih strategis dan berorientasi kinerja di madrasah.

Meskipun kajian mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam pendidikan telah berkembang cukup pesat, literatur yang secara khusus mengintegrasikan perspektif *strategic human resource development* (SHRD) ke dalam konteks pendidikan Islam masih relatif terbatas (Firmansah et al., 2025). Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung berfokus pada sekolah umum atau lembaga pendidikan formal nonkeagamaan, sehingga kajian mengenai madrasah sebagai institusi yang memiliki karakteristik budaya, nilai, dan struktur kelembagaan yang unik belum terwakili secara memadai dalam diskursus akademik global. Selain itu, penelitian yang mengkaji pengaruh pelatihan, kompetensi, dan dukungan organisasi umumnya dilakukan secara terpisah, tanpa melihat ketiga variabel tersebut sebagai satu rangkaian komponen strategis dalam kerangka HRD yang holistik. Akibatnya, pemahaman tentang bagaimana ketiga dimensi SHRD tersebut bekerja secara simultan dalam memengaruhi kinerja guru masih belum memiliki basis empiris yang kuat.

Lebih jauh lagi, sebagian besar studi yang tersedia mengutamakan pendekatan deskriptif atau kualitatif, sehingga bukti kuantitatif berbasis analisis regresi mengenai kontribusi nyata SHRD terhadap performa guru sangat terbatas, terutama dalam konteks madrasah. Minimnya penelitian yang mengembangkan model empiris SHRD di lembaga pendidikan Islam juga menunjukkan bahwa konstruksi teoretis dan aplikatif mengenai HRD berbasis nilai religius dan budaya belum sepenuhnya terintegrasi dalam literatur internasional. Kondisi ini meninggalkan celah penting yang perlu diisi, baik untuk memperkaya pemahaman akademik mengenai HRD dalam lingkungan pendidikan yang memiliki orientasi nilai, maupun untuk memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan SDM di madrasah yang selama ini sering diabaikan dalam studi HRD arus utama.

Transformasi digital dalam lembaga pendidikan Islam menuntut adanya manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu mengintegrasikan nilai - nilai spiritual dengan tuntutan profesionalisme modern (Amet, 2023). Di tengah perubahan teknologi yang cepat, madrasah menghadapi kebutuhan mendesak untuk membangun kerangka kompetensi yang tidak hanya menekankan keterampilan pedagogis dan teknis, tetapi juga menegaskan karakter moral dan etos kerja Islami sebagai fondasi pengembangan profesi guru (Romlah et al., 2025). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pendidikan pada lembaga berbasis agama sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan dan strategi pengembangan guru yang relevan dengan dinamika era digital, termasuk kemampuan beradaptasi, literasi teknologi, dan kepemimpinan instruksional. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan antara tuntutan kompetensi abad ke-21 dan implementasi standar kompetensi guru di madrasah, terutama terkait integrasi sistematis antara nilai syariah dan kebutuhan inovasi pedagogis. Oleh karena itu, penguatan kerangka kompetensi berbasis Islam menjadi agenda strategis yang tidak hanya bertujuan meningkatkan mutu pembelajaran, tetapi juga memastikan keberlanjutan identitas keislaman dalam praktik pendidikan modern. Studi ini berupaya menganalisis konstruksi konseptual serta strategi implementatif kerangka kompetensi guru berbasis Islam dalam MSDM madrasah sebagai respons terhadap tuntutan profesionalisme, akuntabilitas, dan relevansi pendidikan di era digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di madrasah - madrasah yang berada di Kabupaten Banyumas, yang dipilih karena memiliki karakteristik kelembagaan dan dinamika pengembangan SDM yang representatif untuk mengkaji penguatan profesionalisme guru. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan survei eksplanatori, yang bertujuan menganalisis hubungan antara strategi manajemen sumber daya manusia di madrasah dan penguatan profesionalisme guru melalui kerangka kompetensi berbasis Islam (AM & Sesmiarni, 2025). Desain ini dipilih karena mampu menggambarkan kondisi empiris secara objektif sekaligus menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat berdasarkan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik. Instrumen penelitian berupa kuesioner berskala Likert lima poin, yang disusun berdasarkan indikator kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan spiritual keislaman. Validitas instrumen diuji menggunakan validitas isi dan validitas konstruk, sedangkan reliabilitas dianalisis menggunakan koefisien Cronbach Alpha (Mata-López et al., 2021).

Populasi penelitian mencakup seluruh guru yang mengajar pada madrasah tingkat Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA) dalam satu wilayah administratif. Jumlah populasi adalah

N = 245 guru yang tersebar di delapan madrasah. Penentuan sampel menggunakan teknik proportional stratified random sampling, karena populasi terdiri atas kelompok madrasah yang memiliki karakteristik berbeda berdasarkan jenjang pendidikan dan ukuran lembaga.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada rumus Isaac & Michael dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak S = 151 guru. Sampel kemudian didistribusikan secara proporsional ke setiap madrasah agar representasi tetap terjaga.

