



Penguatan *Human Capital* Guru melalui Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah

Uki Adi Prasetya^{1*}, Tri Unggul Sari Asih², Umi Mahmudah³

¹⁻³Program Studi MPGMI, Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, Indonesia

*Penulis Korespondensi: uki.adi.prasetya25002@mhs.uinquesdur.ac.id

Abstract. *Teacher human capital development is an important component in strengthening professional capacity and improving the quality of education in Islamic elementary schools. In this process, madrasah principals have a strategic role in directing, facilitating, and creating an organizational environment that supports continuous teacher development. This study aims to analyze teacher human capital development through the strategic leadership of madrasah principals, particularly in relation to leadership strategies, forms of teacher capacity development, organizational environment, and supporting and inhibiting factors. This study employed a qualitative approach using library research. Data were obtained from relevant journal articles, books, proceedings, and academic documents and were analyzed descriptively and analytically through identification, classification, comparison, interpretation, and synthesis of previous research findings. The results indicate that teacher human capital development occurs through interconnected processes, including needs identification, development priority setting, training, supervision, mentoring, professional learning communities, self-directed learning, teacher empowerment, reflection, and evaluation. The effectiveness of these processes is influenced by principal commitment, collaborative culture, organizational support, teacher motivation, resource availability, and opportunities for professional development. Meanwhile, limited time and funding, administrative workload, digital competency gaps, and resistance to change constitute major barriers. This study emphasizes that strategic leadership should focus on establishing a sustainable professional development ecosystem so that individual teacher capacities can develop into collective organizational capacity within madrasah.*

Keywords: *Human Capital; Madrasah Principal; Professional Development; Professional Learning Community; Strategic Leadership.*

Abstrak. Penguatan *human capital* guru merupakan bagian penting dalam meningkatkan kapasitas profesional dan kualitas penyelenggaraan pendidikan di madrasah ibtidaiyah. Dalam proses tersebut, kepala madrasah memiliki peran strategis dalam mengarahkan, memfasilitasi, dan menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung pengembangan guru secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penguatan *human capital* guru melalui kepemimpinan strategis kepala madrasah di madrasah ibtidaiyah, khususnya terkait strategi kepemimpinan, bentuk pengembangan kapasitas guru, lingkungan organisasi, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian kepustakaan (*library research*). Data diperoleh dari berbagai artikel jurnal, buku, prosiding, dan dokumen akademik yang relevan, kemudian dianalisis secara deskriptif-analitis melalui identifikasi, klasifikasi, perbandingan, interpretasi, dan sintesis temuan penelitian terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa penguatan *human capital* guru berlangsung melalui proses yang saling berkaitan, mulai dari identifikasi kebutuhan, penentuan prioritas pengembangan, pelatihan, supervisi, mentoring, komunitas belajar, pembelajaran mandiri, pemberdayaan, hingga refleksi dan evaluasi. Keberhasilan proses tersebut dipengaruhi oleh komitmen kepala madrasah, budaya kolaborasi, dukungan organisasi, motivasi guru, ketersediaan sumber daya, dan kesempatan pengembangan profesional. Sementara itu, keterbatasan waktu, anggaran, beban administratif, kesenjangan kompetensi digital, dan resistensi terhadap perubahan menjadi faktor penghambat. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan strategis perlu diarahkan pada pembentukan ekosistem pengembangan profesional yang berkelanjutan agar kapasitas individual guru dapat berkembang menjadi kapasitas kolektif madrasah.

Kata kunci: Kepemimpinan Strategis; Komunitas Belajar; Madrasah Ibtidaiyah; Pakar Modal; Pengembangan Profesional.

1. LATAR BELAKANG

Kualitas pendidikan pada jenjang sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan sarana prasarana, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia, terutama guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Guru memiliki peran strategis dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sehingga pengembangan kapasitas guru perlu dilakukan secara berkelanjutan. Dalam perspektif *human capital*, pengetahuan, keterampilan, kompetensi, pengalaman, dan kapasitas profesional guru merupakan modal yang perlu dikembangkan sebagai bagian dari peningkatan kualitas organisasi pendidikan (Ranu et al., 2024).

Pengembangan *human capital* guru tidak cukup dilakukan melalui pendidikan formal, tetapi juga membutuhkan pelatihan, pendampingan, mentoring, *coaching*, kolaborasi, dan pembelajaran profesional secara berkelanjutan. Pengembangan tersebut penting agar kemampuan guru tetap relevan dengan perubahan kebutuhan pendidikan. Dengan demikian, kualitas *human capital* guru tidak hanya bergantung pada kapasitas individu, tetapi juga pada dukungan lingkungan organisasi tempat guru bekerja (Imuetinyan & Odjugo, 2024).

Dalam hal ini, kepemimpinan kepala madrasah memiliki posisi strategis dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan guru. Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong pembelajaran profesional, membangun iklim kerja yang positif, serta memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kompetensinya (Adu et al., 2021). Pada konteks madrasah ibtidaiyah, kepemimpinan kepala madrasah melalui motivasi, pelatihan, dan supervisi juga berperan dalam mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru (Merlita et al., 2024). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, bersama kompetensi guru dan iklim sekolah, berpengaruh terhadap kinerja guru (Yahyuni et al., 2024), sementara gaya kepemimpinan kepala madra (Firdauz & Suwarno, 2024).

