

ASROP SAFI'I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Buku ini membahas secara komprehensif konsep dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam konteks pendidikan, dengan fokus pada pengelolaan tenaga kerja di sekolah dan madrasah. Dimulai dengan penjelasan dasar mengenai definisi dan ruang lingkup manajemen SDM, buku ini menggali berbagai fungsi penting dalam manajemen SDM seperti perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengawasan terhadap tenaga pendidik serta staf pendukung lainnya. Pembahasan lebih lanjut mencakup strategi pengelolaan kebijakan SDM yang efektif, sistem penilaian kinerja, serta cara membangun budaya kerja yang positif guna mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Selain itu, buku ini juga menyentuh aspek praktis dalam manajemen SDM di lembaga pendidikan, seperti struktur organisasi, rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik, serta pelatihan dan pengembangan. Penulis mengintegrasikan teori-teori klasik dan kontemporer dalam manajemen SDM dengan tantangan dan dinamika yang dihadapi oleh lembaga pendidikan, sehingga memberikan pemahaman yang mendalam bagi para pengelola pendidikan. Dengan pendekatan yang holistik, buku ini bertujuan untuk membekali para kepala sekolah, pendidik, dan pengambil kebijakan pendidikan dengan pengetahuan yang diperlukan untuk mengelola SDM secara efektif, serta menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas. []

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

ASROP SAFI'I



Asrop Safi'i

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
PENDIDIKAN**



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Penulis: **Asrop Safi'i**
Penyunting: **Mualimin**
Tata Sampul: **Mustain**
Tata Isi: **M Dawud**
Pracetak: **Antini, Dwi, Wardi**

Cetakan Pertama, **Januari 2025**

Penerbit
DIVA Press
(Anggota IKAPI)
Sampangan Gg. Perkutut No.325-B
Jl. Wonosari, Baturetno
Banguntapan Yogyakarta
Telp: (0274) 4353776, 081804374879
Fax: (0274) 4353776
E-mail: redaksi_divapress@yahoo.com
sekred2.divapress@gmail.com
Website: www.divapress-online.com

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Safi'i, Asrop

Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan/Asrop Safi'i; penyunting, Mualimin–cet.
1–Yogyakarta: DIVA Press, 2025

viii + 291 hlmn; 14 x 20 cm
ISBN 978-623-189-530-1

1. Judul
II. Mualimin

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya, buku ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku "**Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan**" ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang pentingnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam dunia pendidikan. Sebagai salah satu komponen utama dalam keberhasilan lembaga pendidikan, SDM memegang peranan yang sangat vital dalam menciptakan proses belajar mengajar yang efektif dan berkualitas. Oleh karena itu, buku ini kami hadirkan sebagai panduan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan tenaga pendidik dan staf pendidikan di berbagai institusi pendidikan, khususnya di sekolah dan madrasah.

Buku ini menggabungkan teori-teori manajemen SDM dengan aplikasi praktis yang relevan dalam konteks pendidikan, sehingga dapat menjadi referensi yang berguna bagi kepala sekolah, pendidik, dan pengelola lembaga pendidikan lainnya. Berbagai aspek penting dalam manajemen SDM, seperti perekrutan, pelatihan, pengembangan karir, dan penilaian kinerja, kami bahas secara menyeluruh untuk memberikan solusi praktis yang dapat diterapkan di lapangan. Kami berharap buku ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas, serta memberikan

wawasan bagi para praktisi pendidikan untuk mengelola SDM secara lebih efektif dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan yang lebih baik.

Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkecimpung di dunia pendidikan dan dapat memberikan inspirasi serta pemahaman baru dalam mengelola sumber daya manusia untuk menciptakan sistem pendidikan yang lebih maju dan berkelanjutan. Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusinya, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyusunan buku ini.

Tulungagung, 2025

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar

DAFTAR ISIi

BAB 1_KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA

MANUSIA 1

A. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM.....3

B. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM 24

C. Teori dan Model Manajemen SDM 36

BAB 2_MANAJEMEN SDM DI SEKOLAH/MADRASAH 57

A. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas 58

B. Proses Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik..... 75

C. Pelatihan dan Pengembangan Guru dan Staf..... 84

BAB 3 PENGEMBANGAN KEBIJAKAN SDM UNTUK INSTITUSI

PENDIDIKAN 111

A. Langkah-Langkah dalam Merancang Kebijakan SDM112

B. Strategi Pengembangan Kebijakan SDM..... 122

C. Implementasi dan Evaluasi Kebijakan SDM..... 129

BAB 4 PENILAIAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR141

A. Sistem Penilaian Kinerja di Sekolah/Madrasah..... 142

B. Promosi Kinerja SDM dalam Konteks Pendidikan..... 155

C. Pengembangan Berkelanjutan SDM di Sekolah/
Madrasah 173

BAB 5 MEMBANGUN BUDAYA KERJA YANG POSITIF... 185	
A. Pengembangan Budaya Sekolah/Madrasah.....	188
B. Nilai-nilai dan Prinsip Dasar Budaya Organisasi.....	192
C. Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Positif	198
D. Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan Kerja	206
E. Strategi Meningkatkan Keterlibatan Guru dan Staf ..	212
F. Program Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja-Hidup	218
BAB 6 PERAN KEPALA SEKOLAH/MADRASAH DALAM MANAJEMEN SDM	225
A. Tanggung Jawab Kepala Sekolah/ Madrasah dalam Manajemen SDM	228
B. Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Pengelolaan SDM	235
C. Mengelola Perubahan dan Inovasi dalam Pendidikan	243
D. Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan	251
E. Strategi Mendorong Perubahan Positif.....	257
F. Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan	265
DAFTAR PUSTAKA	273
INDEKS.....	287
BIOGRAFI PENULIS.....	289

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep dasar manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah fondasi bagi pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi, yang mencakup berbagai aspek mulai dari perekrutan hingga pengembangan karir. SDM didefinisikan sebagai semua individu yang bekerja dalam organisasi, yang menjadi aset utama dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Sebelum melangkah lebih jauh, mari kita samakan pemahaman kita. Manajemen adalah kerangka kerja yang melibatkan proses-proses yang dilakukan oleh sekelompok individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Inti dari pengertian ini adalah peran pimpinan atau manajer dalam mengatur, memimpin, membimbing, dan mengelola sumber daya seperti manusia, keuangan, bahan, dan peralatan. Manajemen tidak hanya mengendalikan sumber daya, tetapi juga memastikan semua elemen bekerja secara harmonis dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Pembahasan pada bab ini memberikan landasan penting dalam memahami pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Bab ini diawali dengan definisi Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset penting organisasi yang mencakup individu yang berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Ruang lingkup SDM mencakup semua aktivitas terkait pengelolaan tenaga kerja mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, hingga pemberhentian karyawan.

Selanjutnya, bab ini membahas fungsi-fungsi manajemen SDM yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, kompensasi dan benefit, serta hubungan industrial. Setiap fungsi tersebut saling berinteraksi dan bertujuan untuk memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi.

Selain itu, teori dan model manajemen SDM juga dibahas untuk memberikan perspektif yang lebih mendalam. Teori manajemen klasik, seperti teori administrasi dan teori ilmiah, memberikan dasar dalam strukturisasi dan efisiensi. Sementara itu, teori kontemporer, seperti model kompetensi dan model pengembangan karyawan, menekankan pentingnya pengembangan potensi individu dan keselarasan antara tujuan organisasi dan aspirasi karyawan. Bab ini

menyajikan kombinasi antara teori dan praktik sehingga membantu pembaca memahami bagaimana konsep-konsep ini diterapkan dalam konteks nyata untuk mengelola SDM secara efektif dalam berbagai jenis organisasi.

A. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM

Dalam dunia bisnis dan organisasi, manusia adalah aset yang paling berharga. Setiap organisasi, baik itu publik, swasta, besar, maupun kecil, sangat bergantung pada kinerja individu-individu yang bekerja di dalamnya. Di sinilah pentingnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai disiplin ilmu yang berfokus pada pengelolaan individu dalam konteks organisasi. SDM bukan hanya sekedar istilah yang merujuk pada tenaga kerja, ia mencakup semua aspek yang berkaitan dengan pengelolaan, pengembangan, dan pemanfaatan potensi manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu cabang ilmu manajemen yang fokus pada pengelolaan manusia sebagai aset utama dalam suatu organisasi. Berbeda dengan pengelolaan sumber daya lainnya, seperti material atau keuangan, manajemen SDM memiliki kompleksitas tersendiri karena melibatkan manusia yang memiliki akal, emosi, dan tujuan yang berbeda-beda. Oleh karena itu,

keberhasilan atau kegagalan dalam manajemen SDM tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada kepuasan kerja, motivasi, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Manajemen SDM dalam konteks pendidikan mencakup serangkaian proses dan praktik yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja, baik itu guru, staf administrasi, maupun tenaga pendukung lainnya, guna mencapai tujuan institusi pendidikan. Dalam sektor pendidikan, manajemen SDM memiliki peran yang sangat penting karena kualitas pendidikan sangat bergantung pada kualitas tenaga kerja yang terlibat.

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pengelolaan, dan evaluasi tenaga kerja yang ada dalam suatu institusi pendidikan, seperti sekolah atau universitas, untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Tujuan utama manajemen SDM dalam pendidikan adalah untuk memastikan bahwa institusi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan mampu berkontribusi secara optimal dalam proses pembelajaran dan pengembangan peserta didik.

Menurut Mondy dan Noe (2005), manajemen SDM adalah suatu kegiatan atau upaya yang melibatkan perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan tenaga

kerja, serta penilaian dan evaluasi terhadap kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, hal ini mencakup semua kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan guru, staf, dan tenaga pendukung lainnya di dalam institusi pendidikan.

Ruang lingkup Sumber Daya Manusia mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan pengelolaan individu dalam organisasi. SDM tidak hanya melibatkan proses perekrutan dan seleksi, tetapi juga mencakup pengembangan karyawan, manajemen kinerja, kompensasi, dan hubungan industrial. Di samping itu, SDM juga melibatkan perencanaan tenaga kerja, analisis pekerjaan, dan pengelolaan kesejahteraan karyawan.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah komponen penting dalam setiap organisasi, yang didefinisikan sebagai sekumpulan individu yang bekerja di dalam organisasi dan memiliki peran vital dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengertian ini meliputi seluruh aspek yang berhubungan dengan individu-individu tersebut, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, hingga hubungan industrial. Secara historis, istilah "Sumber Daya Manusia" baru dikenal secara luas pada pertengahan abad ke-20, meskipun praktik pengelolaan tenaga kerja telah ada jauh sebelumnya.

Sejumlah pakar telah memberikan berbagai definisi tentang manajemen SDM, masing-masing

menekankan aspek yang berbeda dari disiplin ini. Flippo¹ (1989) mendefinisikan manajemen SDM sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia. Tujuan dari proses ini adalah untuk memastikan tercapainya berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Definisi ini menekankan pentingnya integrasi antara tujuan organisasi dan kebutuhan individu.

Mathis dan Jackson² (2006) menambahkan bahwa manajemen SDM adalah rancangan sistem formal dalam organisasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien. Mereka menggarisbawahi pentingnya sistem yang dirancang secara cermat untuk mengoptimalkan kontribusi setiap individu dalam mencapai tujuan organisasional.

¹ Flippo, Edwin B. 1984. *Manajemen Personalia*. Edisi 6 Jilid I. Bumi Aksara.

² Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Sementara itu, Samsudin³ (2009) mengartikan manajemen SDM sebagai kegiatan pengelolaan yang mencakup pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemberian balas jasa bagi setiap anggota organisasi atau perusahaan. Pandangan ini menekankan pentingnya pengelolaan manusia sebagai individu yang berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan organisasi.

Dessler⁴ (2020) menyoroti bahwa manajemen SDM melibatkan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, serta mengelola hubungan tenaga kerja, kesehatan, dan keselamatan mereka. Definisi ini mencakup berbagai aspek yang sangat penting dalam menjaga kesejahteraan dan keadilan dalam lingkungan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Rivai, dkk⁵ (2011) menguraikan bahwa manajemen SDM adalah bagian dari manajemen umum yang

³ Samsudin, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

⁴ Dessler, G. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Jakarta: Prehalindo

⁵ Rivai, Veithzal, & Dato', dkk. 2011. *Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Grafindo Persada.

meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Pandangan ini menekankan bahwa manajemen SDM tidak hanya tentang menjalankan fungsi-fungsi spesifik, tetapi juga tentang bagaimana semua fungsi tersebut direncanakan dan dikelola dalam kerangka manajemen yang lebih luas.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo⁶, manajemen sumber daya manusia bertujuan meningkatkan peran dan kontribusi karyawan dalam organisasi, dengan fokus pada pencapaian produktivitas yang optimal. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas perorangan, tetapi juga pada upaya menyelaraskan kontribusi mereka dengan tujuan dan visi organisasi secara keseluruhan.

Dari berbagai pandangan ini, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM merupakan aktivitas yang melibatkan berbagai fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam mengelola aspek operasional sumber daya manusia. Ini termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja, dengan tujuan mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi. Setiap fungsi tersebut berkontribusi pada

⁶ Notoatmodjo, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.

pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan individu dalam organisasi. Pendekatan holistik ini memastikan bahwa manajemen SDM bukan hanya soal mengelola tenaga kerja, tetapi juga tentang membangun lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Pada era pra-industri, pengelolaan tenaga kerja lebih fokus pada pengaturan kerja fisik dan hubungan antarpekerja. Manajemen tenaga kerja saat itu sering kali bersifat mekanistik dan berorientasi pada efisiensi produksi tanpa mempertimbangkan aspek-aspek humanistik atau psikologis dari pekerjaan. Dengan berkembangnya Revolusi Industri, muncul kebutuhan akan pendekatan yang lebih sistematis dan ilmiah terhadap pengelolaan tenaga kerja. Frederick Winslow Taylor⁷, yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah, memperkenalkan Taylorisme pada awal abad ke-20. Taylorisme menekankan penggunaan metode ilmiah untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi melalui analisis kerja dan standarisasi proses, memperkenalkan konsep-konsep seperti pengukuran kinerja dan pengaturan tugas yang lebih efisien.

⁷ Armstrong & Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page Limited.

Perkembangan konsep SDM tidak dapat dipisahkan dari perubahan besar dalam dunia ekonomi, sosial, dan teknologi. Pada awal abad ke-20, munculnya era industrialisasi membawa tantangan baru bagi organisasi, terutama dalam hal pengelolaan tenaga kerja. Frederick Winslow Taylor⁸, yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah, memperkenalkan metode sistematis untuk mengelola tenaga kerja, yang dikenal dengan "Taylorisme". Metode ini menekankan efisiensi dan produktivitas melalui analisis kerja dan standarisasi proses. Meskipun pendekatan ini sangat mekanistik dan kurang memperhatikan aspek manusiawi, Taylorisme menjadi fondasi bagi banyak konsep manajemen modern.

Pada tahun 1930-an, penelitian yang dilakukan oleh Elton Mayo⁹ dan timnya di Pabrik Western Electric di Hawthorne, Illinois, memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori SDM. Penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor sosial dan psikologis memiliki dampak besar terhadap produktivitas pekerja, yang kemudian dikenal sebagai "*Hawthorne Effect*". Temuan ini menekankan pentingnya memperhatikan aspek-aspek manusiawi dalam pengelolaan tenaga kerja,

⁸ *Ibid*

⁹ Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

yang menjadi landasan bagi munculnya pendekatan manajemen yang lebih humanistik.

Perkembangan lebih lanjut terjadi setelah Perang Dunia II, ketika banyak organisasi mulai menyadari pentingnya pengelolaan SDM sebagai bagian integral dari strategi bisnis. Pada tahun 1950-an dan 1960-an, istilah "Manajemen Sumber Daya Manusia" mulai muncul sebagai disiplin ilmu yang diakui secara akademis dan praktis. Perkembangan teknologi informasi pada akhir abad ke-20 juga berdampak signifikan terhadap SDM, memungkinkan penggunaan sistem informasi untuk mengelola berbagai aspek SDM, mulai dari rekrutmen hingga manajemen kinerja.

Perkembangan ini membawa pada pemahaman modern tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang membedakannya dari manajemen personalia. Manajemen personalia lebih fokus pada aspek administratif dan operasional dari pengelolaan tenaga kerja, seperti pemanfaatan sistem dan prosedur untuk mengelola karyawan sebagai salah satu faktor produksi. Sebaliknya, MSDM memandang karyawan sebagai aset strategis yang harus dikelola secara holistik

dan strategis untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi¹⁰ (Snape *et al.*, 2016).

MSDM sebagai pengakuan terhadap pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya vital yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut mereka, MSDM melibatkan penerapan berbagai fungsi dan aktivitas untuk memastikan bahwa tenaga kerja digunakan secara efektif dan adil untuk kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat¹¹ (Schuler *et al.*, 1992). Definisi ini menegaskan bahwa MSDM tidak hanya berkisar pada pengelolaan administratif, tetapi juga melibatkan pengelolaan strategis yang berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang.

De Cenzo dan Robbins¹² (1996) menambahkan bahwa MSDM adalah bagian dari organisasi yang berkaitan dengan aspek "manusia" dari posisi manajerial, mencakup proses-proses seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian imbalan, dan penilaian kinerja.

¹⁰ Snape, E., Redman, T., & Bamber, G. J. (2016). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Routledge.

¹¹ Schuler, R. S., Dowling, P. J., Smart, D., & Huber, V. (1992). *Human Resources Management: A Strategic Approach*. Dryden Press.

¹² De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Fundamentals of Human Resource Management*. Wiley.

Definisi ini menyoroti bahwa MSDM berfokus pada pengelolaan berbagai aspek yang mempengaruhi individu dalam organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Werther dan Davis¹³ (1996) mengemukakan bahwa MSDM merupakan sistem yang terdiri dari berbagai aktivitas saling bergantung. Aktivitas-aktivitas ini tidak terjadi secara terpisah, melainkan saling mempengaruhi satu sama lain. Dengan kata lain, setiap keputusan dalam MSDM mempengaruhi aspek lainnya, sehingga pengelolaan SDM harus dilakukan secara terintegrasi untuk mencapai hasil yang optimal.

Milkovich dan Boudreau¹⁴ (1997) mendefinisikan MSDM sebagai serangkaian keputusan terintegrasi yang membentuk hubungan kerja. Kualitas dari keputusan-keputusan ini secara langsung berkontribusi pada kemampuan organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Definisi ini menekankan bahwa MSDM adalah proses strategis yang mempengaruhi seluruh aspek hubungan kerja, dari perekrutan hingga pengembangan karir.

¹³ Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill.

¹⁴ Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human Resource Management*. Irwin.

Dalam konteks ini, MSDM bukan hanya tentang manajemen operasional karyawan tetapi juga tentang pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan strategis organisasi. MSDM adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa tujuan utama dari MSDM adalah untuk memastikan bahwa tenaga kerja digunakan secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi¹⁵ (Mondy *et al.*, 1999).

MSDM mencakup program, kebijakan, dan praktik untuk mengelola tenaga kerja organisasi. Pengertian ini menyoroti pentingnya pengembangan dan penerapan kebijakan serta praktik yang mendukung pengelolaan SDM secara efektif¹⁶ (Haris, 2000). Dengan demikian, pengertian MSDM dapat disimpulkan sebagai serangkaian kegiatan yang memusatkan perhatian pada praktek dan kebijakan serta fungsi-fungsi manajemen yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, definisi Sumber Daya Manusia mencerminkan perubahan dari pendekatan mekanistik dan operasional menuju pemahaman yang

¹⁵ Mondy, R. W., Noe, R. A., & Premeaux, S. R. (1999). *Human Resource Management*. Prentice Hall.

¹⁶ Haris, B. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

lebih strategis dan holistik. MSDM kini diakui sebagai disiplin yang integral dalam pencapaian tujuan organisasi, dengan fokus pada pengelolaan individu sebagai aset strategis yang penting untuk kesuksesan jangka panjang organisasi.

Pengelolaan SDM didasarkan pada beberapa prinsip kunci yang memastikan bahwa organisasi dapat mengelola tenaga kerjanya secara efektif dan efisien. Prinsip-prinsip ini meliputi:

1. Keadilan

Keadilan dalam pengelolaan SDM berarti bahwa semua karyawan diperlakukan secara adil dan setara, tanpa diskriminasi berdasarkan ras, jenis kelamin, agama, atau latar belakang lainnya. Keadilan juga mencakup transparansi dalam proses pengambilan keputusan terkait SDM.

2. Transparansi

Transparansi berarti bahwa proses pengelolaan SDM harus terbuka dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Ini mencakup transparansi dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengambilan keputusan terkait kompensasi.

3. Keterbukaan terhadap Perubahan

Organisasi harus terbuka terhadap perubahan dalam lingkungan kerja dan siap untuk menyesuaikan kebijakan dan praktik SDM mereka

sesuai dengan kebutuhan baru. Keterbukaan terhadap perubahan memastikan bahwa organisasi dapat tetap kompetitif di pasar yang terus berubah.