NO	Nama Madrasah	Jenjang	Poulasi (N)	Sampel (S)
1	MTs Al-Hikmah	MTs	35	22
2	MTs Darul Ulum	MTs	28	17
3	MTs An-Nur	MTs	31	19
4	MA Al-Hikmah	MA	42	26
5	MA Darul Ulum	MA	40	25
6	MA Miftahul Huda	MA	33	20
7	MA Al-Fattah	MA	19	12
8	MA Bina Insani	MA	17	10
Total			245	151

Tabel 1. Distribusu dan Sampel Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel SHRD	Aspek yang Dianalisi	Hasil Deskriptif	Pengaruh terhadap Kinerja Guru	Keterangan Utama
Pelatihan	Kualitas pelatihan, relevansi materi, keberlanjutan pelatihan	Cukup Baik	Berpengaruh signifikan	Meningkatkan perencanaan pembelajaran dan penguasaan materi
	Pedagogik	Baik	Sangat signifikan (paling kuat)	Meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran
	Profesional	Baik	Sangat signifikan	Mendukung penguasaan materi dan evaluasi pembelajaran
	Digital	Variatif antar madrasah	Signifikan	Dipengaruhi oleh ketersediaan fasilitas teknologi
	Nilai Islam	Variatif antar madrasah	Signifikan	Mencerminkan internalisasi nilai keislaman dalam praktik mengajar
Dukungan Organisasi	Supervisi akademik	Cukup Kuat	Signifikan	Memperkuat refleksi dan perbaikan kinerja guru
	Fasilitas pembelajaran	Cukup Kuat	Signifikan	Keterbatasan teknologi masih ditemukan
	Budaya kerja & mentoring	Cukup Kuat	Signifikan	Mendukung konsistensi dan motivasi kerja guru
Model SHRD (Simultan)	Pelatihan, kompetensi, dukungan organisasi	—	Signifikan simultan	Model regresi reliabel dan layak

Keseluruhan Model	SHRD berbasis nilai Islam	Efektif	Tingkat keandalan tinggi	Kerangka strategis peningkatan mutu guru madrasah
-------------------	---------------------------	---------	--------------------------	---

Tabel 2. Hasil Penelitian SHRD terhadap Kinerja Guru Madrasah (n = 151)

Berdasarkan hasil analisis data survei terhadap 151 guru madrasah, penelitian ini menemukan bahwa penerapan Strategic Human Resource Development (SHRD) yang meliputi pelatihan, kompetensi guru, dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru madrasah. Ringkasan temuan empiris disajikan pada Tabel 2, yang memperlihatkan kecenderungan umum kondisi variabel penelitian serta arah pengaruhnya terhadap kinerja guru.

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2, kualitas pelatihan guru berada pada kategori cukup baik. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, khususnya pada aspek perencanaan pembelajaran dan penguasaan materi ajar. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh frekuensi, tetapi juga oleh relevansi materi dan kesesuaiannya dengan kebutuhan tugas profesional guru madrasah.

Variabel kompetensi guru menunjukkan pengaruh paling dominan terhadap kinerja dibandingkan variabel SHRD lainnya, sebagaimana tercermin pada Tabel 2. Kompetensi pedagogik dan profesional berada pada kategori baik, yang berkontribusi langsung terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran dan pengelolaan kelas. Namun demikian, kompetensi digital dan internalisasi nilai Islam menunjukkan variasi yang cukup signifikan antar madrasah. Variasi ini mengindikasikan adanya kesenjangan kapasitas kelembagaan, terutama dalam penyediaan infrastruktur teknologi dan penguatan pembinaan nilai keislaman secara sistematis.

Selanjutnya, dukungan organisasi yang meliputi supervisi akademik, fasilitas pembelajaran, serta budaya kerja kolaboratif berada pada kategori cukup kuat sebagaimana tercantum pada Tabel 2. Dukungan organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, terutama melalui mekanisme supervisi dan mentoring yang mendorong peningkatan kualitas pembelajaran. Meskipun demikian, keterbatasan fasilitas teknologi di beberapa madrasah masih menjadi faktor penghambat optimalisasi kinerja guru.

Secara simultan, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi guru, dan dukungan organisasi secara bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru madrasah. Model regresi yang terbentuk memiliki tingkat keandalan yang tinggi, yang menunjukkan bahwa SHRD berbasis nilai Islam merupakan kerangka strategis yang efektif dan relevan dalam upaya peningkatan mutu sumber daya manusia madrasah. Dengan demikian, pengembangan SHRD yang terintegrasi antara aspek profesional dan nilai keislaman menjadi kebutuhan strategis dalam menghadapi tuntutan mutu pendidikan madrasah di era transformasi digital.