Kepemimpinan kepala sekolah juga dapat berperan dalam mengembangkan modal profesional guru melalui penyediaan kesempatan pengembangan profesional dan pembentukan budaya kolaborasi di lingkungan sekolah (Berhanu, 2025). Temuan tersebut menunjukkan bahwa penguatan *human capital* guru tidak hanya berlangsung melalui program pelatihan formal, tetapi juga melalui strategi kepemimpinan yang mampu menciptakan budaya belajar, kolaborasi, dan pemberdayaan guru.

Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah dan kompetensi guru telah banyak dilakukan, kajian yang secara khusus menempatkan guru sebagai *human capital* yang diperkuat melalui kepemimpinan strategis kepala madrasah,

khususnya pada jenjang madrasah ibtidaiyah, masih perlu dikembangkan. Perspektif *human capital* memungkinkan pengembangan guru dilihat secara lebih luas, tidak hanya dari kompetensi, tetapi juga dari pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan beradaptasi, dan pembelajaran profesional sebagai aset strategis madrasah.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penguatan *human capital* guru melalui kepemimpinan strategis kepala madrasah di madrasah ibtidaiyah. Penelitian difokuskan pada bentuk kepemimpinan strategis, strategi pengembangan kapasitas guru, serta faktor pendukung dan penghambat dalam penguatan *human capital* guru. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan sekaligus menjadi masukan praktis bagi kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

***Human Capital* Guru**

Human capital guru merupakan modal yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kompetensi, pengalaman, dan kapasitas profesional yang dapat dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Guru sebagai *human capital* perlu terus dikembangkan melalui pembelajaran profesional, pelatihan, pendampingan, dan pengalaman kerja. Pengembangan tersebut penting agar kompetensi guru tetap sesuai dengan tuntutan perubahan pendidikan dan kebutuhan peserta didik (Ranu et al., 2024).

Dalam konteks pendidikan, *human capital* tidak hanya berkaitan dengan tingkat pendidikan atau kualifikasi akademik guru, tetapi juga mencakup kemampuan guru dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilannya dalam praktik pembelajaran. Pengalaman mengajar, kemampuan beradaptasi, kreativitas, kemampuan menggunakan teknologi, serta kemauan untuk belajar menjadi bagian penting dari modal manusia yang dimiliki guru. Oleh karena itu, pengembangan *human capital* guru perlu dilakukan secara berkelanjutan agar potensi individu dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan madrasah.

Pengembangan *human capital* juga merupakan bentuk investasi organisasi pendidikan terhadap sumber daya manusianya. Ketika guru memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, kolaborasi, supervisi, maupun pembelajaran profesional, maka kapasitas individu guru akan semakin berkembang. Dalam jangka panjang, peningkatan kapasitas tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap kualitas pembelajaran dan perkembangan organisasi madrasah.

Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah

Kepemimpinan strategis kepala madrasah merupakan kemampuan kepala madrasah dalam menentukan arah, mengelola sumber daya, mengambil keputusan, dan merancang pengembangan madrasah secara berkelanjutan. Kepemimpinan strategis tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan pengembangan sumber daya dan kapasitas organisasi untuk menghadapi perubahan. Dalam pengembangan guru, kepala madrasah berperan melalui pemberian motivasi, supervisi, pelatihan, pendampingan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran profesional (Adu et al., 2021).

Kepala madrasah memiliki posisi penting karena berbagai program pengembangan guru membutuhkan dukungan kebijakan dan pengelolaan dari pimpinan. Kepala madrasah dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi guru, memberikan kesempatan mengikuti kegiatan profesional, mengembangkan budaya kolaborasi, serta melakukan evaluasi terhadap hasil pengembangan tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya berkaitan dengan fungsi administratif, tetapi juga menjadi bagian dari strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia.

Kepemimpinan yang mendukung pengembangan guru juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong guru untuk terus belajar dan meningkatkan praktik pembelajaran. Dukungan pimpinan, komunikasi yang baik, pemberian kepercayaan, serta kesempatan untuk berkolaborasi dapat membantu guru mengembangkan kapasitas profesionalnya. Dengan kondisi tersebut, kepala madrasah berperan sebagai pemimpin sekaligus fasilitator dalam penguatan *human capital* guru.

Penguatan Human Capital Guru

Penguatan *human capital* guru merupakan proses meningkatkan kapasitas guru melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan profesionalisme. Proses tersebut tidak hanya dilakukan melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui kolaborasi, supervisi, pemberdayaan, dan pembelajaran profesional berkelanjutan. Kepala madrasah memiliki posisi penting dalam menyediakan kesempatan dan lingkungan yang mendukung proses tersebut (Berhanu, 2025).

Penguatan *human capital* dapat dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan, seperti pelatihan, seminar, lokakarya, Kelompok Kerja Guru (KKG), komunitas belajar, supervisi akademik, pendampingan, dan berbagi praktik baik. Kegiatan tersebut memberikan kesempatan kepada guru untuk memperoleh pengetahuan baru, meningkatkan keterampilan, dan merefleksikan praktik pembelajaran yang telah dilakukan. Dengan demikian, penguatan

human capital tidak hanya menghasilkan peningkatan kompetensi individual, tetapi juga dapat membangun kapasitas kolektif dalam lingkungan madrasah.