4. Pengembangan Berkelanjutan

Pengembangan berkelanjutan berarti bahwa organisasi harus berkomitmen untuk terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan mereka melalui pelatihan dan pengembangan. Ini memastikan bahwa karyawan dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

5. Kepatuhan terhadap Peraturan

Pengelolaan SDM harus mematuhi semua peraturan dan undang-undang yang berlaku, termasuk undang-undang ketenagakerjaan, peraturan keselamatan dan kesehatan kerja, dan kebijakan anti-diskriminasi. Kepatuhan terhadap peraturan memastikan bahwa organisasi dapat menghindari masalah hukum dan menjaga reputasinya.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kontribusi produktif dari individu-individu dalam organisasi atau perusahaan, dengan pendekatan yang strategis, etis, dan bertanggung jawab secara sosial. Manajer serta departemen sumber daya manusia berupaya mencapai tujuan ini melalui

serangkaian inisiatif yang terarah. Selain itu, tujuan dari pengelolaan SDM juga untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi yang dapat membantu mencapai tujuan bisnisnya. Pengelolaan SDM bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, serta memastikan bahwa mereka bekerja secara efektif dan efisien.

Manajemen SDM yang efektif harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi, kesejahteraan, dan kepuasan karyawan. Strategi yang dirancang oleh manajer SDM harus berfokus pada pemberdayaan karyawan, meningkatkan keterlibatan mereka, serta menerapkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang.

Singkatnya, tujuan manajemen SDM adalah memaksimalkan potensi manusia dalam organisasi, sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi. Pengelolaan SDM juga harus memperhatikan aspek etis dan sosial, dengan memastikan bahwa karyawan diperlakukan dengan adil, memiliki kesempatan yang setara, dan bekerja dalam lingkungan yang inklusif serta mendukung.

Keberhasilan manajemen SDM dalam meningkatkan produktivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana strategi dan kebijakan SDM diimplementasikan, serta bagaimana manajer dan pemimpin organisasi memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara penuh dalam mencapai tujuan organisasi. Seluruh aktivitas dalam organisasi untuk mencapai misi dan tujuan bergantung pada efektifitas pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam aplikasinya, manajemen SDM melibatkan penerapan teori dan prinsip yang telah dijelaskan di atas ke dalam praktik sehari-hari organisasi. Aplikasi ini tidak hanya terbatas pada implementasi kebijakan dan prosedur, tetapi juga mencakup adaptasi strategi SDM untuk menghadapi tantangan spesifik yang dihadapi oleh organisasi dalam konteks industri dan pasar yang berbeda.

Sebagai contoh, dalam industri teknologi yang bergerak cepat, manajemen SDM mungkin lebih berfokus pada pengembangan keterampilan teknis yang cepat berubah dan menjaga agar karyawan tetap termotivasi dalam lingkungan yang sangat dinamis. Sementara itu, dalam sektor publik, manajemen SDM mungkin lebih berfokus pada keseimbangan antara efisiensi biaya dan kepatuhan terhadap regulasi, serta menjaga hubungan baik dengan serikat pekerja.

Pendekatan manajemen SDM juga harus disesuaikan dengan budaya organisasi dan lingkungan kerja. Dalam organisasi yang sangat hirarkis, misalnya, pendekatan top-down mungkin lebih efektif, sementara dalam organisasi yang lebih datar dan kolaboratif, pendekatan yang lebih partisipatif mungkin lebih sesuai. Selain itu, manajemen SDM juga harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti diversitas tenaga kerja, globalisasi, dan perubahan demografi, yang semuanya memengaruhi dinamika tenaga kerja dan kebutuhan organisasi.

Dalam rangka memastikan bahwa strategi SDM benar-benar selaras dengan tujuan bisnis, banyak organisasi sekarang menggunakan alat dan teknologi canggih untuk mengelola dan menganalisis data karyawan. *Human Resource Information Systems* (HRIS) dan analitik SDM telah menjadi alat penting dalam pengambilan keputusan, memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren, mengukur kinerja, dan membuat keputusan yang didasarkan pada data yang akurat.

Secara keseluruhan, definisi dan ruang lingkup SDM mencakup berbagai aspek pengelolaan tenaga kerja yang penting untuk keberhasilan jangka panjang organisasi. Mulai dari perencanaan dan rekrutmen hingga pengembangan karyawan dan manajemen kinerja, setiap

fungsi dalam manajemen SDM berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan memahami dan mengelola SDM secara efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang terampil, termotivasi, dan berkomitmen untuk mencapai hasil terbaik.

Untuk mencapai ini, manajemen SDM harus selalu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan sosial, serta terus mencari cara baru untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan tenaga kerja. Melalui aplikasi yang tepat dari teori dan praktik manajemen SDM, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks pendidikan merujuk kepada seluruh individu yang berperan dalam proses pendidikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ini mencakup guru, tenaga kependidikan, staf administrasi, hingga pimpinan lembaga pendidikan. SDM dalam pendidikan tidak hanya terdiri dari mereka yang berinteraksi langsung dengan siswa, seperti guru, tetapi juga melibatkan mereka yang mendukung proses pendidikan melalui peran administratif, kebijakan, dan manajerial.

Dalam pendidikan, SDM menjadi unsur yang sangat penting karena mereka adalah penggerak utama

dalam mencapai tujuan pendidikan. Sumber Daya Manusia dalam pendidikan bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan kurikulum serta kegiatan belajar mengajar. Mereka juga berperan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendukung perkembangan siswa, dan memastikan tercapainya standar pendidikan yang ditetapkan.

Ruang lingkup SDM dalam pendidikan meliputi berbagai aspek yang mencakup perekrutan, pengembangan, evaluasi, serta pengelolaan kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan. Berikut beberapa aspek utama dari ruang lingkup SDM dalam pendidikan:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik dan kependidikan merupakan langkah awal yang penting untuk memastikan bahwa individu yang terpilih memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Ini mencakup penilaian terhadap kemampuan akademik, keterampilan mengajar, serta kemampuan interpersonal.

2. Pengembangan dan Pelatihan

Pengembangan profesional bagi tenaga pendidik dan kependidikan adalah bagian integral dari

manajemen SDM dalam pendidikan. Ini mencakup program pelatihan, workshop, serta pendidikan lanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, memperbarui pengetahuan, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan terbaru dalam dunia pendidikan.

3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai efektivitas dan efisiensi tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa tujuan pendidikan tercapai, serta untuk memberikan umpan balik bagi pengembangan lebih lanjut.

4. Kesejahteraan dan Motivasi

Kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan meliputi aspek-aspek seperti kompensasi yang adil, kondisi kerja yang baik, serta dukungan keseimbangan kerja-hidup. Motivasi juga menjadi faktor penting untuk memastikan bahwa SDM tetap bersemangat dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya.

5. Manajemen Karir

Manajemen karir dalam pendidikan mencakup perencanaan karir bagi tenaga pendidik dan kependidikan, termasuk promosi, pengembangan

kepemimpinan, dan perencanaan suksesi. Ini bertujuan untuk memastikan adanya kesinambungan dan stabilitas dalam lembaga pendidikan.

6. Hubungan Kerja dan Kedisiplinan

Pengelolaan hubungan kerja yang baik antara tenaga pendidik, kependidikan, dan manajemen sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Hal ini juga mencakup penegakan disiplin dan etika kerja yang mendukung budaya profesional dalam pendidikan.

7. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dalam pendidikan melibatkan analisis kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek tenaga pendidik dan kependidikan, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti pertumbuhan siswa, perubahan kurikulum, dan perkembangan teknologi pendidikan.

Secara keseluruhan, manajemen SDM dalam pendidikan memainkan peran penting dalam memastikan bahwa institusi pendidikan dapat beroperasi dengan efektif dan efisien, serta mampu mencapai tujuan pendidikannya. Pengelolaan SDM yang baik di sekolah atau universitas tidak hanya berfokus pada pengelolaan individu sebagai tenaga kerja, tetapi juga memperhatikan pengembangan dan kesejahteraan mereka sebagai

individu yang berperan penting dalam proses pendidikan. Dengan demikian, manajemen SDM yang efektif adalah kunci untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas, inovatif, dan inklusif.

Dari penjelasan yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa departemen sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam suatu perusahaan, lembaga, atau instansi. Departemen ini harus mampu menyeimbangkan dan menyesuaikan antara faktor eksternal dan internal yang saling memengaruhi. Keduanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam perusahaan atau lembaga akan berdampak langsung pada keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Semakin tinggi kualitas tenaga kerja yang direkrut dan semakin baik perlakuan perusahaan terhadap mereka, semakin besar peluang perusahaan untuk mencapai target yang diharapkan. Pengelolaan yang baik akan memastikan bahwa tenaga kerja tidak hanya produktif, tetapi juga berkontribusi secara optimal terhadap keberhasilan organisasi.

B. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam setiap organisasi, baik

dalam dunia bisnis maupun pendidikan. Pengelolaan SDM yang efektif memastikan bahwa individu dalam organisasi dapat bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, fungsi-fungsi manajemen SDM berperan dalam mengarahkan, mengorganisasi, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara maksimal. Fungsi-fungsi ini terbagi dalam dua kategori utama yaitu, fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajerial dalam manajemen SDM mencakup aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia. Fungsi-fungsi ini memberikan kerangka kerja bagi organisasi untuk memastikan bahwa SDM mereka digunakan secara efektif dan efisien.

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah fungsi pertama dan paling mendasar dalam manajemen SDM. Fungsi ini melibatkan penentuan program karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Dalam konteks ini, perencanaan mencakup penetapan tujuan dan target yang jelas, perumusan strategi yang tepat,

penetapan sumber daya yang dibutuhkan, dan pengembangan indikator keberhasilan. Perencanaan yang baik memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan SDM di masa depan, memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang tepat dengan keterampilan yang sesuai pada waktu yang tepat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah perencanaan selesai, langkah berikutnya adalah pengorganisasian. Fungsi ini melibatkan desain struktur organisasi yang menggambarkan hubungan antar unit dan memastikan bahwa setiap unit bekerja dengan tujuan yang sama. Pengorganisasian mencakup pembagian pekerjaan ke dalam unit-unit yang lebih kecil dengan fungsi yang berbeda-beda, tetapi tetap berfokus pada pencapaian tujuan bersama. Pengorganisasian yang baik memastikan adanya koordinasi yang efektif antarunit, menghindari duplikasi tugas, dan meningkatkan efisiensi operasional.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah fungsi manajerial yang berkaitan dengan pemberian petunjuk dan

motivasi kepada karyawan. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka serta bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pengarahan juga melibatkan pemberian perintah, motivasi, dan inspirasi kepada karyawan agar mereka bekerja lebih giat dan produktif. Fungsi pengarahan yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

d. Pengendalian/Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengendalian atau pengawasan adalah langkah terakhir dalam fungsi manajerial, yang bertujuan untuk memastikan bahwa segala tindakan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini melibatkan pengukuran pencapaian, perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan, dan pengambilan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan. Pengendalian yang efektif memungkinkan organisasi untuk tetap berada di jalur yang benar dan mencapai tujuan dengan efisien.

2. Fungsi Operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Selain fungsi manajerial, manajemen SDM juga melibatkan fungsi-fungsi operasional yang berkaitan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja. Fungsi-fungsi ini meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan.

a. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan dalam manajemen SDM bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat dalam jumlah yang tepat dan waktu yang tepat. Kegiatan ini mencakup proses seleksi yang teliti untuk memastikan bahwa calon karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang efektif tidak hanya memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, tetapi juga mengurangi biaya yang terkait dengan *turnover* karyawan yang tinggi.

b. Pengembangan (*Development*)

Setelah karyawan diterima, langkah selanjutnya adalah pengembangan. Fungsi pengembangan bertujuan untuk

meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Pengembangan SDM mencakup berbagai kegiatan seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, promosi, dan mutasi. Fungsi ini penting untuk memastikan bahwa karyawan terus berkembang seiring dengan perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah fungsi yang berkaitan dengan pemberian balas jasa kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup penentuan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, serta penetapan besarnya kompensasi yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga mencakup tunjangan, bonus, dan insentif lainnya yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.

d. Integrasi/Penyatuan (*Integration*)

Fungsi integrasi bertujuan untuk menyatukan pandangan, kebiasaan, dan sikap karyawan dengan tujuan organisasi. Dalam lingkungan

kerja yang dinamis, seringkali terjadi perbedaan atau benturan kepentingan antara karyawan dengan manajemen atau antar karyawan sendiri. Fungsi integrasi membantu mengatasi konflik tersebut dan memastikan bahwa semua karyawan bekerja menuju tujuan yang sama. Kegiatan ini mencakup komunikasi yang efektif, manajemen konflik, dan pengembangan budaya organisasi yang inklusif.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan SDM adalah fungsi yang berfokus pada upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi tenaga kerja yang sudah ada. Kegiatan ini mencakup pemberian fasilitas seperti jaminan kesehatan, kesejahteraan, keamanan, dan kenyamanan dalam bekerja. Fungsi pemeliharaan yang efektif dapat mengurangi *turnover* karyawan dan meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

f. Pemisahan/Pelepasan/Pensiun (*Separation*)

Fungsi pemisahan dalam manajemen SDM mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan berakhirnya hubungan kerja antara

karyawan dan organisasi. Hal ini bisa terjadi karena pensiun, pengunduran diri, atau pemutusan hubungan kerja. Organisasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses pemisahan dilakukan dengan cara yang adil dan bermartabat. Ini termasuk pemberian hak-hak karyawan seperti dana pensiun dan dukungan dalam masa transisi setelah mereka meninggalkan organisasi.

Penerapan fungsi-fungsi manajemen SDM dalam konteks pendidikan memiliki beberapa perbedaan dibandingkan dengan sektor bisnis. Dalam pendidikan, fokus utama dari manajemen SDM adalah menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan peserta didik melalui pengelolaan yang efektif dari tenaga pendidik dan kependidikan.

1. Perencanaan dalam Pendidikan

Perencanaan dalam manajemen SDM di sektor pendidikan melibatkan penentuan kebutuhan tenaga pendidik berdasarkan jumlah siswa, program studi yang ditawarkan, dan kurikulum yang diterapkan. Perencanaan yang efektif memastikan bahwa sekolah memiliki guru dengan kualifikasi yang sesuai, serta mendukung pengembangan kompetensi guru melalui program pelatihan dan pendidikan lanjutan.

2. Pengorganisasian dalam Pendidikan
Pengorganisasian di lembaga pendidikan mencakup pembagian tugas dan tanggung jawab di antara guru, kepala sekolah, staf administrasi, dan tenaga kependidikan lainnya. Struktur organisasi yang jelas dan efektif memastikan bahwa semua komponen sekolah bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan. Pengorganisasian juga mencakup pembagian kerja di antara guru, seperti penugasan mata pelajaran, pembinaan ekstrakurikuler, dan pengelolaan kelas.
3. Pengarahan dalam Pendidikan
Fungsi pengarahan dalam pendidikan melibatkan pemberian arahan kepada guru dan tenaga kependidikan agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Kepala sekolah, sebagai manajer utama di sekolah, memiliki peran penting dalam memberikan motivasi dan bimbingan kepada guru serta memastikan bahwa mereka bekerja sesuai dengan visi dan misi sekolah.
4. Pengendalian dalam Pendidikan
Pengendalian dalam manajemen SDM di pendidikan melibatkan monitoring dan evaluasi kinerja guru serta kepatuhan terhadap standar pendidikan yang ditetapkan. Pengendalian ini penting untuk memastikan bahwa proses belajar

mengajar berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan, serta untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

5. Pengadaan dalam Pendidikan

Fungsi pengadaan di pendidikan mencakup rekrutmen dan seleksi guru serta tenaga kependidikan lainnya. Proses ini harus dilakukan dengan hati-hati untuk memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kompetensi yang diperlukan untuk mendukung proses pendidikan yang berkualitas. Pengadaan yang efektif juga mempertimbangkan kebutuhan spesifik sekolah, seperti program studi yang ditawarkan dan karakteristik peserta didik.

6. Pengembangan dalam Pendidikan

Pengembangan SDM dalam pendidikan sangat penting untuk memastikan bahwa guru dan tenaga kependidikan terus meningkatkan kompetensi mereka. Kegiatan pengembangan dapat mencakup pelatihan, pendidikan lanjutan, dan seminar yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional guru. Pengembangan ini juga membantu guru untuk beradaptasi dengan perubahan kurikulum dan teknologi pendidikan yang terus berkembang.

7. Kompensasi dalam Pendidikan

Meskipun kompensasi dalam sektor pendidikan mungkin tidak sekompetitif sektor bisnis, penting untuk memastikan bahwa guru dan tenaga kependidikan menerima imbalan yang adil atas kontribusi mereka. Selain gaji, kompensasi di sektor pendidikan juga dapat mencakup tunjangan kesehatan, kesempatan untuk mengikuti pelatihan, dan fasilitas kerja yang mendukung.

8. Integrasi dalam Pendidikan

Fungsi integrasi dalam pendidikan bertujuan untuk menyatukan berbagai kepentingan di sekolah, termasuk antara guru, siswa, dan orang tua. Integrasi yang efektif memastikan bahwa semua pihak bekerja sama dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Kegiatan ini mencakup komunikasi yang baik antara guru, siswa, dan orang tua, serta pengembangan budaya sekolah yang inklusif dan kolaboratif.

9. Pemeliharaan dalam Pendidikan

Pemeliharaan dalam konteks pendidikan melibatkan upaya untuk mempertahankan kesejahteraan dan kepuasan guru serta tenaga kependidikan lainnya. Ini bisa berupa penyediaan fasilitas kerja yang nyaman, jaminan kesehatan, serta program kesejahteraan yang mendukung

keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Pemeliharaan yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas guru terhadap sekolah, serta mengurangi *turnover* tenaga pendidik.

10. Pemisahan dalam Pendidikan

Fungsi pemisahan dalam pendidikan mencakup proses pensiun, pengunduran diri, atau pemutusan hubungan kerja dari guru dan tenaga kependidikan lainnya. Proses pemisahan ini harus dilakukan dengan cara yang adil dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta memastikan bahwa hak-hak karyawan dihormati. Dalam kasus pensiun, sekolah juga dapat memberikan dukungan dalam bentuk program persiapan pensiun atau penghargaan atas kontribusi guru selama masa kerja mereka.

Fungsi-fungsi manajemen SDM merupakan elemen kunci dalam pengelolaan organisasi, baik di sektor bisnis maupun pendidikan. Dengan memahami dan menerapkan fungsi-fungsi ini secara efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan produktif. Dalam konteks pendidikan, fungsi-fungsi ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pengembangan peserta didik, sekaligus memastikan kesejahteraan dan kepuasan tenaga pendidik. Dengan demikian, manajemen SDM yang

efektif adalah fondasi bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

C. Teori dan Model Manajemen SDM

Teori dan model dalam manajemen SDM menawarkan panduan bagi pengelolaan yang efektif dan efisien dari aspek manusia dalam organisasi. Berbagai teori telah berkembang untuk memahami dan mengelola aspek-aspek ini secara efektif. Teori-teori ini memberikan dasar pemahaman dan panduan praktis bagi para profesional dalam menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan SDM. Dalam pembahasan ini, kita akan mengeksplorasi berbagai teori dan model utama dalam manajemen SDM, serta bagaimana mereka diterapkan untuk memajukan organisasi.

1. Teori Klasik Manajemen SDM

Teori klasik manajemen SDM berakar pada prinsip-prinsip awal yang dikembangkan pada abad ke-20. Salah satu teori klasik yang sangat berpengaruh adalah teori Frederick W. Taylor¹⁷ tentang *Scientific Management*. Taylor mengusulkan bahwa pekerjaan dapat dioptimalkan melalui analisis ilmiah. Dalam konteks SDM, ini

¹⁷ Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

berarti bahwa manajer harus melakukan studi waktu dan gerakan untuk menentukan metode kerja yang paling efisien. Pendekatan ini juga melibatkan pemilihan dan pelatihan karyawan yang tepat untuk tugas-tugas spesifik, serta insentif berbasis hasil yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas.

Teori lain dalam kategori ini adalah *Administrative Management Theory* oleh Henri Fayol¹⁸. Fayol mengidentifikasi fungsi-fungsi manajerial utama seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Teori Fayol berfokus pada struktur organisasi dan pentingnya manajemen yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks SDM, teori ini menekankan pada pentingnya pengorganisasian pekerjaan dan pembagian tugas untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Namun, teori ini sering dikritik karena kurang memperhatikan faktor-faktor manusiawi dan psikologis dalam pekerjaan. Oleh karena itu, pengembangan lebih lanjut dalam teori manajemen

¹⁸ Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Dunod.

SDM mengarah pada pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana karyawan berinteraksi dengan tugas dan lingkungan kerja mereka.

2. Teori *Human Relations*

Seiring berkembangnya waktu, pendekatan terhadap manajemen SDM mulai berubah dengan penekanan pada faktor-faktor manusiawi dan psikologis. Elton Mayo¹⁹, melalui Hawthorne Studies, memperkenalkan konsep bahwa perhatian terhadap kebutuhan sosial dan psikologis karyawan dapat meningkatkan produktivitas. Penelitian Mayo menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan diakui cenderung bekerja lebih keras dan lebih produktif.

3. Teori Motivasi

Salah satu kontribusi signifikan dalam teori manajemen SDM datang dari teori motivasi. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow²⁰ adalah salah satu yang paling terkenal. Abraham Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia terdiri dari lima tingkatan: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan

¹⁹ Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

²⁰ Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Maslow, 1943). Menurut Maslow, individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan yang lebih dasar terpenuhi. Dalam konteks SDM, ini berarti bahwa organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan karyawan di semua tingkatan untuk memaksimalkan motivasi dan produktivitas.

Selanjutnya, Teori Dua Faktor Herzberg²¹ menawarkan perspektif tambahan dengan membagi faktor-faktor motivasi menjadi dua kategori: faktor motivator dan faktor higiene (Herzberg, 1959). Faktor motivator, seperti pencapaian dan pengakuan, dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, sementara faktor higiene, seperti kondisi kerja dan gaji, dapat mencegah ketidakpuasan tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi. Memahami kedua jenis faktor ini membantu manajer dalam merancang kebijakan dan praktik SDM yang efektif.