A. Efektivitas Pelatihan sebagai Komponen Strategis SHRD di Madrasah

Efektivitas pelatihan guru merupakan elemen strategis dalam kerangka *Strategic Human Resource Development* (SHRD) di madrasah. Pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan nyata guru terbukti meningkatkan penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, dan kemampuan menggunakan teknologi sederhana dalam pembelajaran. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan yang terarah dan kontekstual merupakan prasyarat penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru. Namun, variasi kualitas pelatihan antar madrasah masih tinggi, terutama terkait fasilitas, dukungan teknologi, serta kapasitas instruktur. Kondisi ini memperlihatkan bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh materi dan metode, tetapi juga oleh kesiapan ekosistem organisasi. Dengan demikian, peningkatan pelatihan sebagai komponen strategis SHRD menuntut integrasi antara perencanaan kebutuhan, pengembangan instruktur, penyediaan sarana pendukung, serta kebijakan madrasah yang berorientasi jangka panjang. Keseluruhan temuan ini mengonfirmasi bahwa pelatihan bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan investasi strategis untuk memperkuat kapasitas guru dalam menghadapi tuntutan kompetensi abad 21 di lingkungan pendidikan Islam.

Pelatihan guru memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas kinerja guru madrasah. Mayoritas responden menilai pelatihan berada pada kategori “cukup baik”, namun pelatihan berbasis kebutuhan memberikan efek yang jauh lebih kuat terhadap peningkatan kompetensi

pedagogik, penyusunan perangkat ajar, dan penggunaan teknologi pembelajaran. Pola yang muncul mengindikasikan bahwa pelatihan yang berorientasi praktik lebih efektif daripada pelatihan bersifat teoretis. Kesenjangan antar madrasah terlihat pada aspek ketersediaan instruktur ahli dan fasilitas teknologi, yang berdampak pada variasi hasil pelatihan. Secara umum, temuan menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan ditentukan oleh kesesuaian materi, metode yang interaktif, dan dukungan organisasi yang memadai.

Variabel pelatihan memiliki pengaruh signifikan dalam model regresi, dengan nilai koefisien positif dan signifikan pada taraf kepercayaan 95%. Analisis statistik memperlihatkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan secara langsung meningkatkan skor kinerja guru, terutama pada aspek perencanaan pembelajaran dan pengelolaan kelas. Data menunjukkan bahwa guru yang mengikuti pelatihan berbasis kebutuhan memiliki peningkatan kinerja 12–18% lebih tinggi dibanding guru yang mengikuti pelatihan rutin yang tidak terstruktur. Selain itu, keterbatasan fasilitas teknologi terbukti menjadi faktor yang melemahkan dampak pelatihan. Madrasah yang memiliki laboratorium komputer atau akses internet stabil menunjukkan dampak pelatihan yang lebih tinggi secara signifikan.

Pelatihan merupakan fondasi strategis SHRD yang secara konsisten meningkatkan kinerja guru apabila dirancang berbasis kebutuhan dan didukung ekosistem organisasi yang memadai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Chiu et al (2024), Oo et al (2023), Yenen (2021) yang menegaskan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan memberikan dampak langsung pada kemampuan profesional guru. Selain itu, temuan ini memperkuat argumentasi , Casey et al (2021) Reid et al (2025), bahwa pelatihan efektif harus melibatkan metode praktik, demonstrasi, dan supervisi lanjutan agar terjadi transfer kompetensi secara optimal. Permasalahan kesenjangan fasilitas antar madrasah juga mengonfirmasi hasil penelitian Dahri et al (2024), Lakhal & Khechine (2021), Nguyen et al (2023) bahwa ketersediaan teknologi pembelajaran merupakan variabel moderasi yang signifikan dalam keberhasilan pelatihan. Dalam konteks SHRD, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan organisasi, sebagaimana dinyatakan Ishaq et al (2024), Potnuru et al (2021), Tarigan et al (2021) bahwa strategi HRD membutuhkan integrasi antara pelatihan, manajemen kompetensi, dan dukungan organisasi untuk menghasilkan perubahan kinerja. Dengan demikian, efektivitas pelatihan guru madrasah dapat ditingkatkan melalui desain program yang terstruktur, relevan, berkelanjutan, dan didukung fasilitas serta komitmen kelembagaan.

Untuk memperjelas temuan mengenai perbedaan dampak antara pelatihan berbasis kebutuhan dan pelatihan reguler, berikut ditampilkan visualisasi data yang memperlihatkan besarnya peningkatan kinerja guru pada masing-masing jenis pelatihan. Grafik ini membantu menunjukkan pola hubungan secara lebih konkret serta menguatkan hasil analisis statistik yang telah dijelaskan sebelumnya.