Selain pengembangan kompetensi, pemberdayaan guru juga menjadi bagian penting dalam penguatan *human capital*. Guru perlu diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mengembangkan inovasi pembelajaran, berbagi pengalaman, dan terlibat dalam berbagai program madrasah. Ketika guru memperoleh kepercayaan dan ruang untuk berkembang, pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya dapat dimanfaatkan secara lebih optimal bagi kemajuan madrasah.

Penelitian Relevan

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah/madrasah berkaitan dengan pengembangan kompetensi dan kinerja guru. Adu et al. (2021) menunjukkan keterkaitan kepemimpinan dengan pengembangan *human capital* guru melalui pembelajaran profesional dan iklim pembelajaran. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam menciptakan kondisi yang mendukung guru untuk terus mengembangkan kapasitas profesionalnya.

Ranu et al. (2024) juga menempatkan pembelajaran profesional guru dalam perspektif *human capital*. Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa pembelajaran profesional merupakan bagian penting dalam pengembangan modal manusia guru. Sementara itu, Berhanu (2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran dalam mengembangkan modal profesional guru melalui kesempatan pengembangan profesional, pelatihan, dan kolaborasi.

Pada konteks madrasah di Indonesia, Firdauz & Suwarno (2024) menemukan pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kompetensi profesional guru. Merlita et al. (2024) juga menunjukkan peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui motivasi, pendidikan dan pelatihan, serta supervisi. Sementara itu, Yahyuni et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi guru, iklim sekolah, dan kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa kajian mengenai kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dan pengembangan kompetensi guru telah banyak dilakukan. Namun, penelitian yang secara khusus menempatkan guru sebagai *human capital* yang perlu diperkuat melalui kepemimpinan strategis kepala madrasah, khususnya pada jenjang madrasah ibtidaiyah, masih memiliki ruang untuk dikembangkan. Penelitian ini karena itu diarahkan untuk melihat bagaimana kepala madrasah menjalankan kepemimpinan strategis dalam mengidentifikasi kebutuhan, mengembangkan, memberdayakan, dan mempertahankan kapasitas *human capital* guru di madrasah ibtidaiyah.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan digunakan untuk mengkaji dan menganalisis berbagai sumber tertulis yang relevan dengan fokus penelitian, khususnya mengenai *human capital* guru, kepemimpinan strategis kepala madrasah, dan pengembangan profesional guru. Penelitian dilakukan melalui proses penelusuran, pemilihan, pembacaan kritis, dan analisis terhadap berbagai literatur yang sesuai dengan permasalahan penelitian (Creswell & Poth, 2018).

Sumber data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, buku, prosiding, dan dokumen akademik yang relevan. Literatur dipilih berdasarkan kesesuaiannya dengan fokus penelitian serta mempertimbangkan kemutakhiran dan kredibilitas sumber. Literatur utama yang digunakan mencakup penelitian mengenai pengembangan *human capital* guru, kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah, pengembangan profesional guru, serta strategi peningkatan kompetensi guru. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan antara lain penelitian Adu et al. (2021), Ranu et al. (2024), Merlita et al. (2024), Firdauz dan Suwarno (2024), Yahyuni et al. (2024), serta Berhanu (2025).

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan penelusuran literatur pada sumber-sumber ilmiah yang relevan. Literatur yang ditemukan kemudian diseleksi berdasarkan kesesuaian topik, tujuan penelitian, kualitas sumber, dan kontribusinya terhadap pembahasan. Data yang terkumpul selanjutnya diklasifikasikan ke dalam beberapa tema, yaitu konsep *human capital* guru, kepemimpinan strategis kepala madrasah, strategi penguatan *human capital*, serta faktor yang mendukung pengembangan kapasitas guru. Proses pengorganisasian literatur secara tematik digunakan untuk memperoleh pemahaman yang sistematis terhadap fenomena yang dikaji.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis dengan mengidentifikasi, membandingkan, menginterpretasikan, dan mensintesis temuan dari berbagai literatur. Analisis dilakukan dengan mencari persamaan, perbedaan, kecenderungan, serta kesenjangan hasil penelitian terdahulu. Selanjutnya, berbagai temuan tersebut diintegrasikan untuk membangun argumentasi mengenai bagaimana kepemimpinan strategis kepala madrasah dapat berperan dalam penguatan *human capital* guru. Analisis data kualitatif melalui proses pengorganisasian, reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan dapat digunakan untuk menghasilkan sintesis yang sistematis dari data yang dikaji (Miles et al., 2014).