²¹ Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.

Teori Kebutuhan McClelland²² juga relevan, yang mengidentifikasi tiga kebutuhan utama: kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Setiap individu memiliki proporsi berbeda dari ketiga kebutuhan ini, dan manajer SDM harus mempertimbangkan kebutuhan tersebut dalam merancang program pengembangan dan motivasi.

4. Teori Keadilan dan Komitmen

Teori keadilan, termasuk Teori Keadilan Adams, menekankan pentingnya persepsi keadilan dalam hubungan kerja. Adams²³ berpendapat bahwa karyawan membandingkan *input* dan *output* mereka dengan orang lain dalam organisasi dan merespons jika mereka merasa tidak diperlakukan adil (Adams, 1965). Ketidakadilan dapat menurunkan motivasi dan komitmen. Oleh karena itu, manajemen SDM harus fokus pada penciptaan sistem penghargaan dan penilaian yang adil untuk menjaga kepuasan dan loyalitas karyawan.

²² McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.

²³ Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). Academic Press.

Teori Komitmen Organisasional menjelaskan bagaimana karyawan merasa terikat dengan organisasi mereka dan bagaimana komitmen ini mempengaruhi perilaku kerja mereka. Allen²⁴ dan Meyer²⁵ (1990) mengidentifikasi tiga jenis komitmen: afektif, normatif, dan kontinuan. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional, komitmen normatif berkaitan dengan rasa kewajiban, dan komitmen kontinuan berkaitan dengan biaya yang dirasakan dari meninggalkan organisasi. Mengelola ketiga jenis komitmen ini penting untuk mengurangi *turnover* dan meningkatkan kinerja karyawan.

Memahami dan menerapkan teori komitmen organisasional, seperti yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer, dapat menjadi kunci penting bagi

²⁴ Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

²⁵ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Teori ini menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi terdiri dari tiga komponen utama: afektif, normatif, dan kontinuan. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi, sementara komitmen normatif terkait dengan rasa kewajiban moral untuk tetap bekerja di sana.

Komitmen kontinuan, di sisi lain, mencerminkan keputusan karyawan untuk tetap tinggal karena pertimbangan biaya dan risiko yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Dengan mengenali dan mengelola ketiga aspek komitmen ini, organisasi dapat mengurangi tingkat *turnover*, meningkatkan kinerja, dan menciptakan hubungan kerja yang lebih stabil dan produktif.

Penerapan teori ini dalam manajemen SDM bukan hanya soal meningkatkan retensi karyawan, tetapi juga tentang membangun budaya organisasi yang mendukung keterlibatan dan loyalitas. Misalnya, dengan memperkuat komitmen afektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa dihargai dan terhubung secara emosional dengan visi dan misi perusahaan. Dalam hal komitmen normatif,

perusahaan dapat membangun rasa tanggung jawab sosial dan etika di kalangan karyawan melalui program-program pelatihan dan pengembangan.

Sedangkan untuk komitmen kontinuan, organisasi dapat menawarkan jalur karier yang jelas, paket kompensasi yang kompetitif, dan jaminan keamanan kerja yang membuat karyawan berpikir dua kali sebelum mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan pendekatan holistik ini, organisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan motivasi karyawan, tetapi juga memastikan pencapaian tujuan strategis dengan cara yang lebih berkelanjutan dan inklusif.

5. Teori Kontingensi

Teori kontingensi dalam manajemen SDM mengarahkan perhatian pada fakta bahwa tidak ada pendekatan manajemen yang universal; melainkan, efektivitas pendekatan tergantung pada situasi dan konteks tertentu. Fred Fiedler²⁶ dengan

²⁶ Fiedler, F. E. (1964). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. *Advances in Experimental Social Psychology*.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

Contingency Theory menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bergantung pada situasi yang dihadapi. Misalnya, pendekatan manajerial yang lebih otoriter mungkin diperlukan dalam situasi krisis, sedangkan pendekatan yang lebih partisipatif lebih efektif dalam lingkungan yang stabil.

6. Teori Situasional

Teori *Situational Leadership* oleh Hersey dan Blanchard²⁷ juga berfokus pada penyesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan dan kesiapan karyawan. Teori ini mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan memberi arahan, melatih, mendukung, dan mendelegasikan dan menunjukkan bahwa manajer harus menyesuaikan gaya mereka berdasarkan kebutuhan karyawan dan situasi yang dihadapi.

7. Teori Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM

Teori-teori modern dalam manajemen SDM lebih menekankan pada pengembangan kinerja dan kompetensi. *Theory of Performance Management*

²⁷ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall.

mengajukan bahwa kinerja individu harus diukur dan dikelola dengan cara yang sistematis untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi. Sistem manajemen kinerja yang baik melibatkan penetapan tujuan yang jelas, umpan balik berkala, dan evaluasi kinerja yang objektif. Ini membantu dalam mengidentifikasi area perbaikan dan memberikan insentif untuk karyawan yang berkinerja tinggi.

Dalam konteks pengembangan SDM, Teori Pengembangan Karyawan seperti Teori Pembelajaran Sosial Bandura²⁸ memainkan peran penting. Bandura mengemukakan bahwa pembelajaran terjadi melalui observasi dan imitasi dari model perilaku (Bandura, 1977). Dalam lingkungan kerja, ini berarti bahwa karyawan dapat belajar dan mengembangkan keterampilan mereka melalui mentoring, pelatihan, dan observasi rekan kerja yang berpengalaman.

Teori Perkembangan Karir Super juga memberikan wawasan berharga mengenai bagaimana individu berkembang dalam karir

²⁸ Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.

mereka seiring waktu. Super²⁹ mengidentifikasi berbagai tahap perkembangan karir, dari eksplorasi hingga stabilitas dan penurunan (Super, 1957). Memahami tahap-tahap ini membantu manajer SDM dalam merancang program pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan dan tahap perkembangan individu.

Teori *Competency-Based* HRM berfokus pada pengembangan kompetensi yang diperlukan untuk kinerja unggul. Pendekatan ini menekankan pada identifikasi kompetensi kunci yang dibutuhkan dalam berbagai peran dan pengembangan karyawan sesuai dengan kompetensi tersebut. Hal ini tidak hanya membantu dalam merekrut dan melatih karyawan tetapi juga dalam merancang jalur karir dan pengembangan profesional yang efektif.

8. Teori Pembelajaran dan Pengembangan

Pembelajaran dan pengembangan merupakan bagian integral dari manajemen SDM. *Adult Learning Theory* oleh Malcolm Knowles³⁰ menunjukkan bahwa orang dewasa belajar dengan

²⁹ Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. Harper & Row.

³⁰ Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy*. Association Press.

cara yang berbeda dibandingkan dengan anak-anak. Teori ini menekankan pada relevansi dan aplikasi praktis dari materi pembelajaran serta pentingnya keterlibatan aktif dalam proses belajar. Dalam konteks SDM, ini berarti bahwa program pelatihan dan pengembangan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan pengalaman karyawan dewasa, serta memungkinkan mereka untuk mengaplikasikan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Teori *Experiential Learning* oleh David Kolb³¹ menyoroti pentingnya pengalaman praktis dalam proses pembelajaran. Kolb mengemukakan bahwa pembelajaran terbaik terjadi melalui siklus pengalaman, refleksi, konsep, dan eksperimen. Oleh karena itu, program pelatihan yang efektif harus menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengalami, merefleksikan, dan bereksperimen dengan keterampilan baru dalam lingkungan kerja.

9. Teori Manajemen Strategis SDM

Manajemen hubungan karyawan dan kesejahteraan menjadi fokus utama dalam teori-teori manajemen

³¹ Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall.

SDM. *Employee Engagement Theory* menggarisbawahi pentingnya keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan yang terlibat secara emosional dan komitmen terhadap pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Strategi untuk meningkatkan keterlibatan melibatkan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, pengakuan dan penghargaan, serta peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan.

Teori Manajemen Strategis SDM menghubungkan pengelolaan SDM dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Teori Sumber Daya Berbasis (*Resource-Based View*) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi dapat diperoleh melalui manajemen SDM yang efektif yang memanfaatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis³² (Barney, 1991). Pendekatan ini menekankan pentingnya pengembangan dan pemeliharaan keterampilan dan kompetensi yang unik untuk membedakan organisasi dari pesaingnya.

³² Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Teori-teori manajemen SDM menawarkan panduan berharga untuk mengelola dan mengembangkan tenaga kerja secara efektif. Dari teori klasik yang menekankan pada efisiensi dan struktur hingga pendekatan modern yang fokus pada pengembangan kinerja dan kesejahteraan, setiap teori memberikan perspektif unik yang dapat diterapkan dalam berbagai konteks organisasi. Implementasi teori-teori ini harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik spesifik organisasi serta kondisi lingkungan eksternal dan internal yang memengaruhi SDM. Berdasarkan teori-teori tersebut kemudian berkembanglah berbagai model dalam manajemen SDM. Adapun Model-model tersebut antara lain:

1. Model Pengembangan SDM

Model pengembangan SDM berfokus pada bagaimana organisasi dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka. Model ini mencakup pendekatan seperti Pelatihan dan Pengembangan, serta Model Kompetensi. Pelatihan dan Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan Model Kompetensi berfokus pada identifikasi kompetensi kunci yang diperlukan untuk peran tertentu dan pengembangan

keterampilan tersebut dalam jangka panjang. Model Kompetensi ini dikembangkan oleh David McClelland³³ dan kemudian diadaptasi oleh banyak organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mengidentifikasi dan mengembangkan keterampilan kritis.

2. Model Strategis Manajemen SDM

Model strategis manajemen SDM, seperti Model Hubungan Manusia oleh Elton Mayo³⁴, menekankan pentingnya hubungan interpersonal dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Mayo menunjukkan bahwa faktor sosial dan psikologis di tempat kerja, seperti hubungan antar karyawan dan manajer, dapat mempengaruhi motivasi dan produktivitas. Model ini mendorong manajer untuk fokus pada aspek-aspek seperti komunikasi, dukungan, dan pengakuan yang dapat memperkuat hubungan di tempat kerja dan meningkatkan hasil organisasi.

3. Model Manajemen Berbasis Kompetensi

Model manajemen berbasis kompetensi mengacu pada pengelolaan SDM yang berfokus pada

³³ McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.

³⁴ Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

kemampuan dan keterampilan karyawan yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Model ini termasuk pendekatan berbasis kompetensi yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk performa optimal. Model ini berguna dalam rekrutmen, pengembangan, dan penilaian karyawan dengan memberikan fokus yang jelas pada keterampilan yang diperlukan untuk keberhasilan.

4. Model Manajemen SDM Global

Dalam konteks global, model manajemen SDM harus menyesuaikan diri dengan keragaman budaya dan peraturan di berbagai negara. Model manajemen SDM global mencakup pendekatan yang mempertimbangkan perbedaan budaya, hukum ketenagakerjaan, dan praktik manajerial di berbagai negara. Model ini termasuk strategi untuk merekrut dan mengelola tenaga kerja internasional, serta pendekatan untuk memastikan bahwa praktik SDM konsisten dengan nilai-nilai global perusahaan sambil menghormati perbedaan lokal. Model ini menjadi semakin penting seiring dengan

pertumbuhan perusahaan multinasional dan globalisasi pasar kerja.

5. Model Manajemen SDM Berbasis Teknologi

Dengan kemajuan teknologi, model manajemen SDM kini mencakup penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM. Teknologi seperti sistem manajemen SDM berbasis cloud, perangkat lunak analitik SDM, dan alat komunikasi digital memungkinkan organisasi untuk mengelola data karyawan, melacak kinerja, dan memfasilitasi komunikasi secara lebih efisien. Model ini mendukung integrasi data, analisis mendalam, dan otomatisasi proses SDM, yang membantu manajer dalam membuat keputusan berbasis data dan meningkatkan pengalaman karyawan.

6. Model Inovatif dalam Manajemen SDM

Model inovatif dalam manajemen SDM berfokus pada pendekatan baru dan kreatif dalam mengelola tenaga kerja untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di pasar kerja yang berubah cepat. Ini termasuk konsep-konsep seperti manajemen berbasis hasil, fleksibilitas kerja, dan pengelolaan talenta. Model-model ini menekankan pentingnya adaptasi dan inovasi dalam strategi SDM untuk memenuhi kebutuhan dan harapan

karyawan yang berkembang serta untuk mendukung tujuan strategis organisasi.

7. Model Manajemen Kinerja

Model manajemen kinerja berfokus pada penetapan tujuan, pengukuran kinerja, dan umpan balik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan. Model ini sering mencakup siklus manajemen kinerja yang terdiri dari perencanaan kinerja, pemantauan, evaluasi, dan umpan balik. Model ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memahami harapan mereka, menerima dukungan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan, dan mendapatkan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan. Pendekatan ini membantu organisasi untuk memantau dan mengelola kinerja secara terus-menerus.

Model Bundel³⁵ Praktik SDM adalah pendekatan lain yang mengaitkan praktik SDM dengan kinerja organisasi. Model ini menyarankan bahwa kombinasi dari berbagai praktik SDM yang saling mendukung, seperti rekrutmen, pelatihan, dan sistem penghargaan, dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi (Pfeffer, 1998).

³⁵ Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.

Work-Life Balance Theory menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan, banyak karyawan merasa tertekan dan mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi. Organisasi yang berhasil dalam manajemen SDM harus memperhatikan keseimbangan ini dengan menawarkan fleksibilitas, dukungan, dan kebijakan yang mempromosikan kesejahteraan karyawan.

Teori dan model manajemen SDM menawarkan berbagai perspektif dan pendekatan yang penting untuk pengelolaan tenaga kerja yang efektif. Dari teori klasik yang menekankan efisiensi dan struktur, hingga model-model inovatif yang mengintegrasikan teknologi dan pendekatan global, manajemen SDM terus berkembang untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan dalam dunia kerja yang dinamis. Memahami dan menerapkan teori serta model ini secara efektif dapat membantu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja karyawan.

Mengimplementasikan teori dan model manajemen SDM ini dalam praktik sehari-hari memerlukan penyesuaian yang cermat untuk konteks spesifik organisasi. Misalnya, dalam pengembangan SDM,

organisasi harus menyesuaikan program pelatihan mereka dengan teori pembelajaran sosial Bandura³⁶ dan teori pengembangan karir Super³⁷ untuk menciptakan program yang relevan dan efektif. Demikian pula, dalam merancang sistem kompensasi dan penghargaan, teori keadilan Adams dan teori motivasi Herzberg³⁸ harus dipertimbangkan untuk memastikan bahwa sistem tersebut adil dan memotivasi.

Dengan memahami dan menerapkan teori-teori ini, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, memotivasi karyawan, dan mencapai tujuan strategis mereka dengan lebih baik. Adaptasi dan inovasi dalam manajemen SDM yang berlandaskan pada teori-teori ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan.

³⁶ Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.

³⁷ Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. Harper & Row.

³⁸ Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.

BAB 2

MANAJEMEN SDM DI SEKOLAH/MADRASAH

Sumber daya manusia (SDM) mencakup unsur-unsur seperti akal, perasaan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, dan kemampuan individu. SDM ini berfungsi sebagai penunjang utama dalam suatu organisasi, baik dalam bentuk tenaga kerja maupun karyawan. Dalam konteks lembaga pendidikan, SDM meliputi guru dan staf pendukung lainnya. Keberadaan tenaga kerja ini merupakan faktor produksi krusial yang mendukung operasional dan keberhasilan organisasi.

Dengan pesatnya perkembangan zaman dan pertumbuhan jumlah tenaga kerja, penting bagi SDM untuk memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi kebutuhan mendesak untuk memastikan bahwa individu-individu yang terlibat dapat berkontribusi secara efektif dan produktif. Pengembangan ini bertujuan untuk menciptakan SDM yang tidak hanya memiliki keterampilan yang memadai, tetapi juga siap menghadapi tantangan dan peluang yang ada, sehingga menghasilkan tenaga kerja yang berdaya guna dan dapat memenuhi kebutuhan organisasi.

A. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Struktur organisasi dan pembagian tugas merupakan elemen fundamental dalam operasionalisasi sebuah lembaga, termasuk sekolah dan madrasah³⁹. Keduanya memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap individu di dalam lembaga tersebut dapat bekerja secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Secara sederhana, struktur organisasi mengacu pada bagaimana lembaga mengatur posisi-posisi dan hubungan-hubungan antarposisi tersebut⁴⁰, sedangkan pembagian tugas berkaitan dengan distribusi peran, tanggung jawab, dan wewenang kepada setiap anggota organisasi⁴¹. Keduanya saling berhubungan erat, karena tanpa struktur organisasi yang baik, pembagian tugas yang efektif tidak akan tercapai.

Secara umum, struktur organisasi membantu mendefinisikan jalur komunikasi dan alur kerja di dalam sebuah lembaga. Dalam konteks sekolah atau madrasah⁴²,

³⁹ Idrus, M. 2015. *Struktur Organisasi dan Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

⁴⁰ Samsudin, M. (2019). *Manajemen Madrasah: Teori dan Praktik*. Surabaya: Cendekia Press. Buku ini khusus membahas manajemen madrasah, termasuk struktur organisasi dan pembagian tugas yang efektif.

⁴¹ Nababan, P. W. J. (2017). *Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

⁴² Suharsimi, A. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. Buku ini menawarkan panduan dasar

struktur organisasi mencakup berbagai tingkatan, mulai dari kepala sekolah atau madrasah sebagai pemimpin tertinggi, hingga guru, staf administrasi, dan tenaga pendukung lainnya. Setiap individu dalam struktur ini memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda-beda, tergantung pada posisi mereka. Kepala sekolah, misalnya, bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen lembaga, sedangkan guru bertanggung jawab untuk mengajar dan membimbing siswa. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, setiap individu di dalam lembaga dapat bekerja sesuai dengan kompetensinya, tanpa tumpang tindih tugas atau ketidakjelasan peran.

Struktur organisasi dalam lembaga pendidikan adalah representasi dari tatanan hierarki yang dijelaskan melalui bagan atau diagram yang menggambarkan pembagian peran dan tanggung jawab di dalam organisasi tersebut⁴³. Struktur ini, menurut Sagala⁴⁴ (2009), menyediakan kejelasan visual mengenai posisi dan alur koordinasi antarindividu maupun kelompok dalam lembaga pendidikan. Sebagai sebuah konsep yang abstrak, penyusunan struktur organisasi memerlukan pembagian

mengenai manajemen pendidikan, termasuk pengelolaan struktur organisasi dan pembagian tugas.

⁴³ Suryosubroto, B. 2016. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

⁴⁴ Sagala, Syaiful, 2009, *Memahami Organisasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.

tugas yang rinci di dalam unit-unit organisasi. Pembagian tugas ini sangat penting karena menentukan siapa yang memegang wewenang dan tanggung jawab dalam mengimplementasikan kebijakan serta prosedur operasional.

Di dalam lembaga pendidikan, pembentukan struktur organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik yang ada. Setiap unit organisasi harus menganalisis terlebih dahulu kebutuhan dan tujuan lembaga sebelum menetapkan bentuk struktur yang paling sesuai. Setelah struktur organisasi disusun, lembaga perlu menempatkan sumber daya manusia yang tepat pada setiap posisi dalam struktur tersebut⁴⁵. Pemilihan personel yang kompeten dan tepat pada posisi yang sesuai merupakan kunci dalam memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Bagan organisasi merupakan alat visual yang penting dalam strukturisasi sebuah organisasi, termasuk di sekolah atau lembaga pendidikan. Bagan organisasi yang ada menggambarkan hubungan kerja antara berbagai posisi, membantu dalam pembagian tugas serta koordinasi antarindividu dan kelompok. Fungsi dan peran setiap posisi dalam struktur organisasi dijelaskan dengan jelas melalui

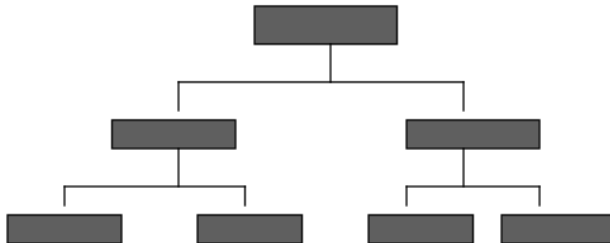
⁴⁵ Nababan, P. W. J. (2017). *Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada. Buku ini memberikan penjelasan mengenai struktur organisasi dan kepemimpinan dalam konteks pendidikan.

bagan tersebut, sehingga setiap individu memahami tanggung jawab dan lingkup kerjanya.

Beberapa bentuk bagan organisasi yang umum digunakan adalah bentuk piramid, bentuk horisontal, dan bentuk lingkaran. Setiap bentuk memiliki kelebihan dan kekurangan yang membuatnya lebih atau kurang cocok tergantung pada jenis organisasi dan tujuan penggunaannya.

1. Bentuk Piramid

Bentuk piramid adalah salah satu jenis bagan organisasi yang paling tradisional dan umum digunakan. Dalam bagan ini, struktur organisasi digambarkan dengan hierarki yang jelas, di mana posisi-posisi tertinggi berada di puncak piramida dan posisi-posisi yang lebih rendah terletak di bawahnya.