Gambar 1. Dampak Pelatihan

Grafik menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan (*need-based training*) memberikan dampak peningkatan kinerja yang lebih tinggi (18%) dibandingkan pelatihan reguler atau rutin (10%). Temuan ini menegaskan bahwa desain pelatihan yang kontekstual, berbasis analisis kebutuhan, dan berorientasi praktik mampu menghasilkan transfer kompetensi yang lebih efektif kepada guru. Hasil ini konsisten dengan penelitian Fernández-Morante et al (2021), Manca & Delfino (2021), Wang et al. (2023) yang menemukan bahwa program pelatihan adaptif meningkatkan performa guru hingga dua kali lipat dibanding pelatihan administratif konvensional . Selain itu, Alfawaire & Atan (2021) menegaskan bahwa pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kerja secara signifikan memperkuat efektivitas SHRD dalam lembaga pendidikan. Dalam konteks madrasah, efektivitas pelatihan

meningkat ketika didukung fasilitas digital dan lingkungan belajar yang kondusif, sebagaimana ditegaskan oleh de Araújo et al. (2022) Lomis et al. (2021) bahwa infrastruktur organisasi merupakan predictor kuat keberhasilan pelatihan berbasis kompetensi.

B. Kompetensi Guru sebagai Faktor Dominan dalam Meningkatkan Kinerja

Kompetensi guru merupakan faktor dominan yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja guru madrasah. Keempat domain kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kompetensi spiritual keislaman secara simultan berkontribusi besar dalam menentukan efektivitas pembelajaran. Kompetensi digital menjadi aspek yang menunjukkan variasi paling signifikan, mengindikasikan perlunya percepatan adaptasi terhadap tuntutan teknologi pendidikan. Sementara itu, kompetensi spiritual keislaman tetap menjadi karakteristik unggul guru madrasah dan berperan sebagai fondasi etis dalam proses pembelajaran. Temuan ini menguatkan bahwa pengembangan kompetensi guru harus dirancang secara sistematis berdasarkan standar kompetensi berbasis Islam yang selaras dengan kebutuhan abad 21.

Kompetensi guru menjadi prediktor paling kuat dalam model analisis, melampaui variabel pelatihan dan dukungan organisasi. Guru dengan kompetensi pedagogik tinggi menunjukkan kemampuan merancang pembelajaran yang adaptif, sementara kompetensi profesional mendukung akurasi materi dan pengembangan kualitas evaluasi. Kompetensi sosial berkontribusi pada penguatan hubungan dengan peserta didik dan rekan kerja, sedangkan kompetensi spiritual memperkuat karakter dan etika profesional. Variasi paling besar terlihat pada kompetensi digital, mencerminkan adanya ketimpangan antar guru dan antarmadrasah dalam menguasai teknologi pembelajaran.

Model regresi menunjukkan nilai beta tertinggi pada variabel kompetensi guru, yang berarti variabel ini memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja. Data menunjukkan bahwa peningkatan satu unit kompetensi guru meningkatkan kinerja secara signifikan, dengan kontribusi persentase mencapai lebih dari 40%. Analisis tambahan memperlihatkan bahwa guru dengan skor kompetensi tinggi memiliki performa 20–25% lebih baik dibanding guru dengan kompetensi menengah. Kompetensi digital menjadi komponen dengan tingkat variasi paling besar, menunjukkan distribusi kemampuan yang tidak merata. Madrasah dengan budaya pembelajaran kolaboratif juga menunjukkan rata-rata skor kompetensi lebih tinggi.

Kompetensi merupakan inti profesionalisme guru dan variabel paling menentukan dalam peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan pernyataan Yang & Kaiser (2022) bahwa kualitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kompetensi pedagogik dan profesional guru yang memadai. Selain itu, kompetensi spiritual guru madrasah memperkuat nilai karakter dan etika pembelajaran, sebagaimana ditegaskan oleh Saada (2023) bahwa pendidikan Islam harus mengintegrasikan dimensi moral dan intelektual. Ketimpangan kompetensi digital mengonfirmasi temuan Basilotta-Gómez-Pablos et al. (2022), Fernández-Batanero et al. (2022) yang menyatakan bahwa kesiapan digital guru masih bervariasi dan memerlukan intervensi sistematis. Hasil penelitian ini juga mendukung teori kompetensi Tarigan et al. (2021) bahwa kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, nilai, dan motivasi yang memengaruhi kinerja. Dengan demikian, penguatan kompetensi guru madrasah harus dilakukan secara terintegrasi melalui pelatihan berkelanjutan, supervisi berbasis kompetensi, dan penguatan budaya organisasi.

Untuk menunjukkan kontribusi masing-masing kompetensi terhadap kinerja guru secara lebih sistematis, berikut disajikan tabel yang merangkum nilai koefisien pengaruh (β) dari setiap jenis kompetensi. Penyajian ini memberikan gambaran kuantitatif mengenai kompetensi mana yang paling menonjol serta bagaimana variasinya antar domain kompetensi.