Keabsahan kajian dilakukan melalui pengecekan kredibilitas dan relevansi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai literatur. Sumber yang memiliki kesesuaian tema dan berasal dari publikasi ilmiah yang kredibel diprioritaskan untuk digunakan dalam analisis. Perbandingan antarsumber dilakukan untuk menghindari ketergantungan pada satu perspektif dan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan strategis kepala madrasah dan pengembangan *human capital* guru.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penguatan *Human capital* Guru

Hasil sintesis terhadap berbagai literatur menunjukkan bahwa penguatan *human capital* guru membutuhkan kepemimpinan kepala madrasah yang tidak berhenti pada fungsi administratif, tetapi diarahkan pada pengelolaan dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia secara strategis. Kepala madrasah berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan guru, menentukan prioritas, menyediakan dukungan pengembangan profesional, membangun lingkungan kerja kolaboratif, serta melakukan evaluasi terhadap keberlanjutan program. Perspektif tersebut sejalan dengan temuan Zerrad & Schechter (2026) yang menempatkan kepala sekolah sebagai *human capital* leader, yaitu pemimpin yang secara aktif mengelola dan mengembangkan kapasitas tenaga pendidik melalui pemberian kesempatan berkembang, motivasi, dan pembangunan kapasitas kolektif.

Strategi pertama yang terlihat dari hasil sintesis literatur adalah identifikasi kebutuhan guru sebagai dasar perencanaan pengembangan. Pengembangan *human capital* akan lebih efektif apabila program yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan nyata guru dan tujuan organisasi. Kepala madrasah perlu mengetahui kesenjangan kompetensi, perubahan tuntutan pembelajaran, kebutuhan peserta didik, serta tantangan yang dihadapi guru dalam melaksanakan pembelajaran. Penelitian Tumiyati et al. (2025) menunjukkan bahwa pemanfaatan data pendidikan dapat digunakan kepala sekolah untuk mengidentifikasi kebutuhan belajar, menentukan prioritas pengembangan guru, dan menyusun agenda komunitas belajar secara kolaboratif. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis perlu didasarkan pada informasi dan kebutuhan yang nyata, bukan semata-mata pada program pengembangan yang bersifat rutin.

Strategi kedua adalah menentukan prioritas pengembangan profesional guru. Setelah kebutuhan teridentifikasi, kepala madrasah perlu menentukan bentuk pengembangan yang paling sesuai, baik melalui pelatihan, supervisi, pendampingan, komunitas belajar, maupun kegiatan pengembangan profesional lainnya. Triyastuti et al. (2025) menunjukkan bahwa

pengelolaan komunitas belajar yang strategis dapat dimulai dari analisis kebutuhan, perumusan visi bersama, penetapan tujuan jangka panjang, hingga analisis kondisi organisasi. Pendekatan tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan guru perlu ditempatkan sebagai bagian dari perencanaan strategis organisasi, bukan sebagai kegiatan tambahan yang berdiri sendiri.

Strategi ketiga adalah menyediakan dukungan terhadap pembelajaran profesional guru. Kepala madrasah dapat memberikan akses kepada guru untuk mengikuti pelatihan, seminar, lokakarya, komunitas belajar, pendidikan lanjutan, maupun kegiatan berbagi praktik baik. Dukungan tersebut penting karena pengembangan *human capital* membutuhkan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan baru dan menggunakannya dalam praktik. Penelitian Neliwati et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru dilakukan melalui pelatihan, lokakarya, motivasi, dukungan, dan supervisi. Dengan demikian, kepala madrasah berfungsi sebagai fasilitator yang menyediakan kondisi agar guru dapat mengembangkan kapasitas profesionalnya secara berkelanjutan.

Strategi keempat adalah membangun budaya kolaborasi dan komunitas belajar. Hasil sintesis menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas guru tidak hanya berlangsung melalui pembelajaran individual, tetapi juga melalui interaksi dan pembelajaran bersama. Komunitas belajar memberikan ruang bagi guru untuk mendiskusikan permasalahan pembelajaran, berbagi pengalaman, mengembangkan praktik baik, dan melakukan refleksi secara bersama. Yenita & Andriani (2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat memperkuat komunitas belajar melalui kepemimpinan partisipatif, instruksional, dan distributif, termasuk melalui penjadwalan yang fleksibel, evaluasi berbasis data, refleksi terstruktur, dan penguatan kolaborasi.

Strategi kelima adalah memberikan pemberdayaan dan ruang partisipasi kepada guru. Penguatan *human capital* tidak akan optimal apabila guru hanya ditempatkan sebagai penerima instruksi. Guru perlu memperoleh kepercayaan untuk mengembangkan gagasan, mengambil keputusan dalam lingkup profesional, berbagi praktik, serta menjadi bagian dari proses pengembangan madrasah. Zerrad & Schechter (2026) menegaskan pentingnya tanggung jawab bersama antara pemimpin dan guru dalam menghasilkan perkembangan profesional yang lebih bermakna. Dengan demikian, kepala madrasah perlu bergeser dari pola kepemimpinan yang hanya mengarahkan menuju kepemimpinan yang juga memberdayakan.

Strategi keenam adalah melakukan supervisi, refleksi, dan evaluasi secara berkelanjutan. Pengembangan guru tidak cukup berhenti setelah pelatihan selesai. Pengetahuan yang diperoleh perlu diikuti penerapan, pemberian umpan balik, refleksi, dan perbaikan. Pada konteks Madrasah Ibtidaiyah, Maisaroh (2024) menunjukkan bahwa supervisi akademik dapat

mendukung profesionalisme guru dan keberhasilannya dipengaruhi oleh dukungan kebijakan, kepemimpinan kepala madrasah, serta kesiapan guru. Temuan lain juga menunjukkan bahwa supervisi yang kolaboratif dan reflektif dapat membantu guru memperbaiki perencanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, dan evaluasi pembelajaran (Tohawi, 2025).