Sumber: Leni Nurmiyanti

Gambar 2.1. Bentuk bagan organisasi Piramid

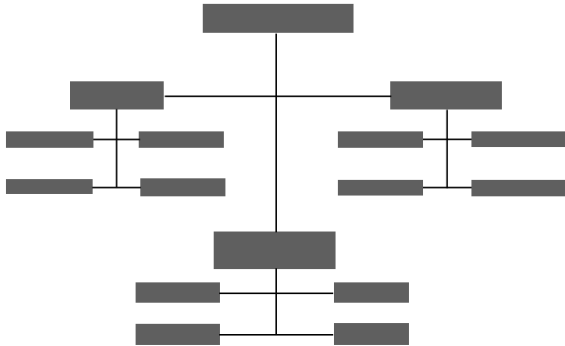
Bentuk piramid mencerminkan jalur wewenang dan tanggung jawab dari atas ke bawah. Keunggulan utama dari bentuk ini adalah kemampuannya untuk menunjukkan hubungan kekuasaan dan otoritas

secara jelas, serta memudahkan pemahaman tentang siapa yang melapor kepada siapa. Misalnya, dalam sebuah sekolah, kepala sekolah berada di puncak piramid, diikuti oleh wakil kepala sekolah, kepala departemen, dan akhirnya guru dan staf administrasi di lapisan bawah.

Namun, kelemahan dari bentuk piramid adalah kecenderungan untuk menciptakan struktur yang terlalu kaku dan birokratis. Hal ini dapat menghambat komunikasi horizontal dan inovasi, karena jalur pelaporan yang panjang bisa membuat proses pengambilan keputusan menjadi lambat. Dalam beberapa kasus, bentuk piramid dapat menyebabkan jarak yang besar antara manajemen atas dan staf di level bawah, yang dapat mempengaruhi moral dan motivasi karyawan.

2. Bentuk Vertikal

Bentuk vertikal, atau struktur hierarkis vertikal, mirip dengan bentuk piramid namun lebih menekankan pada garis komando yang ditampilkan dalam format vertikal. Dalam bentuk ini, setiap level memiliki posisi yang lebih tinggi di atas level yang lain, dan komunikasi biasanya mengalir dari atas ke bawah. Struktur ini menggambarkan berbagai level manajemen dan laporan dalam organisasi dengan jelas.



Sumber: Leni Nurmiyanti

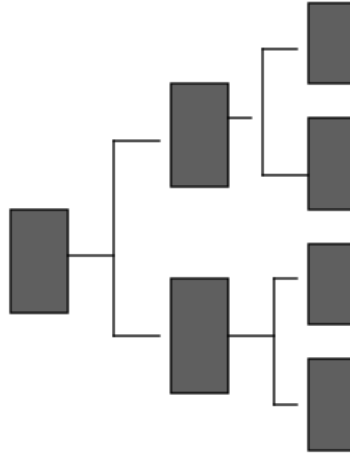
Gambar 2.2. Bentuk bagan organisasi vertikal

Keunggulan dari bentuk vertikal adalah kemampuannya untuk menunjukkan hubungan formal dan jalur pelaporan yang jelas. Ini membantu dalam menjaga kontrol dan koordinasi yang baik di dalam organisasi. Namun, bentuk ini juga dapat mengakibatkan terjadinya hambatan komunikasi, dimana informasi harus melewati banyak lapisan sebelum mencapai tingkat yang lebih bawah.

3. Bentuk Horisontal

Bentuk horisontal atau struktur flat adalah model yang menunjukkan sedikit atau tidak ada tingkat manajerial antara staf dan eksekutif puncak. Struktur ini biasanya digunakan dalam organisasi yang lebih kecil atau dalam lingkungan yang memerlukan kolaborasi yang tinggi dan pengambilan keputusan yang cepat. Dalam struktur horisontal,

sebagian besar tanggung jawab dan wewenang terdistribusi di seluruh anggota tim tanpa banyak tingkatan manajerial di antaranya.



Sumber: Leni Nurmiyanti

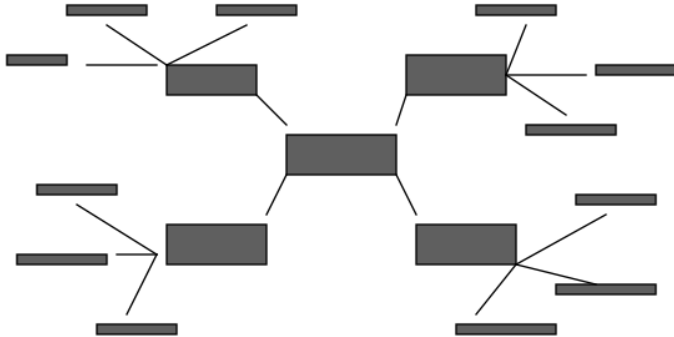
Gambar 2.3. Bentuk bagan organisasi horisontal

Keunggulan dari bentuk horisontal adalah kemampuannya untuk meningkatkan komunikasi dan kerjasama antara anggota tim, serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Namun, kelemahannya adalah kurangnya jalur pelaporan formal dapat mengakibatkan kebingungannya tanggung jawab dan wewenang yang tidak jelas.

4. Bentuk Lingkaran

Bentuk lingkaran adalah struktur yang menempatkan posisi manajerial atau eksekutif di pusat, dengan anggota tim atau departemen yang

berada di luar lingkaran tersebut. Struktur ini bertujuan untuk mempromosikan keterhubungan dan kolaborasi antar tim atau departemen. Dalam bagan ini, tidak ada hierarki yang ketat, melainkan lebih menekankan pada kesetaraan dan interaksi tim.



Sumber: Leni Nurmiyanti,

Gambar 2.4. Bentuk bagan organisasi lingkaran

Keunggulan dari bentuk lingkaran adalah meningkatkan komunikasi antar departemen dan mempromosikan kerjasama yang lebih baik. Ini juga dapat membantu dalam mengurangi perasaan hierarki yang mengasingkan. Namun, kelemahan dari bentuk ini adalah mungkin kurang jelas dalam hal garis pelaporan dan tanggung jawab yang bisa mengakibatkan kebingungan dalam pengambilan keputusan.

Pemilihan bentuk bagan organisasi yang tepat sangat bergantung pada kebutuhan, ukuran, dan tujuan spesifik dari organisasi. Setiap bentuk memiliki karakteristik yang

dapat mempengaruhi cara organisasi berfungsi dan berkomunikasi. Dengan memahami kelebihan dan kekurangan dari masing-masing bentuk, organisasi dapat memilih struktur yang paling sesuai untuk mendukung efektivitas operasional dan mencapai tujuan strategis mereka.

Dalam konteks lembaga pendidikan, struktur organisasi yang baik memastikan bahwa semua fungsi dan tugas dapat berjalan selaras, mendukung pencapaian visi dan misi pendidikan, serta membantu menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif dan produktif. Di sekolah atau madrasah, setiap level memiliki tanggung jawab dan wewenang yang berbeda⁴⁶. Pada level tertinggi, kepala sekolah atau madrasah memimpin seluruh kegiatan operasional lembaga dan bertanggung jawab atas pencapaian visi dan misi pendidikan. Kepala sekolah juga berperan sebagai pengambil keputusan utama dalam berbagai aspek, mulai dari kebijakan akademik, pengelolaan keuangan, hingga manajemen sumber daya manusia⁴⁷.

⁴⁶ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Dalam bukunya membahas secara komprehensif tentang manajemen pendidikan, termasuk struktur organisasi dan pembagian tugas dalam konteks lembaga pendidikan.

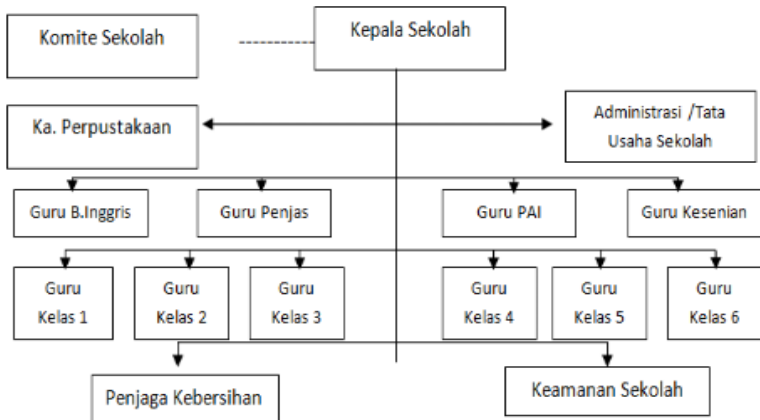
⁴⁷ Idrus, M. (2015). *Struktur Organisasi dan Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah biasanya dibantu oleh beberapa wakil kepala sekolah atau koordinator yang bertanggung jawab atas bidang-bidang spesifik, seperti kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, serta humas. Pembagian tugas ini bertujuan untuk memecah tanggung jawab besar menjadi bagian-bagian yang lebih spesifik dan *manageable*⁴⁸.

Struktur organisasi memiliki berbagai bentuk dan susunan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, struktur organisasi merupakan pola formal yang menunjukkan bagaimana individu dan pekerjaan diatur dalam suatu lembaga. Pola ini sering kali diilustrasikan melalui bagan organisasi (Sagala, 2009)⁴⁹. Berikut adalah beberapa contoh struktur organisasi di lembaga pendidikan:

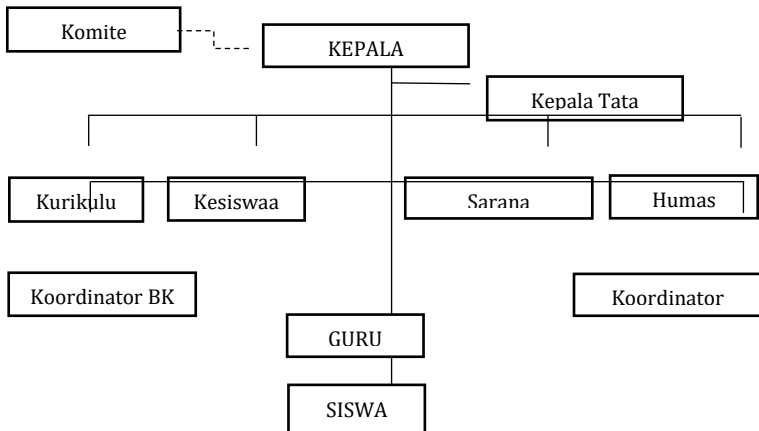
⁴⁸ Tilaar, H.A.R. (2015). *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.

⁴⁹ Sagala, S. 2009. *Memahami Organisasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.



Sumber: Leni Nurmiyanti

Gambar 2.5 Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan Jenjang SD/MI



Gambar 2.6 Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan Jenjang SMP/Mts atau SMA/SMU/Aliah

Struktur organisasi lembaga pendidikan yang ditunjukkan dalam gambar di atas memperlihatkan adanya posisi yang sejajar dengan kepala sekolah, yaitu Komite Sekolah, yang digambarkan dengan garis putus-putus. Komite Sekolah ini, sesuai dengan Permendikbud No. 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, merupakan sebuah lembaga mandiri. Anggota dari Komite Sekolah terdiri atas orang tua atau wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang memiliki kepedulian terhadap dunia pendidikan. Kehadiran peraturan ini dimaksudkan untuk memperkuat peran serta masyarakat dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan di tingkat dasar dan menengah.

Penerapan Permendikbud No. 6 Tahun 2019 dilandasi oleh beberapa pertimbangan utama. Pertama, lembaga pendidikan dasar dan menengah sebagai unit pelayanan pendidikan di masyarakat membutuhkan struktur organisasi serta tata kerja yang efisien dan efektif agar dapat berfungsi dengan optimal. Kedua, untuk memastikan kelancaran serta ketertiban dalam manajemen dan operasional pendidikan di tingkat dasar dan menengah, diperlukan panduan yang jelas terkait organisasi dan tata kerja satuan pendidikan. Berdasarkan kedua pertimbangan ini, dikeluarkanlah peraturan yang secara resmi mengatur pedoman organisasi dan tata kerja di lembaga pendidikan dasar dan menengah,

guna mendukung penyelenggaraan pendidikan yang lebih baik.

Selain itu, peran Komite Sekolah juga diperkuat oleh Permendikbud No. 75 Tahun 2016 yang secara khusus mengatur tentang keberadaan dan fungsi Komite Sekolah. Komite Sekolah diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan kualitas pendidikan jika dapat dikelola dan dioptimalkan dengan baik. Komite ini memiliki peran strategis di setiap sekolah, yakni bekerja bersama-sama untuk mendukung program-program kemajuan pendidikan.

Berdasarkan pasal 3 Permendikbud tersebut, Komite Sekolah memiliki empat fungsi utama. **Pertama**, Komite memberikan pertimbangan dalam proses pengambilan kebijakan pendidikan yang meliputi program-program sekolah, pengelolaan anggaran, kriteria fasilitas pendidikan, serta kerjasama sekolah dengan pihak eksternal. **Kedua**, Komite berperan dalam menggalang sumber daya dari masyarakat melalui berbagai cara kreatif dan inovatif. **Ketiga**, Komite bertugas mengawasi pelayanan pendidikan agar sesuai dengan peraturan yang berlaku. **Keempat**, Komite menindaklanjuti setiap keluhan, saran, kritik, serta aspirasi dari peserta didik, orang tua, dan masyarakat terkait kinerja sekolah.

Dengan demikian, Komite Sekolah memegang peran penting dalam memastikan keterlibatan masyarakat dalam

mendukung dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah, sehingga dapat mendorong peningkatan kualitas pendidikan yang lebih merata dan berkualitas.

Selain itu, terdapat struktur organisasi yang mengatur peran para guru. Guru merupakan komponen utama dalam proses pendidikan, karena merekalah yang berinteraksi langsung dengan siswa. Dalam struktur organisasi sekolah atau madrasah, guru-guru biasanya dibagi berdasarkan jenjang pendidikan atau mata pelajaran yang diajarkan. Misalnya, di sekolah dasar, guru biasanya mengajar semua mata pelajaran untuk satu kelas, sementara di jenjang yang lebih tinggi, seperti SMP atau SMA, guru-guru dibagi berdasarkan mata pelajaran tertentu seperti matematika, bahasa Indonesia, atau ilmu pengetahuan alam. Struktur ini memungkinkan adanya spesialisasi, di mana setiap guru dapat fokus pada bidang yang mereka kuasai, sehingga dapat memberikan pengajaran yang lebih efektif kepada siswa.

Selain tenaga pendidik, struktur organisasi juga mencakup staf administrasi dan tenaga pendukung lainnya. Staf administrasi bertanggung jawab atas pengelolaan aspek-aspek non-akademik, seperti keuangan, kepegawaian, dan pengarsipan dokumen. Mereka berperan penting dalam menjaga kelancaran operasional sekolah, karena tanpa administrasi yang baik, berbagai proses seperti pembayaran gaji, pengelolaan anggaran, dan pemeliharaan

fasilitas sekolah tidak akan berjalan dengan lancar. Sementara itu, tenaga pendukung, seperti petugas kebersihan dan keamanan, berperan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan nyaman bagi seluruh warga sekolah.

Dalam praktiknya, struktur organisasi dan pembagian tugas di sekolah atau madrasah perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing lembaga. Setiap sekolah memiliki karakteristik yang berbeda, tergantung pada ukuran, jumlah siswa, sumber daya yang dimiliki, serta visi dan misi yang ingin dicapai. Oleh karena itu, struktur organisasi di sekolah kecil dengan jumlah siswa yang sedikit tentu akan berbeda dengan sekolah besar yang memiliki ratusan atau bahkan ribuan siswa. Di sekolah kecil, misalnya, pembagian tugas mungkin lebih fleksibel, di mana satu orang bisa menangani beberapa tugas sekaligus. Sementara di sekolah besar, pembagian tugas biasanya lebih terperinci dan spesifik, dengan adanya departemen atau divisi khusus yang menangani bidang-bidang tertentu.

Pembagian tugas yang efektif dalam struktur organisasi juga sangat bergantung pada kemampuan kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah. Seorang pemimpin yang baik harus mampu mengidentifikasi potensi dan kompetensi setiap individu di dalam organisasinya, sehingga dapat menempatkan mereka pada posisi yang

tepat. Pemimpin juga harus mampu memfasilitasi komunikasi yang baik antar anggota organisasi, agar setiap orang dapat bekerja sama dan berkolaborasi secara harmonis. Dalam konteks ini, penting bagi kepala sekolah untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap kinerja setiap anggota timnya, serta memastikan bahwa setiap orang mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Salah satu tantangan utama dalam pembagian tugas di sekolah atau madrasah adalah menjaga keseimbangan antara beban kerja dan kapasitas individu. Dalam banyak kasus, guru dan staf sering kali dibebani dengan tugas-tugas tambahan di luar tanggung jawab utama mereka. Misalnya, seorang guru yang seharusnya fokus mengajar, mungkin juga diberi tanggung jawab untuk menangani administrasi kelas, kegiatan ekstrakurikuler, atau bahkan masalah-masalah terkait kesiswaan. Hal ini bisa menyebabkan kelelahan dan menurunnya kualitas kerja, karena individu tersebut tidak dapat memberikan perhatian penuh pada tugas utamanya. Oleh karena itu, penting bagi lembaga pendidikan untuk memastikan bahwa setiap individu diberikan tugas yang sesuai dengan kapasitas dan waktu yang dimiliki.

Pada tingkat yang lebih spesifik, pengelolaan struktur organisasi dan pembagian tugas di sekolah atau madrasah harus didasarkan pada prinsip transparansi dan

akuntabilitas. Setiap anggota organisasi harus memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang menjadi tanggung jawab mereka, serta bagaimana kinerja mereka akan diukur dan dievaluasi. Dalam hal ini, penting bagi sekolah untuk memiliki mekanisme yang jelas untuk mengukur kinerja, seperti melalui evaluasi tahunan, laporan kinerja, atau sistem penghargaan dan sanksi yang adil. Dengan demikian, setiap individu akan merasa termotivasi untuk bekerja dengan baik, karena mereka tahu bahwa kontribusi mereka dihargai dan diakui.

Selain itu, pembagian tugas yang jelas juga akan membantu dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan kolaboratif. Ketika setiap anggota organisasi memahami peran dan tanggung jawabnya, mereka akan lebih mudah bekerja sama dengan rekan-rekan mereka dalam mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, jika tidak ada pembagian tugas yang jelas, akan muncul kebingungan dan konflik internal, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan lembaga. Oleh karena itu, sekolah atau madrasah perlu terus mengevaluasi dan memperbaiki struktur organisasi dan pembagian tugas mereka, sesuai dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi.

Pada akhirnya, struktur organisasi dan pembagian tugas bukanlah sesuatu yang statis. Keduanya harus terus berkembang dan beradaptasi sesuai dengan perubahan lingkungan, kebutuhan organisasi, serta perkembangan

teknologi dan informasi. Di era digital seperti saat ini, misalnya, peran teknologi dalam manajemen sekolah semakin penting, dan hal ini menuntut adanya perubahan dalam struktur organisasi serta pembagian tugas. Guru dan staf harus dilatih untuk menggunakan teknologi dalam proses pembelajaran dan administrasi, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus selalu terbuka terhadap perubahan dan inovasi dalam manajemen SDM mereka, agar dapat terus berkembang dan bersaing di tengah dinamika dunia pendidikan yang semakin kompleks.

Secara keseluruhan, struktur organisasi dan pembagian tugas merupakan landasan yang sangat penting dalam keberhasilan operasional sekolah atau madrasah. Dengan struktur yang baik dan pembagian tugas yang tepat, lembaga pendidikan dapat menciptakan lingkungan kerja yang efisien, produktif, dan harmonis, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa.

B. Proses Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik

Proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di sekolah atau madrasah merupakan salah satu tahapan paling penting dalam manajemen sumber daya manusia⁵⁰. Hal ini

⁵⁰ Lisnandari, D. (2021). "Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah." *Jurnal Isema: Islamic Educational*

sangat mempengaruhi kualitas pendidikan yang akan diterima oleh siswa, karena tenaga pendidik yang kompeten dan profesional adalah kunci keberhasilan proses belajar mengajar⁵¹. Di tengah perkembangan dunia pendidikan yang semakin dinamis, kebutuhan untuk merekrut tenaga pendidik yang tidak hanya memiliki kualifikasi akademik yang baik, tetapi juga keterampilan pedagogis dan kepribadian yang sesuai dengan visi dan misi sekolah atau madrasah menjadi semakin penting.

Pada tataran konsep umum, rekrutmen⁵² merupakan suatu proses untuk menarik sejumlah kandidat yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Di sisi lain, seleksi merupakan proses lanjutan dari rekrutmen yang bertujuan untuk memilih kandidat terbaik dari sekian banyak pelamar⁵³. Proses ini melibatkan berbagai tahapan, mulai dari pengumuman lowongan

Management. Artikel ini membahas langkah-langkah strategis dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di Madrasah Aliyah, dengan fokus pada peningkatan kualitas pendidikan melalui rekrutmen (UIN SGD Journal).

⁵¹ Fathurrahman, M. (2019). "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik terhadap Kualitas Pembelajaran." *Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*. Penelitian ini menunjukkan korelasi antara proses rekrutmen yang baik dan kualitas pembelajaran di sekolah-sekolah Islam.

⁵² Notoatmodjo, S. (2010). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

⁵³ *Ibid*

pekerjaan, penyaringan berkas, wawancara, hingga penilaian kemampuan dan potensi calon tenaga pendidik. Dalam konteks sekolah atau madrasah, proses ini harus dirancang sedemikian rupa agar menghasilkan tenaga pendidik yang tidak hanya cakap dalam bidang akademik, tetapi juga mampu mengajar dengan baik serta memberikan contoh yang baik bagi siswa dalam hal moral dan etika⁵⁴.