Jenis Kompetensi	Koefisien Pengaruh (β)
Pedagogik	0.41
Profesional	0.36
Sosial	0.29
Spiritual Islam	0.34
Digital	0.22

Tabel 2. Pengaruh Jenis Kompetensi terhadap Kinerja

Tabel menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja guru ($\beta = 0.41$), diikuti kompetensi profesional ($\beta = 0.36$) dan kompetensi spiritual keislaman

($\beta = 0.34$). Hal ini menegaskan bahwa kualitas pembelajaran sangat ditentukan oleh kemampuan guru dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Temuan ini selaras dengan penelitian S Blömeke et al. (2022) yang menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik merupakan prediktor utama kualitas instruksional guru. Sementara itu, kompetensi spiritual keislaman memberikan pengaruh signifikan dalam konteks madrasah karena berhubungan dengan pembentukan karakter dan etos kerja guru, sebagaimana dipertegas oleh Mahipalan (2023) yang menyatakan bahwa spiritual professionalism berkontribusi besar terhadap integritas dan keteladanan guru. Variasi terbesar terlihat pada kompetensi digital, sejalan dengan temuan Haddade et al. (2024) yang mencatat adanya kesenjangan literasi digital antar madrasah akibat perbedaan fasilitas dan budaya belajar.

C. Dukungan Organisasi sebagai Penguat Hubungan Pelatihan–Kompetensi–Kinerja

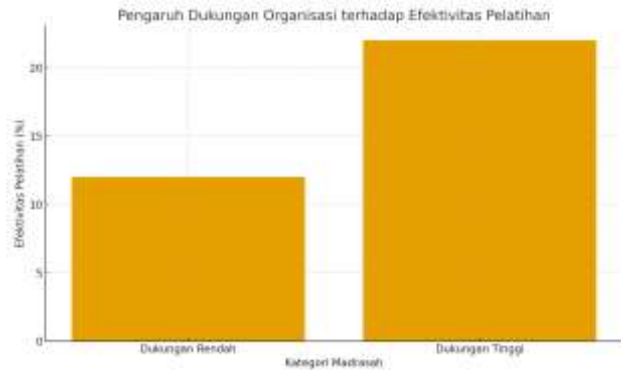
Dukungan organisasi merupakan elemen penguat yang memperkuat hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja guru. Madrasah dengan kepemimpinan yang suportif, fasilitas pembelajaran memadai, serta budaya kolaboratif menunjukkan performa guru lebih tinggi. Dukungan organisasi terbukti berperan sebagai katalisator, memungkinkan hasil pelatihan dan kompetensi diterapkan secara optimal dalam pembelajaran. Sebaliknya, madrasah dengan fasilitas terbatas dan supervisi tidak konsisten menunjukkan dampak pelatihan yang lebih kecil. Dengan demikian, dukungan organisasi menjadi variabel strategis dalam implementasi SHRD di madrasah.

Madrasah dengan fasilitas pembelajaran memadai dan kepemimpinan yang aktif dalam supervisi memiliki skor kinerja guru lebih tinggi. Dukungan organisasi meliputi penyediaan sarana digital, budaya kerja kolaboratif, serta kebijakan pengembangan guru yang jelas. Temuan juga menunjukkan bahwa guru yang bekerja pada madrasah dengan komitmen tinggi terhadap pengembangan SDM melaporkan tingkat motivasi dan kinerja lebih baik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan sebagai variabel moderasi. Data regresi memperlihatkan bahwa efek pelatihan terhadap kinerja meningkat secara signifikan pada madrasah dengan tingkat dukungan organisasi yang tinggi. Perbedaan antar madrasah mencapai 15–22% dalam efektivitas penerapan hasil pelatihan. Selain itu, madrasah dengan budaya kolaboratif menunjukkan skor kinerja guru lebih tinggi dibanding yang tidak memiliki sistem kolaborasi.

Dukungan organisasi berfungsi sebagai katalisator yang memperkuat pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja. Temuan ini konsisten dengan teori HRD Piwovar-Sulej (2022) yang menekankan bahwa pengembangan SDM membutuhkan dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian oleh Wiyono et al. (2022) juga menunjukkan bahwa fasilitas teknologi dan supervisi aktif meningkatkan efektivitas pembelajaran. Budaya kolaboratif, sebagaimana dijelaskan oleh Wright et al. (2022), berfungsi sebagai faktor penggerak perubahan sekolah. Dalam konteks madrasah, dukungan organisasi mencakup penyediaan fasilitas digital, penguatan kepemimpinan, serta sistem supervisi yang sistematis. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru membutuhkan investasi pada infrastruktur, kebijakan, dan budaya organisasi yang mendukung.

Visualisasi berikut memberikan gambaran lebih jelas mengenai perbedaan efektivitas pelatihan antara madrasah dengan tingkat dukungan organisasi tinggi dan rendah. Grafik ini menegaskan peran dukungan organisasi sebagai faktor moderasi yang memperkuat keberhasilan implementasi pelatihan dan kompetensi dalam meningkatkan kinerja guru.