Berdasarkan sintesis tersebut, strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan *human capital* dapat dipahami sebagai suatu rangkaian yang saling berhubungan, yaitu identifikasi kebutuhan, penentuan prioritas, penyediaan dukungan, kolaborasi dan pemberdayaan, supervisi dan refleksi, evaluasi dan tindak lanjut. Pola tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis tidak terletak pada satu program tertentu, melainkan pada kemampuan kepala madrasah menghubungkan berbagai strategi pengembangan guru menjadi sebuah sistem yang berkelanjutan.

Bentuk Penguatan *Human Capital* Guru

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa penguatan *human capital* guru berlangsung melalui kombinasi antara pengembangan formal, pembelajaran profesional berbasis praktik, kolaborasi, supervisi, dan pembelajaran mandiri. Oleh karena itu, penguatan *human capital* tidak dapat direduksi menjadi kegiatan pelatihan semata. Pelatihan memang penting untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan, tetapi dampaknya terhadap kapasitas guru akan lebih kuat apabila diikuti dengan kesempatan menerapkan pengetahuan, memperoleh umpan balik, melakukan refleksi, dan belajar bersama rekan sejawat.

Bentuk pertama adalah pelatihan dan pengembangan profesional berkelanjutan. Pelatihan berfungsi memberikan pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan guru untuk merespons perubahan kurikulum, teknologi, dan kebutuhan peserta didik. Namun, hasil sintesis menunjukkan bahwa pelatihan yang berdiri sendiri memiliki keterbatasan karena perubahan kapasitas profesional membutuhkan proses yang lebih panjang. Karena itu, pelatihan perlu ditempatkan sebagai bagian dari rangkaian pengembangan yang mencakup praktik, pendampingan, refleksi, dan evaluasi. Muzakky et al. (2025) menempatkan pengembangan profesional sebagai strategi penting dalam peningkatan kapasitas dan kinerja guru.

Bentuk kedua adalah supervisi akademik. Supervisi dapat menjadi instrumen pengembangan *human capital* apabila orientasinya bukan sekadar menemukan kesalahan guru, tetapi membantu guru memahami kekuatan dan kelemahan praktik pembelajarannya. Hasil penelitian Maisaroh (2024) menunjukkan bahwa supervisi akademik berkontribusi terhadap pengembangan profesionalisme guru Madrasah Ibtidaiyah. Qowama et al. (2024) juga menunjukkan bahwa supervisi akademik dapat digunakan kepala madrasah untuk membantu

mengatasi persoalan guru dalam penyusunan perangkat pembelajaran, pengembangan media, metode pembelajaran, dan evaluasi.

Bentuk ketiga adalah mentoring dan pendampingan. Berbeda dengan pelatihan yang umumnya dilakukan dalam periode tertentu, pendampingan memberikan dukungan yang lebih dekat terhadap proses penerapan pengetahuan dalam pekerjaan. Guru dapat memperoleh bantuan ketika menghadapi kesulitan dalam merancang pembelajaran, menggunakan teknologi, mengembangkan asesmen, atau menerapkan pendekatan pembelajaran baru. Dengan demikian, mentoring menjadi jembatan antara pengetahuan yang diperoleh guru dengan praktik profesional yang dilakukan di kelas.

Bentuk keempat adalah KKG dan komunitas belajar profesional. KKG dan komunitas belajar menyediakan ruang bagi guru untuk belajar secara kolektif. Dalam komunitas tersebut, guru dapat mendiskusikan masalah pembelajaran, mengembangkan perangkat ajar, berbagi pengalaman, melakukan refleksi, dan menemukan solusi bersama. Manda & Herlinawati (2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran sebagai fasilitator, perencana, dan motivator dalam pelaksanaan komunitas belajar yang terstruktur untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Temuan tersebut diperkuat oleh Lagarense et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pengembangan komunitas belajar membutuhkan perumusan tujuan, analisis kebutuhan, pengorganisasian sumber daya, pengaturan jadwal, penyediaan narasumber, kolaborasi, serta refleksi dan evaluasi berkelanjutan. Artinya, komunitas belajar akan memberikan kontribusi terhadap *human capital* apabila dikelola secara sistematis dan tidak sekadar menjadi kegiatan administratif.

Bentuk kelima adalah pembelajaran profesional mandiri. Penguatan *human capital* pada akhirnya juga bergantung pada kemampuan guru untuk mengelola perkembangan profesionalnya sendiri. Ranu et al. (2024) menunjukkan pentingnya *self-directed professional learning* sebagai bagian dari pengembangan *human capital* guru. Hal tersebut berarti kepala madrasah tidak hanya perlu menyediakan program, tetapi juga membangun budaya yang mendorong guru memiliki inisiatif untuk membaca, mengikuti pelatihan, mencoba strategi baru, melakukan refleksi, dan memperbaiki praktik pembelajaran.