Rekrutmen⁵⁵ dan seleksi tenaga pendidik tidak berbeda jauh dengan proses perekrutan pada umumnya di dunia kerja. Namun, karena pendidikan merupakan bidang yang sangat esensial, ada beberapa aspek yang membuat proses ini harus lebih cermat dan detail. Sebagai contoh, guru tidak hanya dituntut memiliki kemampuan mengajar yang baik, tetapi juga harus mampu menjadi panutan bagi siswa, membimbing mereka secara moral, dan memberikan inspirasi dalam proses belajar mengajar.

Dalam konteks sekolah atau madrasah, tenaga pendidik juga harus memahami nilai-nilai keagamaan dan etika yang dianut oleh lembaga tersebut, terutama di madrasah yang memiliki karakteristik keislaman yang

⁵⁴ Suryana, Y., & Rahmatullah, R. (2021). "Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Islam*. Membahas pentingnya proses rekrutmen dalam memilih tenaga pendidik yang kompeten demi peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

⁵⁵ Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*. New York: Cengage Learning.

kuat⁵⁶. Oleh karena itu, seleksi tidak hanya mempertimbangkan kemampuan akademik, tetapi juga pemahaman keagamaan, moralitas, serta komitmen terhadap pendidikan karakter.

Rekrutmen tenaga pendidik di sekolah atau madrasah dimulai dengan identifikasi kebutuhan tenaga pendidik⁵⁷. Pihak manajemen sekolah atau madrasah harus melakukan analisis kebutuhan untuk menentukan jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik yang dibutuhkan⁵⁸. Apakah sekolah membutuhkan guru mata pelajaran tertentu? Apakah ada guru yang pensiun atau pindah sehingga perlu diganti? Analisis kebutuhan ini sangat penting agar proses rekrutmen dapat tepat sasaran.

Setelah kebutuhan tenaga pendidik ditentukan, tahap berikutnya adalah membuat dan menyebarkan informasi

⁵⁶ Fathurrahman, M. (2019). "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik terhadap Kualitas Pembelajaran." *Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*. Penelitian ini menunjukkan korelasi antara proses rekrutmen yang baik dan kualitas pembelajaran di sekolah-sekolah Islam.

⁵⁷ Suryana, Y., & Rahmatullah, R. (2021). "Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Islam*. Membahas pentingnya proses rekrutmen dalam memilih tenaga pendidik yang kompeten demi peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

⁵⁸ Susanto, E. (2019). "Manajemen Rekrutmen di Sekolah Menengah: Tantangan dan Solusi." *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Membahas tantangan yang dihadapi sekolah dalam proses rekrutmen guru serta solusi yang bisa diterapkan untuk mengoptimalkan proses tersebut.

lowongan kerja. Di era digital saat ini, penyebaran informasi rekrutmen tidak hanya terbatas pada media cetak atau papan pengumuman di sekolah, tetapi juga melalui platform daring seperti website resmi sekolah, media sosial, hingga situs lowongan pekerjaan. Langkah ini bertujuan untuk menarik sebanyak mungkin calon yang berkualitas agar sekolah atau madrasah memiliki lebih banyak pilihan dalam proses seleksi nanti.

Dalam konteks madrasah, rekrutmen sering kali melibatkan jaringan komunitas. Beberapa madrasah bahkan bekerja sama dengan lembaga pendidikan tinggi Islam atau pesantren untuk mencari calon guru yang memiliki latar belakang pendidikan agama yang kuat. Proses ini membantu memastikan bahwa calon tenaga pendidik tidak hanya kompeten secara akademis, tetapi juga memiliki pemahaman yang baik tentang nilai-nilai agama yang dianut oleh madrasah.

Setelah proses rekrutmen menghasilkan sejumlah calon tenaga pendidik, tahap selanjutnya adalah seleksi⁵⁹. Seleksi ini bertujuan untuk menyaring calon-calon tersebut sehingga hanya yang terbaik dan paling sesuai dengan

⁵⁹ Hakim, L. (2022). "Proses Rekrutmen dan Seleksi Guru: Teori dan Aplikasinya di Sekolah Menengah." *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Penelitian ini mengulas teori-teori rekrutmen dan seleksi serta bagaimana penerapannya dalam konteks sekolah menengah.

kriteria sekolah atau madrasah yang akan dipilih. Tahapan seleksi biasanya terdiri dari beberapa bagian, seperti seleksi administratif, tes kompetensi, wawancara, dan uji coba mengajar.

1. Seleksi Administratif

Seleksi administratif adalah tahap awal dari proses seleksi. Pada tahap ini, sekolah atau madrasah akan memeriksa dokumen-dokumen yang diajukan oleh calon tenaga pendidik, seperti ijazah, sertifikat, dan riwayat hidup. Calon yang tidak memenuhi syarat administratif, seperti kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai atau dokumen yang tidak lengkap, akan gugur di tahap ini. Seleksi administratif ini penting karena memastikan bahwa calon memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

2. Tes Kompetensi

Setelah lolos dari seleksi administratif, calon tenaga pendidik akan mengikuti tes kompetensi. Tes ini bertujuan untuk mengukur pengetahuan dan kemampuan calon dalam bidang yang akan diajarkan. Misalnya, calon guru matematika akan diuji kemampuan matematikanya, sementara calon guru agama akan diuji pemahaman agamanya. Tes kompetensi juga dapat melibatkan penilaian terhadap kemampuan calon dalam menyusun rencana

pelajaran, strategi pengajaran, dan evaluasi pembelajaran. Tes kompetensi ini penting untuk memastikan bahwa calon tidak hanya memiliki ijazah formal, tetapi juga benar-benar menguasai materi yang akan diajarkan.

3. Wawancara

Wawancara merupakan tahap penting dalam seleksi tenaga pendidik, karena melalui wawancara, pihak sekolah atau madrasah dapat mengeksplorasi lebih dalam tentang motivasi, visi, dan nilai-nilai yang dianut oleh calon tenaga pendidik. Wawancara juga menjadi kesempatan untuk mengetahui apakah calon memiliki keterampilan interpersonal yang baik, kemampuan berkomunikasi yang efektif, dan sikap profesional yang diperlukan dalam lingkungan sekolah. Pada tahap ini, calon juga dapat ditanya tentang komitmennya terhadap pendidikan karakter, serta bagaimana ia akan menangani tantangan dalam proses mengajar dan mendidik siswa.

4. Uji Coba Mengajar

Tahap terakhir dalam seleksi tenaga pendidik biasanya adalah uji coba mengajar. Pada tahap ini, calon tenaga pendidik diminta untuk mengajar di hadapan siswa, dan pihak sekolah atau madrasah akan mengamati cara calon tersebut menyampaikan materi, berinteraksi dengan siswa, serta menerapkan

metode pengajaran yang efektif. Uji coba mengajar ini memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kemampuan calon dalam situasi nyata di kelas.

Dalam dunia pendidikan yang terus berkembang, proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik haruslah dinamis dan adaptif⁶⁰. Sekolah atau madrasah perlu mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, serta kebutuhan siswa yang semakin beragam. Oleh karena itu, tim manajemen SDM di sekolah harus selalu mengevaluasi dan mengembangkan strategi rekrutmen dan seleksi yang mereka gunakan, agar tetap relevan dan efektif dalam menjawab tantangan-tantangan baru dalam dunia pendidikan.

Di sisi lain, penting juga bagi sekolah atau madrasah untuk memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan transparan dan adil. Transparansi dalam proses seleksi akan menciptakan kepercayaan di antara para kandidat, baik yang diterima maupun yang tidak diterima, serta menjaga reputasi sekolah atau madrasah sebagai lembaga yang profesional. Selain itu, proses seleksi yang adil juga akan membantu memastikan bahwa sekolah

⁶⁰ Susanto, E. (2019). "Manajemen Rekrutmen di Sekolah Menengah: Tantangan dan Solusi." *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Membahas tantangan yang dihadapi sekolah dalam proses rekrutmen guru serta solusi yang bisa diterapkan untuk mengoptimalkan proses tersebut.

mendapatkan kandidat terbaik yang benar-benar memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan.

Dalam praktiknya⁶¹, proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di sekolah atau madrasah perlu disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan spesifik lembaga tersebut. Sekolah atau madrasah yang berada di daerah pedesaan mungkin memiliki tantangan tersendiri dalam menarik calon guru yang berkualitas, sehingga proses rekrutmen perlu lebih proaktif, misalnya dengan memberikan insentif atau kemudahan bagi guru yang bersedia mengajar di daerah terpencil.

Selain itu, dalam konteks madrasah yang memiliki muatan agama yang kuat, seleksi tidak hanya berfokus pada kompetensi akademik, tetapi juga pada pemahaman dan pengamalan ajaran agama. Calon guru di madrasah biasanya diharapkan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang Al-Qur'an, Hadis, serta nilai-nilai Islam yang akan diajarkan kepada siswa. Oleh karena itu, dalam proses wawancara dan uji kompetensi, aspek-aspek keagamaan ini menjadi bagian yang tak terpisahkan.

⁶¹ Wardani, S., & Mulyana, A. (2020). "Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik: Implikasinya terhadap Pengelolaan SDM di Lembaga Pendidikan." *Jurnal Pendidikan dan Manajemen SDM*. Artikel ini mengkaji dampak proses rekrutmen dan seleksi terhadap pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Sebaliknya, di sekolah-sekolah yang lebih modern dan berfokus pada inovasi teknologi dalam pendidikan, seleksi mungkin lebih menekankan pada kemampuan calon dalam menggunakan teknologi untuk mendukung proses belajar mengajar. Uji coba mengajar dapat melibatkan penggunaan perangkat lunak atau aplikasi pembelajaran digital, dan calon diharapkan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dalam pendidikan.

Secara keseluruhan, proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di sekolah atau madrasah merupakan tahapan yang sangat krusial dalam memastikan kualitas pendidikan. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan tenaga pendidik yang kompeten secara akademis, tetapi juga yang memiliki keterampilan pedagogis, moral, dan etika yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dengan rekrutmen dan seleksi yang tepat, sekolah atau madrasah dapat membangun tim tenaga pendidik yang berkualitas, yang pada gilirannya akan berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

C. Pelatihan dan Pengembangan Guru dan Staf

Dalam dunia pendidikan yang terus berkembang, kebutuhan untuk melengkapi para pendidik dengan keterampilan dan pengetahuan terbaru tidak dapat diabaikan. Pelatihan dan pengembangan guru serta staf

merupakan aspek integral dari manajemen sumber daya manusia (SDM) di sekolah dan madrasah⁶². Proses ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis dan pedagogis, tetapi juga memastikan bahwa tenaga pendidik dan staf lainnya dapat beradaptasi dengan dinamika dan tuntutan dunia pendidikan yang terus berubah.

Pelatihan dan pengembangan guru serta staf adalah investasi jangka panjang yang krusial untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Guru yang terampil dan berpengetahuan luas dapat memberikan pengalaman belajar yang lebih baik kepada siswa⁶³. Selain itu, pelatihan yang tepat membantu guru mengembangkan strategi pengajaran yang lebih efektif, memperkenalkan mereka pada teknologi terbaru, serta meningkatkan kemampuan manajerial dan komunikasi. Pengembangan diri dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh guru untuk meningkatkan kompetensi profesional mereka,

⁶² Arifin, I. (2018). Strategi Pengembangan Profesional Guru di Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 5(2), 102-115.

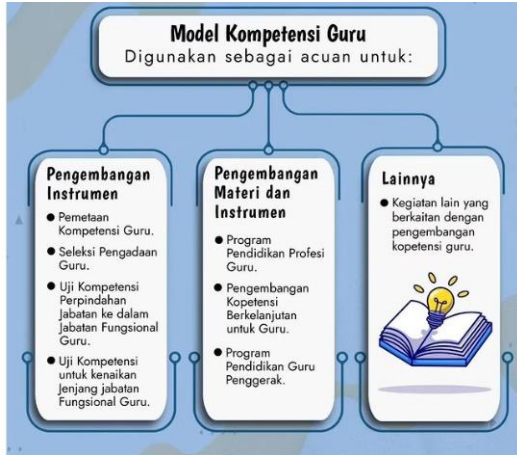
⁶³ Rusdarti, Slamet, A., & Suzihatiningasih. (2018). Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan dalam Pembuatan Publikasi Ilmiah melalui Workshop dan Pendampingan bagi Guru di SMA Kota Semarang. *Jurnal ReKayasa Vol. 16 No.2*, Desember 2018, 274.

sesuai dengan standar yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku⁶⁴.

Tujuan utama dari pengembangan diri adalah agar guru mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam proses pembelajaran atau pembimbingan dengan lebih efektif, serta mampu melaksanakan tugas tambahan yang relevan dengan peran mereka di sekolah⁶⁵ (Priatna & Sukamto, 2013). Dengan kata lain, pengembangan diri adalah upaya untuk memastikan bahwa setiap guru selalu berada pada jalur peningkatan kualitas diri, sejalan dengan tuntutan perkembangan dunia pendidikan. Pemerintah melalui kemendikbud sudah mengeluarkan terkait model kompetensi guru.

⁶⁴ Supriadi, O. (2009). Pengembangan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar. *Jurnal TABULARASA PPS UNIMED* Vol.6 No.1, Juni 2009, 29.

⁶⁵ Priatna, N., & Sukamto, T. (2013). *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.



Gambar 2.7 Model Kompetensi Guru

Pengembangan diri bagi guru merupakan salah satu aspek penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan, di mana kegiatan ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan profesional dalam mencapai standar kompetensi serta meningkatkan kapasitas dalam menjalankan layanan pembelajaran⁶⁶. Guru mempunyai peran yang sangat penting dan utama dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan serta membentuk insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif.

Kompetensi guru merupakan faktor kunci dalam menentukan kualitas pendidikan. Berdasarkan

⁶⁶ Ahmadi, R. (2018). *Profesi Keguruan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Guru*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, seorang guru dianggap kompeten apabila menguasai empat kompetensi utama: kompetensi kepribadian, sosial, pedagogik, dan profesional. Kompetensi kepribadian mencakup kemampuan guru untuk bersikap dewasa, stabil, berwibawa, dan beretika dalam menjalankan tugasnya, yang akan berdampak langsung pada teladan yang diberikan kepada peserta didik. Kompetensi sosial menekankan kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi, baik dengan peserta didik, sesama guru, maupun masyarakat luas, menciptakan lingkungan belajar yang harmonis dan kondusif. Untuk lebih memahami empat kompetensi tersebut perhatikan Gambar 2.8 berikut.



Sumber: terasacademy.com

Gambar 2.8. Empat Kompetensi Utama Guru

Berdasarkan Gambar 2.8 di atas, empat kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang guru di Indonesia, sesuai dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Setiap kompetensi ini saling melengkapi untuk memastikan bahwa seorang guru dapat memberikan pendidikan yang berkualitas dan memfasilitasi pembelajaran secara efektif.

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Guru harus mampu merancang dan mengimplementasikan pembelajaran yang efektif, mulai dari menyusun rencana pelajaran, menggunakan metode dan strategi pengajaran yang sesuai, hingga mengevaluasi hasil pembelajaran. Selain itu, guru harus memahami karakteristik siswa, baik secara individu maupun kelompok, serta mampu mengadaptasi materi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan potensi siswa. Kompetensi pedagogik juga mencakup pemanfaatan teknologi dalam pengajaran serta kemampuan dalam memotivasi siswa agar aktif dalam proses belajar.

2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merujuk pada karakter pribadi yang harus dimiliki seorang guru, seperti integritas, kedewasaan, dan stabilitas emosional. Guru harus menjadi teladan yang baik bagi siswa, menunjukkan sikap positif, percaya diri, serta memiliki etika yang kuat. Kompetensi ini juga mencakup kemampuan guru untuk bersikap adil dan objektif dalam mengambil keputusan terkait siswa. Dengan memiliki kepribadian yang baik, guru dapat

menciptakan suasana belajar yang kondusif dan memotivasi siswa untuk belajar dengan lebih baik.

3. Kompetensi Sosial

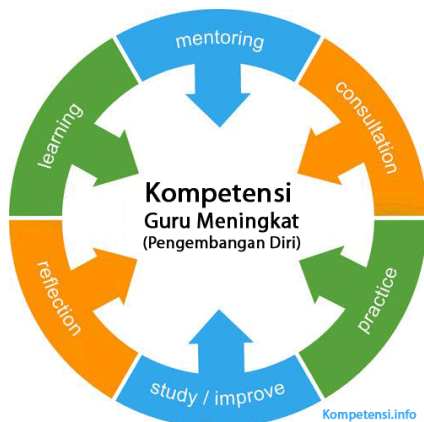
Kompetensi sosial berhubungan dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif, baik dengan siswa, sesama guru, staf sekolah, orang tua siswa, maupun masyarakat. Guru harus mampu bekerja sama dengan pihak lain untuk mendukung proses pendidikan, baik di dalam maupun di luar kelas. Kemampuan untuk membangun hubungan interpersonal yang baik, memahami norma dan budaya masyarakat, serta berkontribusi dalam lingkungan sosial yang lebih luas juga merupakan bagian dari kompetensi sosial.

4. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional mencakup penguasaan terhadap bidang studi yang diajarkan serta kemampuan dalam mengembangkan diri secara terus-menerus. Guru harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang materi yang diajarkan dan mampu mengajarkannya dengan cara yang mudah dipahami oleh siswa. Selain itu, guru dituntut untuk terus belajar dan memperbarui pengetahuannya agar selalu relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta metode pengajaran terbaru. Kompetensi ini juga melibatkan kemampuan guru

untuk melakukan penelitian tindakan kelas guna meningkatkan kualitas pembelajaran.

Setelah memahami empat kompetensi utama yang harus dimiliki oleh guru, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi jenis-jenis pengembangan diri yang dapat dilakukan seorang guru. Pengembangan diri ini sangat penting untuk menjaga dan meningkatkan kualitas kompetensi, serta untuk terus beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan metodologi pengajaran. Gambar 2.9 berikut adalah jenis pengembangan diri yang dapat dilakukan oleh seorang guru:



Sumber: terasacademy.com

Gambar 2.9 Jenis Pengembangan Kompetensi Guru

Berdasarkan Gambar 2.9 di atas, jenis pengembangan kompetensi guru dapat dijabarkan dengan langkah sebagai berikut:

1. Pelatihan dan *Workshop*

Pelatihan atau *workshop* adalah salah satu cara yang umum digunakan untuk pengembangan diri guru. Melalui pelatihan ini, guru dapat meningkatkan keterampilan teknis, metodologis, maupun teknologi yang mendukung proses pembelajaran. Topik yang dibahas dalam pelatihan dapat mencakup penggunaan teknologi pendidikan, manajemen kelas, pendekatan baru dalam pembelajaran, serta inovasi dalam metode pengajaran.

2. Sertifikasi Profesional

Sertifikasi profesional merupakan salah satu bentuk pengembangan diri yang penting, terutama bagi guru yang ingin mengembangkan kompetensi mereka secara lebih formal. Sertifikasi dapat diperoleh dari berbagai lembaga profesional atau pendidikan, baik tingkat nasional maupun internasional. Memperoleh sertifikasi akan meningkatkan kredibilitas dan profesionalisme guru dalam bidang tertentu, serta memberi pengakuan terhadap penguasaan kompetensi spesifik.

3. Pendidikan Lanjutan

Melanjutkan pendidikan formal, seperti mengambil program magister (S2) atau doktoral (S3), adalah bentuk pengembangan diri yang memungkinkan guru memperdalam pengetahuan mereka di bidang

pendidikan atau bidang studi yang mereka ajarkan. Pendidikan lanjutan ini juga akan membuka wawasan baru, memampukan guru untuk melakukan penelitian, serta membantu dalam pengembangan kurikulum dan metode pengajaran.

4. Penelitian Tindakan Kelas (PTK)

Penelitian Tindakan Kelas adalah metode pengembangan diri yang memungkinkan guru untuk melakukan penelitian tentang proses pembelajaran di kelas mereka sendiri. Melalui PTK, guru dapat menganalisis masalah yang dihadapi dalam pembelajaran, kemudian merancang dan menerapkan solusi yang relevan. Hasil dari PTK dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan membantu guru berkembang secara profesional.

5. Kegiatan Pengembangan Komunitas

Mengikuti komunitas pendidikan, baik secara langsung maupun melalui forum online, dapat menjadi sarana pengembangan diri bagi guru. Dalam komunitas ini, guru dapat berbagi pengalaman, bertukar ide, dan mendapatkan solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam pengajaran. Keterlibatan dalam komunitas ini juga dapat membantu guru memperluas jaringan profesional mereka dan memperkaya wawasan mereka melalui interaksi dengan sesama pendidik.

6. *Coaching* dan Mentoring

Guru juga dapat mengembangkan diri melalui *coaching* dan mentoring. Dalam kegiatan ini, seorang guru berperan sebagai mentor atau *mentee*, di mana mereka bisa saling berbagi pengetahuan dan keterampilan. *Coaching* dan mentoring dapat dilakukan secara formal dalam lingkungan sekolah, maupun informal melalui jaringan profesional. Hal ini membantu guru untuk lebih memahami peran mereka, mendapatkan masukan konstruktif, serta mengembangkan kemampuan baru yang mungkin tidak didapat dari pelatihan formal.

7. Pengembangan Keterampilan Teknologi

Seiring dengan perkembangan teknologi, penguasaan teknologi pendidikan menjadi semakin penting bagi guru. Guru perlu terus belajar tentang perangkat lunak terbaru, aplikasi pembelajaran, serta alat-alat digital yang dapat digunakan dalam pengajaran. Pelatihan dalam bidang teknologi dapat membantu guru menggunakan teknologi secara efektif dalam proses pembelajaran, sehingga siswa dapat lebih terlibat dan hasil belajar meningkat.