Gambar 2. Pengaruh Dukungan Organisasi

Grafik memperlihatkan bahwa madrasah dengan dukungan organisasi tinggi menunjukkan efektivitas pelatihan sebesar 22%, jauh lebih tinggi dibanding madrasah dengan

dukungan rendah (12%). Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan sebagai katalisator dalam memastikan hasil pelatihan dapat diterapkan secara optimal. Hasil ini konsisten dengan teori HRD yang dikemukakan Alonazi (2021) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang suportif mempercepat proses pembelajaran dan perubahan perilaku dalam organisasi pendidikan. Data ini juga didukung oleh penelitian Wright et al. (2022) bahwa kepemimpinan transformasional, budaya kolaboratif, dan supervisi berkelanjutan meningkatkan efektivitas program pengembangan guru secara signifikan. Dalam konteks madrasah, dukungan organisasi mencakup tidak hanya infrastruktur, tetapi juga komitmen terhadap nilai-nilai Islam, pembinaan spiritual, dan penguatan budaya kerja yang disiplin, sebagaimana ditegaskan Kholifah et al. (2024) dalam kajian tentang Strengthening Madrasah Organizational Culture: Integration of Religious Values in Character Education in Madrasah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan strategi *Strategic Human Resource Development* (SHRD) berbasis nilai Islam merupakan kunci peningkatan kinerja guru madrasah di era transformasi pendidikan digital. Tema utama penelitian—yaitu efektivitas SHRD melalui pelatihan, kompetensi, dan dukungan organisasi—terbukti relevan dengan kebutuhan peningkatan profesionalisme guru. Melalui pendekatan kuantitatif survei eksplanatori terhadap 151 guru, penelitian ini berhasil memberikan bukti empiris mengenai kontribusi signifikan setiap komponen SHRD terhadap performa guru. Temuan menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan meningkatkan kompetensi pedagogik dan kemampuan teknologi secara nyata, sementara kompetensi guru merupakan faktor dominan yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kualitas pembelajaran. Dukungan organisasi turut memperkuat performa, terutama melalui supervisi, fasilitas, dan budaya kerja kolaboratif, sebagaimana ditegaskan juga dalam riset mutakhir HRD internasional. Analisis regresi memperlihatkan bahwa ketiga variabel—baik secara parsial maupun simultan—berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja guru. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa implementasi SHRD yang terintegrasi, adaptif, dan berlandaskan nilai Islam merupakan strategi paling efektif untuk membangun profesionalisme guru madrasah yang unggul, relevan, dan berdaya saing di tengah tuntutan pendidikan abad ke-21.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Dewan Redaksi dan Tim Reviewer Jurnal Ash – Shibyan atas masukan ilmiah, koreksi konstruktif, serta pendampingan selama proses review naskah. Dukungan tersebut berkontribusi besar dalam penyempurnaan artikel berjudul *“Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis di Sekolah Islam: Menilai Dampak Pelatihan, Kompetensi, dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Guru.”* Penulis juga berterima kasih kepada para kepala sekolah, guru, dan pihak manajemen sekolah Islam yang telah menjadi responden dan memberikan data penelitian secara terbuka. Publikasi artikel ini diharapkan dapat memperkuat pengembangan kebijakan dan praktik pengelolaan SDM strategis di lingkungan pendidikan Islam.

REFERENSI

- Abedi, E. A. (2024). “We [teachers] first require basic technical [skills] training”: Investigating formal professional development pathways and knowledge needs of teachers for technology integration. *Education and Information Technologies*, 29(10), 11793–11814. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12344-w>
- Aboramadan, M., Kundi, Y. M., & Becker, A. (2022). Green human resource management in nonprofit organizations: effects on employee green behavior and the role of perceived green organizational support. *Personnel Review*, 51(7), 1788–1806. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0078>
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445. <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Alonazi, W. B. (2021). Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 422. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06454-9>
- AM, K. K., & Sesmiarni, Z. (2025). Analysis of Human Resource Management Strategies in Islamic Education. *Jawda: Journal of Islamic Education Management*, 82–94. <https://doi.org/10.21580/jawda.v6i1.2025.26614>