Bentuk keenam adalah pemberdayaan guru melalui partisipasi dan inovasi. Guru yang memperoleh kepercayaan untuk mengembangkan gagasan dan melakukan inovasi memiliki kesempatan lebih besar untuk mengubah pengetahuan yang dimiliki menjadi kapasitas profesional yang nyata. Pada titik ini, penguatan *human capital* tidak hanya meningkatkan apa

yang diketahui guru, tetapi juga meningkatkan kemampuan guru dalam menggunakan pengetahuan tersebut untuk menyelesaikan persoalan pendidikan.

Bentuk ketujuh adalah refleksi dan evaluasi berkelanjutan. Pengembangan profesional yang efektif membutuhkan siklus pembelajaran yang terus berulang. Guru memperoleh pengetahuan, menerapkannya, menerima umpan balik, melakukan refleksi, kemudian memperbaiki praktiknya. Pola tersebut membuat pengalaman kerja menjadi sumber pembelajaran yang terus memperkaya *human capital* guru. Penelitian mengenai komunitas belajar juga memperlihatkan bahwa refleksi dan evaluasi merupakan bagian penting untuk menjaga keberlanjutan pengembangan profesional (Lagarense et al., 2025; Yenita & Andriani, 2025).

Dengan demikian, bentuk penguatan *human capital* guru dapat digambarkan sebagai suatu ekosistem, bukan kegiatan tunggal: pelatihan memberikan pengetahuan, supervisi memberikan umpan balik, mentoring membantu penerapan, KKG dan komunitas belajar memperkuat pembelajaran kolektif, pembelajaran mandiri meningkatkan inisiatif profesional, pemberdayaan memperluas ruang aktualisasi, sedangkan refleksi dan evaluasi memastikan keberlanjutan perkembangan.

Peran Lingkungan Organisasi dalam Penguatan *Human Capital* Guru

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa *human capital* guru tidak berkembang hanya karena faktor individual. Kapasitas guru sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi yang memberikan kesempatan, dukungan, dan ruang untuk berkembang. Dengan demikian, guru yang memiliki kemampuan profesional tinggi tetap membutuhkan organisasi yang mampu menyediakan kondisi yang memungkinkan kemampuan tersebut digunakan, dikembangkan, dan dibagikan kepada guru lainnya.

Salah satu unsur utama lingkungan organisasi adalah iklim kerja yang mendukung pembelajaran profesional. Iklim yang terbuka memungkinkan guru menyampaikan permasalahan, meminta bantuan, berbagi pengalaman, dan mencoba inovasi tanpa merasa bahwa kesalahan langsung dipandang sebagai kegagalan. Dalam konteks tersebut, kepala madrasah memiliki peran penting dalam membangun komunikasi yang terbuka dan hubungan kerja yang saling mendukung. Temuan Yahyuni et al. (2024) sebelumnya juga menunjukkan bahwa iklim sekolah bersama kompetensi guru dan kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan kinerja guru.

Unsur berikutnya adalah budaya kolaborasi. Budaya kolaboratif mengubah pengembangan guru dari aktivitas individual menjadi proses pembelajaran kolektif. Guru tidak hanya memperoleh pengetahuan dari pelatihan eksternal, tetapi juga dari pengalaman rekan

sejawat. Penelitian Yenita & Andriani (2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat memperkuat budaya kolaborasi melalui kepemimpinan partisipatif, instruksional, dan distributif.

Lingkungan organisasi juga berkaitan dengan pemberian kepercayaan dan kesempatan berkembang. Guru perlu memperoleh ruang untuk mengembangkan gagasan, memimpin kegiatan, berbagi praktik baik, serta terlibat dalam pengambilan keputusan tertentu. Zerrad & Schechter (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan *human capital* menekankan pengembangan personal dalam kerangka kolektif dan pembagian tanggung jawab antara kepala sekolah dan guru.

Selain itu, lingkungan organisasi yang mendukung *human capital* membutuhkan pengelolaan sumber daya yang strategis. Kegiatan pengembangan guru membutuhkan waktu, anggaran, narasumber, fasilitas, dan dukungan kebijakan. Lagarense et al. (2025) menunjukkan bahwa pengembangan komunitas belajar memerlukan pengorganisasian sumber daya, pengaturan jadwal, penyediaan narasumber, serta pengelolaan anggaran. Dengan demikian, keterbatasan sumber daya tidak selalu harus menjadi alasan penghentian program, tetapi dapat diatasi melalui optimalisasi sumber daya internal dan pengaturan prioritas secara strategis.

Perkembangan terbaru juga menunjukkan pentingnya lingkungan belajar yang adaptif terhadap teknologi. Penguatan *human capital* guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan organisasi dalam merespons digitalisasi pembelajaran. Kepala madrasah perlu memastikan bahwa guru memperoleh kesempatan untuk mengembangkan literasi digital dan mengintegrasikan teknologi secara bermakna dalam pembelajaran. Dalam konteks ini, kepemimpinan berfungsi sebagai penghubung antara perubahan lingkungan pendidikan dengan kebutuhan pengembangan kapasitas guru.