8. Pengembangan Soft Skills

Selain keterampilan teknis, pengembangan soft skills seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen waktu juga sangat penting bagi seorang

guru. Soft skills ini membantu guru berinteraksi lebih efektif dengan siswa, sesama guru, dan orang tua, serta memimpin kelas dengan lebih baik. Pengembangan soft skills juga memungkinkan guru untuk menjadi panutan yang lebih baik bagi siswa.

9. Program Pertukaran Guru

Mengikuti program pertukaran guru baik di dalam negeri maupun di luar negeri bisa menjadi salah satu cara untuk pengembangan diri. Program ini memberikan kesempatan bagi guru untuk belajar dari budaya dan sistem pendidikan yang berbeda, memperkaya pengalaman mereka, serta membuka wawasan baru dalam pengajaran.

Dengan berbagai jenis pengembangan diri ini, guru dapat terus meningkatkan kompetensi mereka, menyesuaikan diri dengan perubahan zaman, serta memberikan pembelajaran yang lebih baik dan relevan bagi siswa. Pengembangan diri juga penting agar guru dapat tetap termotivasi dan memiliki karier yang berkelanjutan dalam bidang pendidikan.

Tabel 2.1 Macam dan Jenis Kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

No	Macam PKB	Jenis Kegiatan
1	Pengembangan Diri	a. Diklat fungsional b. Kegiatan kolektif guru
2	Publikasi Ilmiah	a. Presentasi pada forum ilmiah b. Publikasi ilmiah atas hasil penelitian atau gagasan ilmu di bidang pendidikan formal c. Publikasi buku pelajaran, buku pengayaan, dan pedoman guru
3	Karya Inovatif	a. Menemukan teknologi tepat guna b. Menemukan/menciptakan karya seni c. Membuat/modifikasi alat pelajaran/peraga/praktikum d. Mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya

Dalam proses pengembangan diri, guru tidak hanya dituntut untuk menguasai materi ajar dan metode pembelajaran, tetapi juga untuk memahami konteks sekolah atau lingkungan tempat mereka mengajar, serta mampu melakukan evaluasi terhadap peserta didik dan proses pembelajaran itu sendiri. Selain itu, penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menjadi salah satu kompetensi yang sangat relevan di era digital, mendukung guru dalam menciptakan pembelajaran yang lebih inovatif dan interaktif. Program pengembangan yang baik juga mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja⁶⁷. Guru dan staf yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih

⁶⁷ Hamalik, O. (2006). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Ini, pada gilirannya, berdampak positif pada suasana sekolah dan pencapaian akademik siswa.

Pengembangan SDM yang efektif akan memastikan bahwa guru dan staf tidak hanya mampu memenuhi tuntutan kurikulum yang dinamis tetapi juga beradaptasi dengan perubahan metode pengajaran dan teknologi terbaru⁶⁸. Pembahasan ini akan mengeksplorasi pentingnya pelatihan dan pengembangan, berbagai metode yang dapat diterapkan, serta strategi untuk mengimplementasikan program-program tersebut dengan efektif. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang produktif dan inovatif.

Pelatihan dan pengembangan guru serta staf di sekolah merupakan komponen krusial dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Secara umum⁶⁹, pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan spesifik yang diperlukan untuk menjalankan tugas sehari-hari dengan efektif. Misalnya, pelatihan dapat meliputi teknik pengajaran baru, penggunaan teknologi terkini dalam kelas, atau keterampilan administratif untuk mendukung manajemen

⁶⁸ *Ibid*

⁶⁹ Aminah, S. (2016). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan*. Jakarta: Penerbit Educatia.

sekolah. Tujuan pelatihan ini adalah untuk memberikan keterampilan praktis yang dapat segera diterapkan dalam konteks pekerjaan sehari-hari, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja guru dan staf⁷⁰.

Di sisi lain, pengembangan profesional mencakup upaya yang lebih luas dan jangka panjang, bertujuan untuk memperluas pengetahuan dan kompetensi secara menyeluruh⁷¹. Pengembangan ini melibatkan kegiatan seperti kursus lanjutan, seminar, dan program sertifikasi yang mendalami teori pendidikan terbaru, manajemen kelas yang efektif, serta pendekatan inovatif dalam pengajaran. Fokus dari pengembangan profesional adalah untuk membekali guru dan staf dengan pemahaman yang lebih mendalam dan keterampilan yang dapat mendukung pertumbuhan karir mereka serta mengatasi tantangan yang lebih kompleks di masa depan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permeneg PAN dan RB) No. 16 Tahun 2009, kegiatan pengembangan diri bagi guru dapat dilakukan melalui dua cara utama, yaitu pendidikan dan pelatihan (diklat), serta kegiatan kolektif guru. Pendidikan dan pelatihan atau diklat

⁷⁰ Arifin, I. (2018). Strategi Pengembangan Profesional Guru di Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 5(2), 102-115.

⁷¹ Susanto, Y. (2021). *Manajemen Pengembangan Guru dan Staf di Sekolah Dasar*. Jakarta: Penerbit Madani.

fungsional adalah program yang diikuti oleh guru untuk mencapai standar kompetensi profesional atau meningkatkan kompetensinya di atas standar yang ditetapkan. Kegiatan ini dapat berupa pelatihan teknis, kursus, atau berbagai bentuk pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru dalam periode waktu tertentu. Guru dapat mengikuti diklat berdasarkan penugasan dari kepala sekolah atau institusi terkait, seperti Dinas Pendidikan atau organisasi profesi, maupun atas inisiatif pribadi guru yang berkeinginan untuk mengembangkan kompetensinya secara mandiri.

Di sisi lain, kegiatan kolektif guru meliputi partisipasi dalam berbagai pertemuan ilmiah atau kegiatan bersama yang dirancang untuk meningkatkan standar kompetensi profesional. Kegiatan kolektif ini dapat berupa lokakarya, forum diskusi dalam kelompok kerja guru, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), atau Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS). Selain itu, guru juga dapat berperan sebagai pembahas atau peserta dalam seminar dan pertemuan ilmiah lainnya yang bertujuan untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam bidang pendidikan. Melalui kegiatan ini, para guru tidak hanya meningkatkan wawasan dan keterampilan, tetapi juga memperkuat

jaringan profesional dan kolaborasi antar pendidik⁷² (Mulyasa, 2013: 173).

Pengembangan diri guru, baik melalui diklat fungsional maupun kegiatan kolektif, menjadi elemen yang krusial dalam memastikan bahwa tenaga pendidik selalu berada dalam proses peningkatan kompetensi berkelanjutan. Ini memungkinkan mereka untuk menghadapi tantangan-tantangan baru dalam dunia pendidikan dengan lebih siap, serta memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan perkembangan peserta didik.

Kombinasi antara pelatihan yang spesifik dan pengembangan yang holistik memastikan bahwa guru dan staf tidak hanya dapat memenuhi tuntutan tugas sehari-hari tetapi juga siap menghadapi perubahan dan tantangan baru dalam bidang pendidikan⁷³. Dengan mendukung pelatihan yang relevan dan pengembangan profesional berkelanjutan, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan adaptif, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pendidikan dan hasil belajar siswa⁷⁴.

⁷² Mulyasa. (2013). *Pengembangan dan Implentasi Pemikiran Kurikulum*. Bandung: Rosdakarya.

⁷³ Lestari, D. (2018). *Kebijakan Pelatihan dan Pengembangan Guru di Sekolah*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 10(2), 134-148.

⁷⁴ Prasetyo, H. (2020). *Pelatihan Berbasis Kompetensi untuk Guru: Teori dan Praktik*. Jakarta: Penerbit Aksara Edukasi.

Implementasi pelatihan dan pengembangan harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai hasil yang optimal⁷⁵. Langkah pertama dalam proses ini adalah identifikasi kebutuhan pelatihan. Sekolah atau madrasah perlu menganalisis keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh guru dan staf untuk melaksanakan tugas mereka secara efektif. Kebutuhan ini dapat diidentifikasi melalui evaluasi kinerja, survei kepuasan, wawancara, dan analisis tren pendidikan terbaru.

Proses pelatihan dan pengembangan guru dan staf harus dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan individu serta tujuan organisasi. Setiap sekolah atau madrasah memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda, sehingga pendekatan pelatihan yang diterapkan harus disesuaikan dengan kondisi spesifik masing-masing lembaga. Misalnya, di sekolah yang memiliki siswa dengan kebutuhan khusus, pelatihan dalam pengelolaan pendidikan inklusif akan sangat penting. Di sisi lain, di sekolah yang fokus pada penggunaan teknologi dalam pembelajaran, pelatihan yang berfokus pada literasi digital dan pengembangan media ajar berbasis teknologi akan menjadi prioritas.

⁷⁵ Widodo, S. (2020). Implementasi Pelatihan dan Pengembangan di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 9(4), 98-113.

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, langkah berikutnya adalah merancang program pelatihan. Program ini harus mencakup tujuan yang jelas, materi pelatihan yang relevan, dan metode yang sesuai.⁷⁶ Penting untuk memilih metode yang sesuai dengan gaya belajar peserta dan kebutuhan spesifik mereka. Berikut adalah beberapa metode pelatihan dan pengembangan guru dan staf pendidik.

1. Metode pelatihan langsung.

Ini meliputi *workshop*, seminar, dan kursus yang biasanya dilaksanakan di luar jam kerja reguler. Pelatihan langsung ini memungkinkan guru untuk belajar keterampilan baru dan memperbarui pengetahuan mereka tentang praktik pendidikan terbaru. Misalnya, *workshop* tentang teknologi pendidikan dapat membantu guru mengintegrasikan alat digital dalam pembelajaran mereka.

2. Program pengembangan berbasis *online* juga semakin populer. *E-learning* atau pelatihan berbasis internet memungkinkan guru untuk mengikuti kursus tanpa harus meninggalkan lokasi mereka. Ini adalah solusi fleksibel yang memungkinkan peserta belajar sesuai dengan waktu dan kecepatan mereka sendiri.

⁷⁶ Ramadhan, R. (2017). Pengembangan Profesional Guru di Era Digital. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 7(2), 112-126.

Platform e-learning dapat mencakup modul pelatihan tentang berbagai topik, mulai dari metode pengajaran hingga manajemen kelas dan pengembangan profesional.

3. Mentoring dan *coaching* juga merupakan metode penting dalam pengembangan SDM. Dalam model ini, guru yang lebih berpengalaman membimbing rekan-rekan mereka yang lebih baru atau yang kurang berpengalaman. Mentoring dapat membantu guru baru menyesuaikan diri dengan lingkungan sekolah dan memahami budaya serta kebijakan lembaga. Di sisi lain, *coaching* fokus pada pengembangan keterampilan spesifik dan penyelesaian masalah individual.
4. Program pengembangan berbasis proyek adalah metode lain yang efektif. Dalam pendekatan ini, guru bekerja dalam kelompok untuk mengerjakan proyek yang relevan dengan tujuan pendidikan mereka. Misalnya, mereka dapat bekerja sama untuk merancang kurikulum baru atau mengembangkan metode evaluasi yang lebih efektif. Metode ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga membangun kerjasama dan kepemimpinan di antara staf.

Pelaksanaan pelatihan adalah tahap berikutnya, di mana program yang telah dirancang dijalankan⁷⁷. Pengembangan kurikulum pelatihan yang relevan dan menarik adalah kunci untuk keberhasilan program. Selama pelatihan, instruktur harus memastikan bahwa materi disampaikan dengan cara yang interaktif dan menarik. Materi pelatihan harus disajikan dengan cara yang mudah dipahami dan aplikatif. Partisipasi aktif dari peserta sangat penting untuk memastikan bahwa mereka benar-benar memahami dan dapat menerapkan pengetahuan yang diberikan. Penggunaan metode pengajaran yang bervariasi, seperti studi kasus, simulasi, dan diskusi kelompok, dapat membantu memastikan bahwa peserta tidak hanya memahami teori tetapi juga mampu menerapkannya dalam praktik.

Setelah pelatihan selesai, tahap evaluasi dan tindak lanjut menjadi penting untuk mengukur efektivitas program. Evaluasi adalah komponen penting dalam setiap program pelatihan dan pengembangan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja guru dan staf, serta melihat sejauh mana pelatihan tersebut telah memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan sekolah atau madrasah. Evaluasi bisa

⁷⁷ Sari, N. (2019). Strategi Pelatihan untuk Meningkatkan Kompetensi Staf Pengajar. *Jurnal Studi Pendidikan*, 8(1), 67-81.

dilakukan melalui berbagai cara, mulai dari survei kepuasan peserta pelatihan, wawancara, atau penilaian kinerja yang melibatkan umpan balik dari peserta pelatihan dan pengamatan langsung di kelas, hingga analisis terhadap hasil belajar siswa.

Dengan evaluasi yang tepat, sekolah dapat mengetahui apakah pelatihan yang diadakan sudah efektif, serta apa saja yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kualitas pelatihan di masa mendatang. Dengan melakukan evaluasi, sekolah dapat mengukur efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan. Hasil evaluasi ini kemudian digunakan untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan pada program pelatihan di masa depan.

Dalam praktiknya, pelatihan dan pengembangan guru dan staf sering menghadapi berbagai kendala. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan waktu. Guru dan staf seringkali memiliki jadwal yang padat, sehingga menemukan waktu untuk pelatihan tambahan bisa menjadi sulit. Solusi untuk masalah ini termasuk penyediaan pelatihan yang fleksibel dan terintegrasi dalam waktu kerja yang sudah ada, atau menggunakan teknologi *e-learning* untuk memungkinkan pelatihan dilakukan secara mandiri.

Kendala lain adalah anggaran. Program pelatihan yang berkualitas sering kali memerlukan investasi yang signifikan. Untuk mengatasi masalah ini, sekolah bisa mencari sumber daya alternatif seperti kerjasama dengan

lembaga pendidikan tinggi, sponsor, atau menggunakan materi pelatihan yang tersedia secara online dengan biaya rendah.

Dukungan dari pihak manajemen juga sangat penting dalam pelatihan dan pengembangan. Manajer sekolah harus memberikan dukungan penuh terhadap pelatihan dengan memastikan bahwa anggaran yang cukup tersedia, waktu untuk pelatihan diberikan, dan hasil pelatihan diintegrasikan ke dalam praktik sehari-hari. Tanpa dukungan ini, bahkan program pelatihan terbaik pun dapat gagal dalam memberikan dampak yang signifikan.

Agar pelatihan dan pengembangan dapat berhasil, penting bagi sekolah untuk menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan. Ini berarti mendorong guru dan staf untuk terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan keterampilan mereka dan menerapkan pengetahuan baru dalam pekerjaan mereka. Budaya ini dapat dibangun melalui penghargaan bagi mereka yang aktif dalam pengembangan profesional, menyediakan akses mudah ke sumber daya pelatihan, dan memfasilitasi diskusi serta kolaborasi antara staf.

Pelatihan dan pengembangan guru dan staf adalah investasi yang sangat berharga bagi sekolah. Melalui program yang dirancang dengan baik, sekolah dapat memastikan bahwa para pendidik memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memberikan

pendidikan berkualitas tinggi kepada siswa. Dengan pendekatan yang terencana dan evaluasi yang berkelanjutan, serta dukungan yang kuat dari manajemen, sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan mendukung pertumbuhan profesional yang berkelanjutan. Upaya ini, pada akhirnya, akan berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan dan meningkatkan kualitas pengalaman belajar bagi siswa.

Untuk menggambarkan penerapan pelatihan dan pengembangan, mari kita lihat beberapa studi kasus yang relevan. Sebagai contoh, sebuah sekolah di Jakarta berhasil meningkatkan kualitas pengajaran dengan menerapkan program pelatihan berbasis teknologi. Dengan memanfaatkan platform *e-learning*, sekolah tersebut mampu memberikan pelatihan kepada guru secara fleksibel, yang memungkinkan mereka untuk mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja. Hasil dari program ini menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam kualitas pengajaran dan kepuasan siswa.

Di sisi lain, sebuah madrasah di Yogyakarta menghadapi tantangan dalam pelatihan karena keterbatasan anggaran. Madrasah tersebut mengatasi masalah ini dengan melakukan kerjasama dengan universitas lokal untuk menyelenggarakan *workshop* dan seminar dengan biaya rendah. Selain itu, mereka juga memanfaatkan sumber daya

internal dengan melibatkan guru senior untuk memberikan pelatihan kepada rekan-rekan mereka.

Dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, merancang dan melaksanakan program yang efektif, serta menghadapi tantangan dengan solusi yang kreatif, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa guru dan staf mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan. Pelatihan dan pengembangan yang berhasil tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada keseluruhan kualitas pendidikan dan keberhasilan lembaga.

Selain pelatihan yang bersifat teknis, pengembangan profesional juga harus mencakup aspek-aspek emosional dan psikologis. Guru dan staf tidak hanya perlu dilatih untuk menjadi lebih kompeten dalam mengajar, tetapi juga untuk mengembangkan kecerdasan emosional yang dapat membantu mereka dalam berinteraksi dengan siswa, rekan kerja, dan orang tua. Kecerdasan emosional ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif dan inklusif. Guru yang memiliki kecerdasan emosional yang baik akan lebih mampu memahami perasaan dan kebutuhan siswa, mengelola konflik dengan lebih bijaksana, serta menciptakan suasana kelas yang kondusif untuk belajar.

Di era modern ini, pelatihan dan pengembangan guru serta staf juga harus mencakup pemahaman tentang isu-isu

global dan lokal yang mempengaruhi dunia pendidikan. Isu-isu seperti keberlanjutan lingkungan, kesetaraan gender, inklusi sosial, serta dampak teknologi terhadap pendidikan perlu menjadi bagian dari materi pelatihan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang isu-isu ini, guru dan staf akan lebih siap untuk mengintegrasikan nilai-nilai yang relevan ke dalam pembelajaran, serta membekali siswa dengan keterampilan dan wawasan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan global di masa depan.

Selain itu, dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, penting juga untuk melibatkan pemimpin sekolah atau madrasah secara aktif. Pemimpin yang berkomitmen terhadap pengembangan profesional guru dan staf akan mendorong terciptanya budaya belajar yang berkelanjutan di lingkungan sekolah. Mereka dapat menjadi agen perubahan yang menginspirasi, memberikan dukungan, serta memastikan bahwa setiap pelatihan yang diadakan selaras dengan visi dan misi sekolah. Keterlibatan pemimpin juga penting dalam memberikan umpan balik yang konstruktif serta memastikan bahwa hasil dari pelatihan dapat diimplementasikan dengan baik dalam praktik sehari-hari.

BAB 3

PENGEMBANGAN KEBIJAKAN SDM UNTUK INSTITUSI PENDIDIKAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan suatu institusi, termasuk dalam konteks pendidikan. Kualitas dan kapabilitas tenaga pendidik serta tenaga kependidikan akan sangat menentukan efektivitas institusi pendidikan dalam mencapai visi dan misinya. Oleh karena itu, pengembangan kebijakan SDM yang tepat menjadi kebutuhan mendasar bagi setiap institusi pendidikan. Pengembangan kebijakan ini harus memperhatikan berbagai aspek seperti perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, guna memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan dapat memberikan dampak positif secara berkelanjutan.

Bab ini akan membahas tentang pentingnya kebijakan SDM yang strategis bagi institusi pendidikan. Pembahasan akan dimulai dengan memahami **langkah-langkah dalam merancang kebijakan SDM**, kemudian dilanjutkan dengan **strategi pengembangan kebijakan SDM** yang efektif, serta diakhiri dengan penjelasan mengenai

implementasi dan evaluasi kebijakan SDM. Melalui pemahaman yang menyeluruh atas ketiga aspek ini, diharapkan pembaca dapat memiliki wawasan yang komprehensif mengenai cara-cara mengelola SDM secara profesional dan sistematis dalam institusi pendidikan.

Kebijakan SDM yang baik tidak hanya dirancang untuk meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga untuk menciptakan sinergi dan harmoni dalam lingkungan kerja, sehingga seluruh elemen SDM dapat berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

A. Langkah-Langkah dalam Merancang Kebijakan SDM

Pengembangan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek paling penting dalam manajemen institusi, baik itu organisasi bisnis, pemerintahan, maupun institusi pendidikan. Institusi pendidikan, seperti sekolah dan universitas, sangat bergantung pada kualitas SDM-nya untuk menjalankan fungsi utamanya, yaitu menyediakan pendidikan berkualitas. Guru, tenaga administrasi, dan staf pendukung lainnya memainkan peran yang vital dalam menciptakan lingkungan belajar yang produktif.

Pengelolaan SDM yang efektif bukan hanya tentang mengisi posisi kosong, tetapi tentang memastikan bahwa setiap individu dalam institusi tersebut memiliki

kompetensi yang diperlukan, serta didukung dengan pelatihan, pengembangan, dan insentif yang memadai untuk mencapai tujuan bersama. Pengembangan kebijakan SDM yang baik melibatkan berbagai aspek, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga evaluasi kinerja yang semuanya dirancang untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja.

Kebijakan SDM di institusi pendidikan memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan dengan organisasi lain. Di institusi pendidikan, fokus utama kebijakan SDM adalah pada pengembangan kemampuan dan kompetensi guru serta staf yang berhubungan langsung dengan proses pendidikan⁷⁸. Hal ini mencakup pelatihan berkelanjutan dalam pengajaran, penguasaan teknologi pendidikan, hingga pengembangan kemampuan manajerial untuk tenaga kependidikan yang berada di posisi administrasi atau manajemen sekolah.