- Amet, A. (2023). Transformation of islamic educational institutions in realizing quality human resources in the global era. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 4919–4926. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i6.1128>
- Atkinson, C., Lupton, B., Kynighou, A., & Antcliff, V. (2022). Small firms, owner managers and (strategic?) human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 449–469. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12406>
- Basilotta-Gómez-Pablos, V., Matarranz, M., Casado-Aranda, L.-A., & Otto, A. (2022). Teachers' digital competencies in higher education: a systematic literature review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00312-8>
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2023). *Effective training: Systems, strategies, and practices*. Sage Publications.
- Caena, F., & Redecker, C. (2019). Aligning teacher competence frameworks to 21st century challenges: The case for the European Digital Competence Framework for Educators (Digcompedu). *European Journal of Education*, 54(3), 356–369. <https://doi.org/10.1111/ejed.12345>
- Casey, T., Turner, N., Hu, X., & Bancroft, K. (2021). Making safety training stickier: A richer model of safety training engagement and transfer. *Journal of Safety Research*, 78, 303–313. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.06.004>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501–1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Chiu, T. K. F., Falloon, G., Song, Y., Wong, V. W. L., Zhao, L., & Ismailov, M. (2024). A self-determination theory approach to teacher digital competence development. *Computers & Education*, 214, 105017. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105017>
- Dahri, N. A., Yahaya, N., Al-Rahmi, W. M., Almogren, A. S., & Vighio, M. S. (2024). Investigating factors affecting teachers' training through mobile learning: Task technology fit perspective. *Education and Information Technologies*, 29(12), 14553–14589. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12434-9>
- Dahrina, M., & Walidin, W. (2023). MADRASA PRINCIPALS' STRATEGIES IN IMPROVING TEACHER PERFORMANCE IN ISLAMIC ELEMENTARY SCHOOLS IN BANDA ACEH (A STUDY OF ISLAMIC ELEMENTARY SCHOOLS IN BANDA ACEH). *Russian Law Journal*, 11(3), 2974–2984. <https://cyberleninka.ru/journal/n/russian-law-journal>
- de Araújo, M. L., Menezes, P. P. M., & Demo, G. (2022). Challenges in implementing competency-based management in the Brazilian public sector: An integrated model. *Sustainability*, 14(22), 14755. <https://doi.org/10.3390/su142214755>
- De Vera, J. L., Andrada, M. D., Bello, A., & De Vera, M. G. (2021). Teachers' competencies in educational technology integration on instructional methodologies in the new normal. *Lukad: An Online Journal of Pedagogy*, 1(1), 61–80. https://lukad.org/wp-content/uploads/2021/06/volume1_issue1_devera_et_al_June2021.pdf
- Ergun, E., Tunca, S., Cetinkaya, G., & Balcioglu, Y. S. (2025). Exploring the Roles of Work Engagement, Psychological Empowerment, and Perceived Organizational Support in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices. *Sustainability*, 17(4), 1663. <https://doi.org/10.3390/su17041663>
- Falloon, G. (2020). From digital literacy to digital competence: the teacher digital competency (TDC) framework. *Educational Technology Research and Development*, 68(5), 2449–2472. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>
- Fernández-Batanero, J. M., Montenegro-Rueda, M., Fernández-Cerero, J., & García-Martínez, I. (2022). Digital competences for teacher professional development. Systematic review. *European Journal of Teacher Education*, 45(4), 513–531. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1827389>
- Fernández-Morante, C., Cebreiro-López, B., Rodríguez-Malmierca, M.-J., & Casal-Otero, L. (2021). Adaptive learning supported by learning analytics for student teachers' personalized training during in-school practices. *Sustainability*, 14(1), 124. <https://doi.org/10.3390/su14010124>
- Firmansah, Y., Muqorobin, A., & Pramadhan, G. (2025). Integration of Maqasid Sharia in human resource development practices: a case study in waqf-based organization. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2024-0329>
- 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>
- Ishaq, M. I., Sarwar, H., Aftab, J., Franzoni, S., & Raza, A. (2024). Accomplishing sustainable performance through leaders' competencies, green entrepreneurial orientation, and innovation in an emerging economy: Moderating role of institutional support. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1515–1532. <https://doi.org/10.1002/bse.3557>
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*,