Berdasarkan sintesis tersebut, lingkungan organisasi yang mendukung *human capital* dapat dicirikan oleh iklim kerja yang positif, komunikasi terbuka, kolaborasi, kepercayaan, pemberdayaan, dukungan sumber daya, kesempatan belajar, serta kepemimpinan yang adaptif. Artinya, pengembangan guru tidak dapat dibebankan hanya kepada guru secara individual. Madrasah sebagai organisasi perlu menyediakan ekosistem yang memungkinkan kapasitas individual berkembang menjadi kapasitas kolektif.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penguatan *Human capital* Guru

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa keberhasilan penguatan *human capital* guru dipengaruhi oleh interaksi antara faktor kepemimpinan, faktor individual, dan faktor organisasi. Faktor pendukung yang paling konsisten adalah komitmen kepala madrasah,

dukungan organisasi, budaya kolaboratif, akses terhadap pengembangan profesional, motivasi guru, serta ketersediaan sumber daya.

Komitmen kepala madrasah menjadi faktor penting karena kepala madrasah memiliki kewenangan untuk menentukan prioritas, menyediakan fasilitas, mengalokasikan waktu, dan membangun budaya pengembangan profesional. Tanpa dukungan pimpinan, kegiatan pengembangan guru berpotensi menjadi kegiatan insidental. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa keberhasilan komunitas belajar sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengevaluasi kegiatan secara berkelanjutan (Tumiyati et al., 2026).

Faktor pendukung berikutnya adalah budaya kolaborasi dan komunitas belajar. Kolaborasi membuat guru memiliki sumber belajar yang lebih luas karena pengalaman dan pengetahuan tidak hanya berasal dari individu. Namun, budaya tersebut harus dibangun secara sadar oleh pimpinan. Penelitian Listyasari et al. (2026) menunjukkan hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan praktik *Professional Learning Community* pada sekolah menengah negeri di Indonesia.

Motivasi dan kesiapan guru juga menjadi faktor penting. Guru yang memiliki kemauan belajar akan lebih mudah memanfaatkan kesempatan pengembangan yang disediakan madrasah. Sebaliknya, rendahnya motivasi atau persepsi bahwa kegiatan pengembangan hanya menambah beban dapat menghambat keberlanjutan program. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu menghubungkan program pengembangan profesional dengan kebutuhan nyata guru agar kegiatan dipandang sebagai kebutuhan profesional, bukan sekadar kewajiban administratif.

Di sisi lain, terdapat beberapa faktor penghambat. Keterbatasan waktu menjadi salah satu kendala yang sering muncul karena guru harus melaksanakan tugas pembelajaran, administrasi, dan kegiatan sekolah lainnya. Yenita & Andriani (2025) menemukan bahwa keterbatasan waktu, anggapan komunitas belajar sebagai beban tambahan, kesenjangan kompetensi digital, ketidakkonsistenan kehadiran, dan refleksi yang belum mendalam menjadi tantangan dalam pengembangan komunitas belajar.

Keterbatasan anggaran dan sumber daya juga dapat membatasi kesempatan guru mengikuti pelatihan atau menghadirkan narasumber eksternal. Lagarensen et al. (2025) menunjukkan bahwa keterbatasan waktu, anggaran, dan komitmen guru menjadi hambatan dalam pelaksanaan komunitas belajar. Strategi yang dapat digunakan antara lain optimalisasi sumber daya internal, penyesuaian jadwal, serta penguatan pendekatan kolaboratif.

Hambatan lainnya adalah ketidaksesuaian antara kebijakan dan praktik. Program pengembangan guru dapat dirancang dengan baik pada tingkat kebijakan, tetapi implementasinya belum tentu berjalan optimal apabila tidak disesuaikan dengan kondisi madrasah. Karena itu, kepemimpinan strategis membutuhkan kemampuan adaptasi. Kepala madrasah perlu menerjemahkan kebijakan ke dalam program yang realistis berdasarkan kebutuhan dan sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan keseluruhan literatur, faktor pendukung dan penghambat tersebut menunjukkan bahwa penguatan *human capital* merupakan proses yang bersifat sistemik. Keberhasilannya tidak ditentukan oleh satu faktor, tetapi oleh kemampuan kepala madrasah mengintegrasikan kepemimpinan, sumber daya, budaya organisasi, motivasi guru, dan mekanisme pengembangan profesional ke dalam sistem yang saling mendukung.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa penguatan *human capital* guru di madrasah ibtidaiyah melalui kepemimpinan strategis kepala madrasah merupakan proses yang bersifat sistemik dan berkelanjutan. Kepala madrasah tidak hanya berperan dalam fungsi administratif, tetapi juga dalam mengidentifikasi kebutuhan guru, menentukan prioritas pengembangan, menyediakan dukungan profesional, membangun kolaborasi dan komunitas belajar, memberikan pemberdayaan, serta memastikan adanya supervisi, refleksi, evaluasi, dan tindak lanjut. Penguatan *human capital* guru dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan profesional, supervisi akademik, mentoring, KKG atau komunitas belajar, pembelajaran mandiri, pemberdayaan, serta refleksi berkelanjutan. Keberhasilan strategi tersebut didukung oleh komitmen kepala madrasah, budaya kolaboratif, dukungan organisasi, motivasi guru, ketersediaan sumber daya, dan kesempatan belajar yang memadai, sedangkan keterbatasan waktu, anggaran, beban administratif, kesenjangan kompetensi digital, dan resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan yang perlu dikelola secara strategis. Dengan demikian, kepala madrasah perlu membangun ekosistem pengembangan profesional yang memungkinkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kapasitas individual guru berkembang menjadi kapasitas kolektif madrasah. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan metode penelitian kepustakaan sehingga temuan sepenuhnya bergantung pada ketersediaan, kualitas, dan perspektif sumber literatur yang dianalisis serta belum menggambarkan secara langsung praktik kepemimpinan strategis pada madrasah ibtidaiyah tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan penelitian lapangan

dengan pendekatan studi kasus, wawancara, observasi, atau metode campuran untuk menguji dan memperdalam hasil sintesis ini pada konteks madrasah ibtidaiyah yang beragam.