Kebijakan ini juga harus beradaptasi dengan dinamika perubahan kurikulum, regulasi pendidikan, dan perkembangan teknologi. Seiring dengan tantangan pendidikan abad ke-21, seperti digitalisasi dan pembelajaran jarak jauh, institusi pendidikan memerlukan kebijakan SDM yang fleksibel dan inovatif agar bisa terus

⁷⁸ Rachmawati, S. 2020. Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Institusi Pendidikan. *Tesis*. Universitas Negeri Jakarta.

relevan dan efektif dalam mengatasi tantangan tersebut⁷⁹. Selain itu, kebijakan SDM yang dirancang dengan baik dapat membantu institusi pendidikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja, loyalitas, dan motivasi para pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini penting, karena institusi pendidikan yang berhasil biasanya ditandai dengan staf yang berdedikasi dan berkomitmen tinggi terhadap misi pendidikan yang mereka emban.

Kebijakan yang baik juga akan memperhatikan kesejahteraan fisik dan mental para tenaga pendidik, memberikan peluang pengembangan karir yang jelas, serta menyediakan sistem penghargaan yang adil. Tujuan akhir dari kebijakan ini adalah membangun sistem SDM yang mendukung keberhasilan program-program pendidikan secara holistik. berikut adalah langkah-langkah dalam merancang kebijakan Sumber Daya Manusia dalam konteks lembaga pendidikan:

1. Identifikasi Kebutuhan SDM

Langkah awal dalam merancang kebijakan SDM adalah melakukan identifikasi kebutuhan SDM yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan institusi. Proses ini dimulai dengan analisis terhadap kompetensi yang

⁷⁹ Suyanto, M. 2019. *Manajemen Pendidikan di Era Digital*. Yogyakarta: UNY Press.

dibutuhkan dalam institusi pendidikan, baik dari sisi tenaga pendidik, tenaga kependidikan, maupun tenaga administratif.

Secara teoritis, identifikasi kebutuhan SDM dapat dilakukan melalui *job analysis*, di mana deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dirumuskan secara mendetail. Job analysis ini mencakup pemahaman mendalam tentang tugas-tugas yang harus dilakukan oleh setiap posisi di dalam institusi⁸⁰. Di dunia pendidikan, ini berarti menggali lebih dalam tentang peran dan tanggung jawab guru, dosen, tenaga administrasi, hingga staf pendukung lainnya, dengan mempertimbangkan tujuan pendidikan secara holistik⁸¹.

Dalam konteks pendidikan, analisis kebutuhan SDM ini bisa diterapkan dengan mengidentifikasi kompetensi yang diharapkan dari guru, tenaga kependidikan, dan staf administrasi. Misalnya, kebutuhan terhadap tenaga pengajar dengan spesialisasi tertentu yang sesuai dengan kurikulum yang diterapkan. Institusi pendidikan juga harus mempertimbangkan perkembangan teknologi

⁸⁰ Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

⁸¹ Handoko, T. H. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.

pendidikan, sehingga kebutuhan akan tenaga pendidik yang mampu memanfaatkan teknologi pembelajaran modern semakin tinggi. Hasil dari identifikasi ini akan membantu dalam merumuskan kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan SDM di masa mendatang.

2. Perumusan Tujuan Kebijakan SDM

Setelah kebutuhan SDM teridentifikasi, langkah berikutnya adalah merumuskan tujuan dari kebijakan SDM. Tujuan ini harus mencerminkan visi jangka panjang institusi serta berorientasi pada peningkatan kinerja dan pengembangan profesional bagi seluruh staf. Menurut teori manajemen SDM, tujuan kebijakan SDM harus bersifat SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*)⁸². Tujuan yang jelas dan terukur akan membantu institusi dalam mengevaluasi keberhasilan kebijakan yang diimplementasikan⁸³. Dalam konteks pendidikan, tujuan ini bisa berupa peningkatan kualitas pengajaran, peningkatan kompetensi profesional guru, atau peningkatan efisiensi administrasi.

⁸² Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga,

⁸³ Mangkunegara, AP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Dalam institusi pendidikan, tujuan kebijakan SDM harus berfokus pada pengembangan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan, serta peningkatan lingkungan kerja yang kondusif bagi proses belajar mengajar. Misalnya, salah satu tujuan dapat berupa “meningkatkan kemampuan guru dalam penggunaan teknologi pendidikan” atau “membangun program pengembangan profesional berkelanjutan bagi seluruh staf pengajar.” Tujuan-tujuan ini kemudian diterjemahkan dalam program-program pengembangan dan evaluasi kinerja yang konkret.

3. Perancangan Strategi Kebijakan SDM

Langkah berikutnya adalah merancang strategi untuk mencapai tujuan kebijakan SDM yang telah dirumuskan. Strategi ini harus mencakup langkah-langkah praktis yang mendukung pengembangan dan peningkatan kualitas SDM. Dalam teori manajemen SDM, strategi pengembangan SDM meliputi program rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Strategi ini harus sejalan dengan visi jangka panjang institusi dan fleksibel terhadap perubahan kebutuhan di masa depan.

Dalam institusi pendidikan, strategi pengembangan SDM bisa berupa pengadaan

pelatihan bagi tenaga pendidik dalam menghadapi tantangan kurikulum yang terus berubah. Sebagai contoh, institusi dapat merancang program pelatihan guru yang berfokus pada penggunaan metode pembelajaran interaktif atau teknologi pembelajaran. Selain itu, seleksi guru baru yang memiliki keterampilan digital menjadi prioritas untuk mengakomodasi kebutuhan era digital dalam dunia pendidikan⁸⁴.

4. Penyusunan Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi

Kebijakan rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu bagian penting dari kebijakan SDM, terutama dalam hal mendapatkan SDM yang berkualitas. Rekrutmen adalah proses pencarian calon SDM yang potensial untuk mengisi posisi yang diperlukan dalam suatu organisasi. Dalam teori SDM, rekrutmen dapat dilakukan secara internal (promosi dan rotasi dari dalam institusi) maupun eksternal (mencari calon dari luar institusi)⁸⁵. Seleksi adalah tahap lanjutan dari rekrutmen, di mana kandidat yang memenuhi syarat disaring melalui berbagai tes dan wawancara.

⁸⁴ Suyanto, M. 2019. *Manajemen Pendidikan di Era Digital*. Yogyakarta: UNY Press.

⁸⁵ Rachmawati, S. 2020. Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Institusi Pendidikan. *Tesis*. Universitas Negeri Jakarta.

Dalam konteks pendidikan, rekrutmen guru dapat dilakukan melalui kerja sama dengan universitas dan lembaga pendidikan lainnya untuk mendapatkan calon guru yang berkualitas. Proses seleksi kemudian bisa mencakup tes kompetensi pedagogis, wawancara mendalam mengenai filosofi pengajaran, serta simulasi pengajaran untuk menilai kemampuan mengajar secara langsung. Kebijakan ini harus memastikan bahwa calon tenaga pengajar tidak hanya kompeten secara akademis tetapi juga memiliki etika dan kemampuan berinteraksi dengan siswa secara efektif.

5. Pelatihan dan Pengembangan Profesional

Setelah perekrutan dan seleksi, kebijakan SDM harus mencakup program pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi. Menurut teori SDM⁸⁶, pelatihan ini dapat berupa *on-the-job training* dan *off-the-job training*.

⁸⁶ Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Dalam institusi pendidikan, pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan sangat penting untuk menghadapi perubahan kurikulum dan teknologi pendidikan yang dinamis. Misalnya, guru dapat mengikuti pelatihan terkait penggunaan Learning Management System (LMS) untuk mendukung pembelajaran daring. Selain itu, pengembangan profesional juga dapat dilakukan melalui program magang, lokakarya, dan seminar yang memperluas wawasan tenaga pendidik tentang praktik terbaik di dunia pendidikan.

6. Evaluasi dan Pengukuran Kinerja SDM

Langkah terakhir dalam merancang kebijakan SDM adalah menetapkan sistem evaluasi dan pengukuran kinerja yang efektif. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa kebijakan SDM yang diterapkan memberikan hasil yang diinginkan. Evaluasi kinerja dalam teori SDM bertujuan untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan memenuhi ekspektasi yang ditetapkan dalam peran mereka. Evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode

seperti *360-degree feedback*, *self-assessment*, atau evaluasi oleh atasan langsung⁸⁷.

Di institusi pendidikan, evaluasi kinerja guru bisa dilakukan dengan menilai efektivitas pengajaran mereka berdasarkan hasil belajar siswa, observasi kelas, serta umpan balik dari siswa dan orang tua. Selain itu, institusi pendidikan juga dapat menerapkan metode evaluasi *peer review* untuk mendorong peningkatan kualitas pengajaran secara kolaboratif. Hasil dari evaluasi ini digunakan untuk merancang program pengembangan lebih lanjut serta sebagai bahan pertimbangan dalam promosi dan insentif bagi tenaga pendidik yang berprestasi.

Langkah-langkah dalam merancang kebijakan SDM di atas sangat penting untuk membangun institusi pendidikan yang mampu memenuhi tantangan zaman. Kebijakan SDM yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Dengan strategi pengembangan yang tepat, institusi pendidikan akan mampu menciptakan tenaga pendidik yang tidak hanya kompeten dalam mengajar, tetapi juga mampu beradaptasi

⁸⁷ Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pendidikan yang terus berkembang. Dengan demikian, kebijakan SDM yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek operasional dan administratif, tetapi juga pada aspek manusiawi dan profesional dari setiap individu yang terlibat, sehingga mampu mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara holistik.

B. Strategi Pengembangan Kebijakan SDM

Pengembangan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu aspek yang paling vital dalam pengelolaan institusi, termasuk di dalam institusi pendidikan. Sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai aset penting bagi sebuah institusi, tetapi juga sebagai motor penggerak utama yang menentukan keberhasilan maupun kegagalan sebuah organisasi. Oleh karena itu, merancang strategi pengembangan kebijakan SDM yang komprehensif, terukur, dan berkelanjutan menjadi keharusan bagi institusi pendidikan agar dapat mencapai tujuannya, baik itu dari sisi kualitas maupun output pendidikan yang dihasilkan.

Secara teoritis, strategi pengembangan kebijakan SDM merujuk pada serangkaian langkah, rencana, dan kebijakan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja dan

kualitas SDM di dalam suatu organisasi⁸⁸. Pengembangan SDM melibatkan berbagai proses seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan pengembangan karier. Dalam konteks pendidikan, pengembangan SDM lebih dari sekadar memastikan bahwa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kualifikasi yang tepat, melainkan juga memastikan bahwa mereka mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan pendidikan yang dinamis, mampu mengelola siswa dengan baik, dan berkontribusi secara aktif dalam peningkatan mutu pendidikan.

Dalam kajian manajemen SDM, terdapat beberapa teori yang menjadi dasar dalam merancang strategi pengembangan kebijakan SDM. Salah satunya adalah Teori Manajemen Sumber Daya Manusia⁸⁹ yang menekankan pentingnya keseimbangan antara pengembangan kemampuan individu dengan tujuan organisasi. Beberapa konsep dasar dalam teori ini meliputi manajemen kinerja, pengelolaan talenta, serta pelatihan dan pengembangan.

Teori Manajemen Kinerja⁹⁰ menekankan pentingnya melakukan penilaian dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja SDM. Dalam konteks pendidikan, penilaian ini bisa

⁸⁸ Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

⁸⁹ *Ibid*

⁹⁰ Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.

dilakukan melalui observasi kelas, hasil pembelajaran siswa, serta keterlibatan tenaga pendidik dalam kegiatan ekstrakurikuler atau kegiatan pengembangan profesional. Penilaian kinerja tidak hanya bertujuan untuk menilai prestasi, tetapi juga sebagai sarana untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lebih lanjut, seperti pelatihan tambahan atau mentoring bagi pendidik yang membutuhkan.

Pengelolaan Talenta adalah teori lain yang sangat relevan dalam konteks pengembangan kebijakan SDM⁹¹. Di dalamnya terdapat konsep bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki potensi dan bakat yang berbeda, dan tugas manajemen SDM adalah mengidentifikasi, mengembangkan, serta mempertahankan talenta tersebut agar mereka bisa berkontribusi maksimal untuk organisasi. Dalam konteks pendidikan, pengelolaan talenta berarti memberikan perhatian khusus pada guru-guru dengan potensi besar dan memberikan mereka peluang untuk berkembang, baik melalui pelatihan, promosi, maupun kesempatan untuk terlibat dalam proyek pengembangan institusi.

Selain itu, Teori Pelatihan dan Pengembangan memberikan dasar yang kuat dalam merancang strategi

⁹¹ Ivancevich, J. M. (2016). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.

pengembangan SDM⁹². Teori ini menekankan pentingnya memberikan pelatihan dan pengembangan secara terus-menerus bagi SDM agar mereka bisa menghadapi perubahan lingkungan kerja serta tantangan yang ada. Di dunia pendidikan, pelatihan bagi guru bisa mencakup berbagai hal seperti penguasaan teknologi pendidikan, metodologi pengajaran terkini, serta peningkatan *soft skill* dalam berkomunikasi dengan siswa dan orang tua⁹³.

Setelah memahami landasan teori, penerapan strategi pengembangan kebijakan SDM dalam institusi pendidikan harus dimulai dengan perencanaan yang matang. Institusi pendidikan⁹⁴, baik sekolah maupun universitas, harus merancang kebijakan yang dapat memfasilitasi pengembangan SDM secara berkelanjutan. Kebijakan ini harus mencakup semua aspek, mulai dari proses perekrutan, pengembangan kemampuan, hingga evaluasi kinerja.

Dalam konteks pendidikan, rekrutmen tenaga pendidik⁹⁵ harus difokuskan pada kualitas calon tenaga

⁹² *Ibid*

⁹³ Kurniawan, H. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Institusi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(3), 177-190.

⁹⁴ Malik, M. (2021). Strategi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi di Institusi Pendidikan. *Tesis*. Universitas Pendidikan Indonesia.

⁹⁵ Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.

kerja, di mana mereka tidak hanya dinilai berdasarkan kualifikasi akademik tetapi juga pada kemampuan pedagogis, adaptabilitas, dan dedikasi terhadap dunia pendidikan. Calon tenaga pendidik yang direkrut harus memiliki visi dan misi yang sejalan dengan tujuan institusi pendidikan, sehingga mereka dapat berkontribusi optimal dalam mencapai tujuan tersebut⁹⁶.

Selanjutnya, pengembangan kemampuan tenaga pendidik⁹⁷ merupakan aspek penting dari strategi pengembangan SDM. Institusi pendidikan harus mampu menyediakan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan tenaga pendidik. Pelatihan ini tidak hanya berkaitan dengan pengajaran di dalam kelas, tetapi juga mencakup aspek-aspek lain seperti penguasaan teknologi, metode pengajaran inovatif, hingga pengelolaan emosi dalam menghadapi situasi kelas yang kompleks. Dalam dunia pendidikan yang semakin modern, kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran sangat penting. Oleh karena itu, pelatihan dalam bidang teknologi

⁹⁶ Arifin, Z. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(2), 123-135.

⁹⁷ Fauziah, I. (2018). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan Indonesia*, 4(1), 89-98.

pendidikan harus menjadi prioritas dalam pengembangan SDM di institusi pendidikan.

Tidak hanya itu, institusi pendidikan juga harus menerapkan **sistem evaluasi kinerja** yang tepat. Evaluasi kinerja tenaga pendidik harus dilakukan secara berkala, baik melalui observasi langsung, penilaian dari siswa, maupun melalui hasil prestasi siswa. Evaluasi ini akan memberikan gambaran mengenai sejauh mana tenaga pendidik mampu menjalankan tugasnya dengan baik, serta area mana yang masih perlu diperbaiki. Berdasarkan hasil evaluasi, institusi pendidikan dapat merancang program pengembangan lebih lanjut bagi tenaga pendidik yang membutuhkan.

Strategi pengembangan kebijakan SDM juga harus mencakup pengembangan karier bagi tenaga pendidik⁹⁸. Pengembangan karier ini bisa dilakukan melalui pemberian kesempatan bagi tenaga pendidik untuk mengikuti program pendidikan lanjutan, baik dalam bentuk seminar, lokakarya, maupun pendidikan formal. Selain itu, institusi pendidikan juga harus mampu memberikan kesempatan bagi tenaga pendidik untuk naik ke posisi yang lebih tinggi, baik dalam konteks pengajaran maupun dalam jabatan administratif.

⁹⁸ Lestari, S. (2021). Implementasi Strategi Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(1), 55-67.

Dalam konteks yang lebih luas, kesejahteraan SDM⁹⁹ juga harus menjadi bagian penting dalam pengembangan kebijakan SDM di institusi pendidikan. Kesejahteraan di sini tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga mencakup kesejahteraan emosional dan profesional tenaga pendidik. Institusi pendidikan harus memastikan bahwa tenaga pendidik memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka, serta memberikan dukungan emosional dan profesional yang dibutuhkan agar mereka dapat bekerja secara optimal.

Selain itu, strategi pengembangan kebijakan SDM dalam institusi pendidikan¹⁰⁰ juga harus memperhatikan aspek keberlanjutan. Pengembangan SDM tidak bisa dilakukan hanya dalam jangka pendek, tetapi harus direncanakan untuk jangka panjang agar institusi pendidikan dapat terus berkembang seiring dengan perubahan zaman. Oleh karena itu, institusi pendidikan harus memiliki visi jangka panjang dalam pengembangan SDM, serta fleksibilitas untuk menyesuaikan kebijakan dengan perubahan yang terjadi di dunia pendidikan.

Penerapan strategi pengembangan kebijakan SDM yang tepat dalam institusi pendidikan akan berdampak

⁹⁹ Fauziah, I. (2018). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan Indonesia*, 4(1), 89-98.

¹⁰⁰ *Ibid.*

langsung pada kualitas pendidikan yang diberikan. Ketika tenaga pendidik diberikan kesempatan untuk berkembang dan memperbaiki keterampilannya, maka mereka akan mampu memberikan pengajaran yang lebih berkualitas kepada siswa. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif serta dukungan yang diberikan oleh institusi pendidikan akan meningkatkan motivasi dan dedikasi tenaga pendidik, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada hasil belajar siswa.

Dalam jangka panjang, strategi pengembangan kebijakan SDM yang baik akan membantu institusi pendidikan untuk mencapai tujuan-tujuannya, baik itu dalam konteks peningkatan prestasi akademik siswa, pengembangan karakter siswa, maupun pencapaian akreditasi dan pengakuan dari pihak eksternal. Pengembangan SDM yang berkelanjutan juga akan membantu institusi pendidikan untuk terus beradaptasi dengan perubahan dan tantangan di dunia pendidikan, sehingga mereka dapat tetap relevan dan kompetitif di masa depan.

C. Implementasi dan Evaluasi Kebijakan SDM

Implementasi dan evaluasi kebijakan SDM merupakan dua aspek yang saling berkaitan satu sama lain. Dalam pembahasan subbab ini akan membahas satu persatu secara runtut, mulai dari implementasi kebijakan SDM

hingga ke tahap paling akhir yaitu tahapan evaluasi kebijakan SDM. Implementasi kebijakan sumber daya manusia (SDM) adalah tahap kunci dalam memastikan bahwa rencana strategis SDM yang telah dirancang dapat diterapkan secara efektif dan efisien di dalam suatu institusi. Dalam konteks institusi pendidikan, kebijakan SDM tidak hanya menyangkut aspek administrasi dan manajerial tetapi juga erat kaitannya dengan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan¹⁰¹. Tenaga pendidik, seperti guru dan dosen, berperan besar dalam membentuk kualitas pendidikan yang diberikan, sehingga kebijakan SDM yang baik akan berdampak langsung pada hasil pendidikan yang lebih baik pula.

Dalam teori manajemen SDM, implementasi kebijakan adalah tahap di mana kebijakan yang telah dirumuskan diterapkan ke dalam praktik operasional. Henry Mintzberg¹⁰², dalam teori strateginya, menekankan bahwa implementasi kebijakan tidak bisa dipisahkan dari proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Menurut

¹⁰¹ Mulyadi, D., & Sopyan, A. (2018). Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Guru dalam Peningkatan Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 5(1), 12-21. Jurnal ini membahas strategi implementasi kebijakan pengembangan SDM di sekolah dasar dengan fokus pada peningkatan kinerja guru.

¹⁰² Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press.

Mintzberg, sebuah kebijakan tidak akan efektif apabila tidak diimplementasikan dengan baik, meskipun kebijakan tersebut telah dirancang secara matang. Sementara itu, ulama manajemen seperti Michael Armstrong¹⁰³ menyebutkan bahwa implementasi kebijakan SDM harus bersifat adaptif, artinya disesuaikan dengan konteks organisasi, kultur, dan kapabilitas SDM yang ada (Armstrong, 2020).

Dalam konteks pendidikan, institusi seperti sekolah atau universitas memiliki struktur SDM yang berbeda dengan perusahaan komersial atau organisasi lainnya. Selain itu, dinamika hubungan antara pengelola pendidikan (seperti kepala sekolah, dekan, dan rektor) dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan membutuhkan pendekatan implementasi kebijakan yang unik dan sensitif terhadap faktor-faktor pendidikan seperti otonomi pengajaran, profesionalisme pendidik, dan fokus pada pengembangan intelektual siswa atau mahasiswa.

Menurut teori *Change Management* yang dipopulerkan oleh John Kotter¹⁰⁴, proses perubahan dalam sebuah institusi memerlukan pemahaman yang baik atas budaya dan resistensi di dalam institusi tersebut.