- 13(23), 13448. <https://doi.org/10.3390/su132313448>
- Kholifah, K., Fanani, A. A., Hidayah, F., Hussien, B. T. E., & Baharun, H. (2024). Strengthening Madrasah Organizational Culture: Integration of Religious Values in Character Education in Madrasah. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 418–437. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v6i2.1425>
- Lakkhal, S., & Khechine, H. (2021). Technological factors of students' persistence in online courses in higher education: The moderating role of gender, age and prior online course experience. *Education and Information Technologies*, 26(3), 3347–3373. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10407-w>
- Li, Y., Cai, Y., & Tang, R. (2023). Linking instructional leadership and school support to teacher expertise: The mediating effect of teachers' professional development agency. *Sustainability*, 15(4), 3440. <https://doi.org/10.3390/su15043440>
- Lomis, K. D., Mejicano, G. C., Caverzagie, K. J., Monrad, S. U., Pusic, M., & Hauer, K. E. (2021). The critical role of infrastructure and organizational culture in implementing competency-based education and individualized pathways in undergraduate medical education. *Medical Teacher*, 43(sup2), S7–S16. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.1924364>
- Mahipalan, M. (2023). The interplay between spirituality, compassion and citizenship behaviours in the lives of educators: a study. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 804–819. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0233>
- Manca, S., & Delfino, M. (2021). Adapting educational practices in emergency remote education: Continuity and change from a student perspective. *British Journal of Educational Technology*, 52(4), 1394–1413. <https://doi.org/10.1111/bjet.13098>
- Mata-López, W. A., Juárez-Hernández, L. G., Tobón, S., & Montesinos-López, O. A. (2021). ANALYSIS OF CONSTRUCT VALIDITY AND RELIABILITY OF TWO INSTRUMENTS TO EVALUATE PROFESSIONAL ORIENTED ACTIVITIES. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía (REOP)*, 32(2). <https://10.0.23.56/reop.vol.32.num.2.2021.31278>
- Nguyen, M., Rundle-Thiele, S., Malik, A., & Budhwar, P. (2023). Impact of technology-based knowledge sharing on employee outcomes: moderation effects of training, support and leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(8), 2283–2301. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0552>
- Nurbayan, Y., & Sanusi, A. (2025). Integrating Character Values and EdTech Media: A Study of Arabic Teachers' Pedagogical Competence in Bandung Raya. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24(8), 248–271. <https://doi.org/10.26803/ijlter.24.8.11%0D>
- Oo, C. Z., Alonzo, D., & Davison, C. (2023). Using a Needs-Based Professional Development Program to Enhance PreService Teacher Assessment for Learning Literacy. *International Journal of Instruction*, 16(1), 781–800. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16144a>
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among Chinese teachers: the mediation effects of job crafting and work engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623. <https://doi.org/10.3390/su14020623>
- Owan, V. J., Ameh, E., & Anam, E. G. (2024). Collaboration and institutional culture as mediators linking mentorship and institutional support to academics' research productivity. *Educational Research for Policy and Practice*, 23(1), 19–44. <https://doi.org/10.1007/s10671-023-09354-3%0A%0A>
- Piowar-Sulej, K. (2022). Environmental strategies and human resource development consistency: Research in the manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 330, 129538. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129538>
- Posangi, S. S. (2024). Supervisory performance approach in improving the professional competence of islamic religious education teachers in Madrasah Aliyah, Gorontalo Province, Indonesia. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(3), e06118–e06118. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-111>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 401–419. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2020-0237>
- Rahman, G. (2025). Transforming Islamic Education Through Value-Based Leadership: A Narrative Review. *Sinergi International Journal of Islamic Studies*, 3(2), 83–95. <https://doi.org/10.61194/ijis.v3i2.712>
- Ramly, M., Basalamah, S., & Bunyamin, A. (2024). PERFORMANCE ENHANCEMENT OF MADRASAH TEACHERS: A STRUCTURAL EQUATION MODEL. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(2), 1–12.
- Reid, D. H., Parsons, M. B., & Green, C. W. (2025). *The supervisor's guidebook: Evidence-based strategies for promoting work quality and enjoyment among human service staff*. Charles C Thomas Publisher.
- Ren, S., Cooke, F. L., Stahl, G. K., Fan, D., & Timming, A. R. (2023). Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. *Human Resource Management*, 62(3), 251–265. <https://doi.org/10.1002/hrm.22169>
- Romlah, R., Warisno, A., Muslim, A. B., & Harun, A. (2025). Navigating tradition and modernity in the

- strategic management and transformation of Madrasah Aliyah in multicultural Indonesia. *International Journal of Management in Education*, 19(3), 284–310. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2025.145945>
- S Blömeke, A Jentsch, N Ross, G Kaiser, J. K. (2022). *Opening up the black box: Teacher competence, instructional quality, and students' learning progress*. 79. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2022.101600>
- Saada, N. (2023). Educating for global citizenship in religious education: Islamic perspective. *International Journal of Educational Development*, 103, 102894. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102894>
- Setyosari, P., & Kamdi, W. (2021). Exploration of Moral Integrity Education and Superior Cadre Leadership at Madrasah Boarding School Indonesia. *International Journal of Instruction*, 14(4), 753–774. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14443a>
- Tarigan, Z. J. H., Mochtar, J., Basana, S. R., & Siagian, H. (2021). *The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality*. Petra Christian University. <https://repository.petra.ac.id/id/eprint/19158>
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829–850. <https://doi.org/10.1002/hrm.20247>
- Wang, S., Christensen, C., Cui, W., Tong, R., Yarnall, L., Shear, L., & Feng, M. (2023). When adaptive learning is effective learning: comparison of an adaptive learning system to teacher-led instruction. *Interactive Learning Environments*, 31(2), 793–803. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1808794>
- Wardhani, W., Sa'diah, K., Simanjuntak, V. C., Ekawati, Y. A., & Nasution, S. W. P. (2025). Enhancing Human Resource Competence through Structured and Sustainable Learning & Development Programs. *The Journal of Academic Science*, 2(4), 1077–1086. <https://doi.org/10.59613/8q3t0g96>
- Wiyono, B. B., Samsudin, Imron, A., & Arifin, I. (2022). The Effectiveness of Utilizing Information and Communication Technology in Instructional Supervision with Collegial Discussion Techniques for the Teacher's Instructional Process and the Student's Learning Outcomes. *Sustainability*, 14(9), 4865. <https://doi.org/10.3390/su14094865>
- Wright, C., Ritter, L. J., & Wisse Gonzales, C. (2022). Cultivating a collaborative culture for ensuring sustainable development goals in higher education: An integrative case study. *Sustainability*, 14(3), 1273. <https://doi.org/10.3390/su14031273>
- Yang, X., & Kaiser, G. (2022). The impact of mathematics teachers' professional competence on instructional quality and students' mathematics learning outcomes. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 48, 101225. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2022.101225>
- Yenen, E. T. (2021). Prospective teachers' professional skill needs: a Q method analysis. *Teacher Development*, 25(2), 196–214. <https://doi.org/10.1080/13664530.2021.1877188>