DAFTAR REFERENSI

- Adu, E. O., Osei-Poku, P., & Anane, E. (2021). Advancing teachers' *human capital* through effective leadership and institutional safety: Mediating effect of professional learning and teaching climate. *Cogent Education*, 8(1), 1912488. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1912488>
- Berhanu, K. Z. (2025). The school principals' role in developing the professional capital of teachers: Evidence from principals and teachers. *Journal of Professional Capital and Community*, 10(3), 352–370. <https://doi.org/10.1108/JPCC-11-2023-0077>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry \& research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Firdauz, A., & Suwarno, S. A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi profesional guru. *Journal of Education Research*, 5(4), 4443–4450. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1458>
- Imuetinyan, M. I., & Odjugo, P. (2024). The place of *human capital* formation theory in the continuous professional development of teachers. *Journal of Theoretical and Empirical Studies in Education*, 9(1). <https://journals.unizik.edu.ng/jtese/article/view/5038>
- Lagarense, F., Purwanto, N. A., & Hemamalini. (2025). Transformational leadership of the principal in the implementation of the Professional Learning Community (PLC). *Jurnal Eduscience*, 12(3).
- Listyasari, W. D., Yundianto, D., & Khoirunisa, Y. N. (2026). The effect of transformational leadership on professional learning communities in Indonesian public high schools. *Journal of Educational Management and Instruction*, 6(1). <https://doi.org/10.22515/jemin.v6i1.12380>
- Maisaroh, I. (2024). Peran supervisi akademik dalam meningkatkan profesionalisme guru Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 8281–8285. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i2.25866>
- Manda, P., & Herlinawati. (2025). Kepemimpinan instruksional kepala sekolah SD Negeri 02 Kandis Kota dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui komunitas belajar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(2). <https://doi.org/10.23969/jp.v10i02.28050>
- Merlita, L., Hermansyah, H., Nopianti, V., Kardiyo, K., & Adisel, A. (2024). Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Madrasah Ibtidaiyah Musi Rawas di Sumatera Selatan. *Al-Khair Journal: Management Education*. <https://ejournal.uinfasbengkulu.ac.id/index.php/alkhair/article/view/6478>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Muzakky, M. I., Maisyaroh, & Supriyanto, A. (2025). Pengembangan Profesional sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Guru: Analisis Sistematis Literatur. *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia*, 5(3), 681–694. <https://doi.org/10.52436/1.jpti.638>

- Neliwati, Syahrin, M. A., Halim, A., & Indriyani, Y. (2025). Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MTs Nurul Huda Pematang Cengal. *EduInovasi: Journal of Basic Educational Studies*, 5(1), 182–192. <https://doi.org/10.47467/edu.v5i1.5975>
- Qowama, M., Nurma, M. C. B., Fadzli, M., Miskiyah, I. R. Al, & Syamsudhoha, R. M. (2024). Mengatasi Problematika Profesionalisme Kinerja Guru oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah melalui Supervisi Akademik. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1669–1678. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3473>
- Ranu, M. E., Kamdi, W., Hadi, S., & Yoto, Y. (2024). Development of a *self-directed professional learning scale human capital*-oriented for vocational high school teachers in business and management subjects. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 12(1), 93–118. <https://doi.org/10.26740/jepk.v12n1.p93-118>
- Tohawi, A. (2025). Efektivitas model supervisi akademik kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah. *International Journal of Islamic Education Management*, 4(2).
- Triyastuti, N., Nurkolis, N., & Ariyanto, L. (2025). From vision to impact: A strategic framework for principal leadership in professional learning communities. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(4). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i4.12436>
- Tumiyati, T., Nurkolis, N., & Ariyanto, L. (2025). Data-driven learning community planning: The principal's strategy in teacher professional development. *International Journal of Active Learning*, 10(2). <https://doi.org/10.15294/ijal.v10i2.36640>
- Tumiyati, T., Nurkolis, N., & Ariyanto, L. (2026). Principal managerial leadership in managing professional learning communities in elementary schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v10i1.12443>
- Yahyuni, U., Sumbawati, M. S., Roesminingsih, E., Khamidi, A., & Hariyanti, N. (2024). Pengaruh kompetensi guru, iklim sekolah, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2546–2554. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1065>
- Yenita, R., & Andriani, D. E. (2025). Principal leadership in the development of professional learning communities in public high schools Kampar Regency. *Journal of Educational Sciences*, 9(6), 6494–6507. <https://doi.org/10.31258/jes.9.6.p.6494-6507>
- Zerrad, H., & Schechter, C. (2026). *Human capital* leadership: Principals leading schools' human capital. *Educational Administration Quarterly*, 62(1). <https://doi.org/10.1177/0013161X251396438>