¹⁰³ Armstrong, M. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

¹⁰⁴ Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Implementasi kebijakan SDM di institusi pendidikan membutuhkan keselarasan antara kebijakan yang ada dengan budaya kerja di lingkungan pendidikan, yang biasanya memiliki karakteristik fleksibilitas, inovasi, dan kolaborasi. Oleh karena itu, proses implementasi kebijakan SDM harus memperhitungkan faktor-faktor sosial dan budaya yang ada dalam institusi tersebut, baik di level tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Dalam mengimplementasikan kebijakan SDM, ada beberapa tahapan penting yang harus diperhatikan oleh institusi pendidikan. Tahapan-tahapan tersebut mencakup:

1. Komunikasi Kebijakan

Komunikasi yang efektif adalah fondasi dari keberhasilan implementasi kebijakan. Setiap elemen SDM di institusi pendidikan, mulai dari tenaga pendidik hingga staf administrasi, harus memahami kebijakan yang diterapkan, tujuan kebijakan, serta peran mereka dalam proses implementasi. Komunikasi kebijakan SDM dapat dilakukan melalui sosialisasi, lokakarya, rapat koordinasi, atau media internal yang disediakan oleh institusi.

2. Penerapan Langkah-Langkah Operasional

Setelah kebijakan dikomunikasikan, institusi pendidikan harus memastikan bahwa langkah-langkah operasional yang spesifik diterapkan. Ini bisa mencakup perubahan dalam sistem perekrutan,

penilaian kinerja, pengembangan profesional, atau manajemen talenta. Implementasi langkah-langkah ini perlu diiringi dengan panduan yang jelas mengenai prosedur dan standar yang harus dipenuhi oleh seluruh SDM.

3. Monitoring dan Supervisi

Selama proses implementasi, monitoring dan supervisi perlu dilakukan untuk memastikan kebijakan diterapkan sesuai dengan rencana. Dalam konteks institusi pendidikan, monitoring bisa melibatkan pengawasan terhadap kinerja tenaga pendidik, efektivitas pelatihan, serta dampak kebijakan terhadap proses pembelajaran. Kepala sekolah atau manajer SDM dalam institusi pendidikan bertanggung jawab atas supervisi yang rutin untuk memastikan pelaksanaan kebijakan berjalan sesuai harapan.

4. Penyesuaian dan Perbaikan

Kebijakan SDM sering kali perlu mengalami penyesuaian selama proses implementasi. Jika ditemukan kendala atau ketidakcocokan antara kebijakan dan realitas operasional, institusi harus segera melakukan perbaikan. Penyesuaian ini dapat berupa revisi kebijakan atau perbaikan dalam metode pelaksanaan.

Dalam praktiknya, institusi pendidikan menghadapi berbagai tantangan dalam mengimplementasikan kebijakan SDM¹⁰⁵. Misalnya, keterbatasan anggaran pendidikan bisa mempengaruhi pelaksanaan kebijakan pengembangan profesional bagi guru. Oleh karena itu, institusi pendidikan perlu melakukan evaluasi yang berkelanjutan agar setiap kebijakan SDM dapat diadaptasi dengan keadaan nyata di lapangan.

Setelah kebijakan SDM diimplementasikan, tahap evaluasi menjadi penting untuk mengukur sejauh mana kebijakan tersebut berhasil mencapai tujuannya. Evaluasi kebijakan adalah proses sistematis yang digunakan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak dari kebijakan yang telah diterapkan. Dalam konteks pendidikan¹⁰⁶, evaluasi kebijakan SDM melibatkan penilaian terhadap kinerja tenaga pendidik, kepuasan kerja, serta dampak

¹⁰⁵ Putri, L. P., & Susilo, T. (2020). Pengaruh Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kualitas Pembelajaran di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan*, 9(3), 101-110. Jurnal ini membahas dampak implementasi kebijakan SDM terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di SMA dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

¹⁰⁶ Hidayat, A., & Wulandari, I. (2019). Evaluasi Kebijakan Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik pada Lembaga Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 56-68. Jurnal ini mengkaji efektivitas kebijakan SDM dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam melalui evaluasi komprehensif.

kebijakan terhadap kualitas pembelajaran dan prestasi siswa.

Menurut David Stufflebeam¹⁰⁷ dalam model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*), evaluasi kebijakan mencakup empat elemen utama yaitu:

1. *Context Evaluation*

Mengevaluasi latar belakang dan kebutuhan yang mendasari kebijakan SDM. Dalam institusi pendidikan, ini bisa berupa analisis kebutuhan tenaga pendidik, kualitas pengajaran, dan kualifikasi tenaga kependidikan.

2. *Input Evaluation*

Mengevaluasi sumber daya yang digunakan untuk mengimplementasikan kebijakan. Dalam hal ini, institusi pendidikan perlu menilai apakah sumber daya manusia, dana, dan infrastruktur yang disediakan sudah memadai untuk mendukung implementasi kebijakan SDM.

3. *Process Evaluation*

Mengevaluasi proses implementasi kebijakan. Apakah kebijakan tersebut diimplementasikan sesuai dengan prosedur yang telah direncanakan? Apakah ada kendala dalam penerapannya? Apakah tenaga

¹⁰⁷ Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. Jossey-Bass.

pendidik dan staf lainnya mengikuti kebijakan dengan baik?

4. ***Product Evaluation***

Mengevaluasi hasil akhir dari kebijakan. Apakah kebijakan SDM yang diterapkan berhasil meningkatkan kualitas pembelajaran? Apakah ada dampak positif terhadap motivasi dan kinerja guru?

Dalam konteks pendidikan, evaluasi kebijakan SDM tidak hanya terfokus pada aspek manajerial, tetapi juga pada dampaknya terhadap kualitas pembelajaran. Sebagai contoh, kebijakan pengembangan profesional bagi guru¹⁰⁸ harus dievaluasi dengan melihat sejauh mana program pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan kompetensi guru dalam mengajar, serta apakah hal tersebut berdampak pada peningkatan prestasi siswa¹⁰⁹.

Dalam praktiknya, implementasi dan evaluasi kebijakan SDM di institusi pendidikan melibatkan beberapa langkah aplikatif yang dapat diterapkan dalam berbagai skala institusi, baik di tingkat sekolah dasar hingga universitas¹¹⁰.

¹⁰⁸ Anwar, C., & Nur, I. (2021). Evaluasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 12(1), 42-57..

¹⁰⁹ *Ibid*

¹¹⁰ Suryani, E., & Prasetyo, B. (2018). Evaluasi Kebijakan Pengelolaan SDM di Institusi Pendidikan Tinggi Berbasis Kompetensi. *Jurnal Pendidikan Tinggi Indonesia*, 11(2), 65-78. Jurnal ini berfokus pada

1. Pengembangan Kompetensi Guru melalui Pelatihan Berkelanjutan

Salah satu kebijakan SDM yang sering diterapkan di institusi pendidikan adalah program pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan berkelanjutan. Dalam implementasinya, sekolah atau universitas perlu menyediakan waktu dan anggaran yang memadai untuk mengadakan pelatihan bagi tenaga pendidik. Selain itu, perlu ada mekanisme evaluasi untuk menilai efektivitas pelatihan tersebut, misalnya melalui survei kepuasan guru atau penilaian hasil belajar siswa sebelum dan sesudah pelatihan diberikan.

2. Sistem Penilaian Kinerja Guru

Kebijakan SDM lain yang penting dalam institusi pendidikan adalah sistem penilaian kinerja guru. Penilaian kinerja ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti kemampuan mengajar, kemampuan menyusun kurikulum, serta interaksi dengan siswa. Implementasi sistem penilaian kinerja membutuhkan standar penilaian yang jelas dan transparan, serta harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa penilaian tersebut memberikan umpan balik

evaluasi kebijakan pengelolaan SDM berbasis kompetensi di universitas dan dampaknya terhadap kualitas pendidikan tinggi.

yang konstruktif bagi pengembangan profesional guru.

3. Pemberian Insentif dan Penghargaan bagi Guru Berprestasi

Implementasi kebijakan insentif bagi guru yang berprestasi juga sering diterapkan di institusi pendidikan. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi guru dalam mengajar serta mendorong inovasi dalam pengajaran. Evaluasi terhadap kebijakan ini dapat dilakukan dengan melihat dampaknya terhadap kinerja guru serta peningkatan kualitas pembelajaran di kelas.

4. Pengelolaan Konflik SDM di Lingkungan Pendidikan

Salah satu aspek penting dalam implementasi kebijakan SDM adalah pengelolaan konflik di antara tenaga pendidik atau antara tenaga pendidik dengan pihak manajemen sekolah. Institusi pendidikan harus memiliki kebijakan yang jelas terkait penyelesaian konflik, serta mekanisme evaluasi yang memastikan bahwa setiap masalah yang muncul dapat diselesaikan secara adil dan profesional.

5. Peningkatan Kepuasan Kerja Guru melalui Kebijakan Kesejahteraan

Kebijakan SDM yang berfokus pada kesejahteraan guru juga merupakan hal penting dalam konteks

pendidikan. Implementasi kebijakan ini bisa berupa penyediaan tunjangan kesehatan, jaminan pensiun, atau lingkungan kerja yang mendukung. Evaluasi terhadap kebijakan ini dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan kerja guru melalui survei internal, serta melihat dampaknya terhadap retensi guru dan kualitas pengajaran.

Implementasi dan evaluasi kebijakan SDM dalam institusi pendidikan adalah proses yang kompleks dan berkelanjutan¹¹¹. Kebijakan yang dirancang dengan baik harus didukung oleh pelaksanaan yang efektif serta evaluasi yang mendalam untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut memberikan dampak positif bagi seluruh elemen SDM di institusi pendidikan¹¹². Dengan demikian, kualitas pendidikan yang dihasilkan akan semakin meningkat, sejalan dengan pengembangan kompetensi dan kesejahteraan tenaga pendidik serta staf pendidikan lainnya.

¹¹¹ Fathurrahman, M., & Sari, D. P. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia pada Sekolah Menengah Kejuruan: Implementasi dan Evaluasi Kebijakan. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Kebijakan*, 15(4), 89-102..

¹¹² Rahmawati, F., & Yulianti, D. (2017). Peran Kebijakan SDM dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah. *Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, 5(2), 33-45..

BAB 4

PENILAIAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR

Kualitas dan kinerja tenaga pendidik serta staf sekolah/madrasah merupakan elemen kunci yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Penilaian kinerja dan pengembangan karir menjadi dua komponen penting dalam memastikan profesionalisme dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan tetap terjaga dan terus berkembang. Kinerja guru, kepala sekolah, dan seluruh tenaga kependidikan perlu dinilai secara sistematis untuk menjamin kualitas pelayanan pendidikan yang optimal. Selain itu, pengembangan karir yang berkelanjutan bagi tenaga pendidik dan kependidikan tidak hanya berfungsi sebagai motivasi personal, tetapi juga berdampak signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Di sekolah dan madrasah, sistem penilaian kinerja tidak hanya sekadar untuk mengevaluasi hasil kerja, tetapi juga menjadi landasan bagi promosi dan pengembangan karir. Pengelolaan yang baik terhadap aspek ini akan memberikan dampak positif berupa peningkatan kinerja individu dan institusi. Melalui proses penilaian yang adil

dan objektif, lembaga pendidikan mampu mengidentifikasi potensi pengembangan SDM serta merumuskan strategi yang tepat untuk mendukung peningkatan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik.

Bab ini akan membahas secara mendalam mengenai sistem penilaian kinerja di sekolah dan madrasah, promosi kinerja SDM, serta upaya pengembangan berkelanjutan bagi para pendidik dan tenaga kependidikan. Pembahasan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya evaluasi kinerja serta bagaimana sekolah dan madrasah dapat mengimplementasikan kebijakan pengembangan karir yang berkelanjutan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

A. Sistem Penilaian Kinerja di Sekolah/Madrasah

Penilaian kinerja merupakan salah satu elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan seperti sekolah dan madrasah. Pada dasarnya, penilaian kinerja berfungsi untuk mengevaluasi efektivitas dan produktivitas guru serta tenaga kependidikan lainnya dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Dengan melaksanakan penilaian kinerja secara sistematis, sekolah dapat memastikan bahwa setiap individu yang bekerja di lingkungan pendidikan tersebut dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan lembaga. Selain itu, penilaian kinerja berperan penting dalam membantu

sekolah mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional tenaga pendidik, memperbaiki metode pengajaran, dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

Penilaian kinerja bukan hanya menilai hasil akhir (*output*) dari pekerjaan, tetapi juga memperhitungkan berbagai aspek lain yang penting dalam kinerja seorang guru atau staf pendidikan. Salah satu aspek yang menjadi fokus adalah kompetensi, yang mencakup keterampilan pedagogis, kemampuan manajerial, serta keterampilan interpersonal yang mendukung terciptanya lingkungan belajar yang kondusif. Di samping itu, perilaku individu, seperti kedisiplinan, etos kerja, dan kemampuan bekerja sama dengan rekan sejawat serta siswa, juga merupakan bagian integral dari penilaian kinerja. Dengan demikian, penilaian kinerja memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kontribusi individu terhadap pencapaian visi dan misi sekolah.

Teori penilaian kinerja menyajikan berbagai konsep dasar yang dapat digunakan untuk memahami dan melaksanakan proses penilaian ini. Dessler¹¹³ (2013) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi prestasi individu berdasarkan sejauh mana

¹¹³ Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Pearson Education.

mereka telah mencapai standar kerja dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam konteks pendidikan, standar ini bisa berupa keberhasilan guru dalam mencapai target pembelajaran, kemampuan manajemen kelas, atau efektivitas komunikasi dengan siswa dan orang tua. Sementara itu, Armstrong¹¹⁴ (2006) menekankan bahwa tujuan utama penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik yang konstruktif kepada individu, yang memungkinkan mereka memahami kinerja mereka secara objektif serta memotivasi mereka untuk melakukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut. Terdapat beberapa pendekatan teoritis yang digunakan dalam penilaian kinerja, antara lain:

1. Pendekatan Berbasis Tujuan (*Management by Objectives* – MBO)

Pendekatan ini pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker pada tahun 1954 dan menekankan pentingnya keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dalam konteks sekolah/madrasah, pendekatan ini dapat diterapkan dengan cara menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur untuk setiap guru atau tenaga kependidikan lainnya, yang kemudian dievaluasi pada akhir periode penilaian.

¹¹⁴ Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page.

Contoh penerapannya adalah mengukur sejauh mana guru berhasil mencapai target akademik siswa yang telah ditentukan di awal tahun ajaran.

2. Pendekatan Kompetensi (*Competency-Based Approach*)

Pendekatan ini lebih fokus pada keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dimiliki individu, dibandingkan dengan hasil kerja yang dicapai. Penilaian berbasis kompetensi menekankan pada evaluasi kemampuan guru dan staf dalam menerapkan kompetensi tertentu yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Misalnya, guru dievaluasi berdasarkan kemampuan mereka dalam mengelola kelas, merancang pembelajaran, dan memotivasi siswa.

3. Pendekatan Berbasis Perilaku¹¹⁵ (*Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS*)

Pendekatan ini mengevaluasi kinerja berdasarkan indikator perilaku yang spesifik dan terukur. Penilaian perilaku ini dapat digunakan untuk mengevaluasi bagaimana guru atau staf mendemonstrasikan nilai-nilai organisasi dalam interaksi mereka sehari-hari. Misalnya, sikap guru

¹¹⁵ Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.

dalam menghadapi perbedaan kemampuan siswa, pendekatan mereka dalam mendisiplinkan siswa, atau keterlibatan mereka dalam kegiatan ekstrakurikuler.

4. 360-Degree Feedback

Metode ini melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, siswa, dan bahkan orang tua siswa. Dalam konteks sekolah/madrasah, *360-degree feedback* memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja guru atau staf, karena evaluasi tidak hanya berasal dari satu pihak, melainkan dari berbagai pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung.

Pentingnya umpan balik yang bersifat konstruktif tidak bisa diabaikan dalam penilaian kinerja. Umpan balik ini tidak hanya berfungsi untuk menginformasikan individu tentang sejauh mana mereka telah memenuhi harapan lembaga, tetapi juga berperan sebagai alat motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja. Dalam lingkungan pendidikan, umpan balik ini bisa mencakup evaluasi tentang teknik pengajaran yang digunakan, cara guru menghadapi berbagai karakter siswa, hingga efektivitas kolaborasi dengan staf lain dalam pengembangan kurikulum. Ketika guru atau tenaga kependidikan menerima umpan balik yang terarah dan terukur, mereka memiliki kesempatan untuk memperbaiki kekurangan dan mempertajam keterampilan, yang pada akhirnya akan

berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Lebih jauh, penilaian kinerja memiliki dampak signifikan pada pengembangan profesional individu di sekolah atau madrasah. Dengan adanya penilaian kinerja yang terstruktur dan berkelanjutan, sekolah dapat mengidentifikasi potensi guru yang perlu dikembangkan lebih lanjut serta mengarahkan mereka untuk mengikuti program pengembangan profesi seperti pelatihan atau lokakarya¹¹⁶. Di sisi lain, penilaian kinerja juga memungkinkan sekolah untuk mendeteksi masalah atau hambatan dalam pelaksanaan tugas yang mungkin dialami oleh staf, sehingga langkah-langkah perbaikan dapat segera diambil. Proses ini tidak hanya bermanfaat bagi peningkatan kinerja individu, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan strategis sekolah secara keseluruhan.

Untuk memahami sistem penilaian kinerja di sekolah dan madrasah, perlu dikenali elemen-elemen utama yang biasanya menjadi dasar dalam pelaksanaan penilaian. Beberapa elemen tersebut meliputi:

¹¹⁶ Yusuf, M. (2020). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Peningkatan Kualitas Guru di Madrasah Tsanawiyah Kota Padang. *Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 45-63.

1. Tujuan Penilaian

Penilaian kinerja di sekolah/madrasah memiliki beberapa tujuan. Selain untuk mengevaluasi pencapaian target dan hasil kerja, penilaian juga bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional guru dan staf. Penilaian ini juga bertujuan untuk memastikan bahwa standar pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah atau lembaga pendidikan terpenuhi.

2. Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang digunakan dalam penilaian guru dan tenaga kependidikan di sekolah/madrasah biasanya mencakup beberapa aspek, seperti keterampilan pedagogis, pengelolaan kelas, hubungan dengan siswa dan orang tua, keterlibatan dalam kegiatan ekstrakurikuler, serta kontribusi dalam pengembangan kurikulum. Indikator-indikator ini biasanya dirumuskan dalam bentuk rubrik penilaian yang memuat deskripsi perilaku atau hasil kerja yang diharapkan.

3. Frekuensi Penilaian

Penilaian kinerja biasanya dilakukan secara periodik, baik setiap semester maupun setiap tahun. Frekuensi penilaian ini penting untuk memastikan bahwa proses evaluasi kinerja dilakukan secara teratur dan berkesinambungan, sehingga lembaga dapat terus

memantau dan mengembangkan kualitas tenaga pendidikannya.

Setelah memahami teori dasar tentang penilaian kinerja, selanjutnya adalah penerapan teori tersebut dalam konteks sekolah dan madrasah. Di Indonesia, penilaian kinerja guru diatur oleh pemerintah melalui berbagai kebijakan dan regulasi, seperti Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007¹¹⁷ tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, serta Permendikbud Nomor 28 Tahun 2010¹¹⁸ tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Secara umum, implementasi penilaian kinerja di sekolah/madrasah melalui beberapa tahapan, antara lain:

1. Penetapan Tujuan dan Standar Kinerja

Pada awal tahun ajaran, sekolah/madrasah menetapkan tujuan kinerja bagi setiap guru dan tenaga kependidikan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Tujuan ini harus selaras dengan visi dan misi sekolah, serta mempertimbangkan capaian yang realistis sesuai dengan kondisi sekolah dan kemampuan SDM yang ada.

¹¹⁷ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2007). Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

¹¹⁸ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2010). Permendikbud Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

2. Pengumpulan Data Kinerja

Pengumpulan data kinerja dilakukan melalui berbagai metode, seperti observasi langsung, penilaian portofolio, tes hasil belajar siswa, serta umpan balik dari siswa dan orang tua. Data ini akan menjadi dasar bagi evaluasi kinerja guru dan staf.

3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi dilakukan oleh tim penilai yang biasanya terdiri dari kepala sekolah, pengawas sekolah, dan rekan sejawat. Mereka melakukan penilaian berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini harus dilakukan secara objektif dan transparan agar hasilnya dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.

4. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah proses evaluasi selesai, hasil penilaian disampaikan kepada guru dan staf yang dinilai. Pada tahap ini, sangat penting bagi sekolah/madrasah untuk memberikan umpan balik yang konstruktif. Guru yang kinerjanya belum memuaskan diberi kesempatan untuk melakukan perbaikan melalui program pengembangan profesional, sedangkan guru yang berkinerja baik dapat dipertimbangkan untuk promosi atau penghargaan.

5. Pengembangan Berkelanjutan

Sebagai bagian dari sistem penilaian kinerja, sekolah/madrasah juga harus memberikan kesempatan bagi guru dan staf untuk mengikuti program pengembangan berkelanjutan. Hal ini bisa berupa pelatihan, workshop, atau pembinaan secara intensif yang disesuaikan dengan hasil penilaian kinerja.

Dari tahapan implementasi penilaian kinerja di sekolah dan madrasah¹¹⁹ di atas, menunjukkan bahwa proses ini merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan kualitas SDM melalui serangkaian tahapan yang terstruktur. Penilaian kinerja dimulai dengan penetapan tujuan dan standar kinerja yang selaras dengan visi dan misi sekolah. Standar ini harus disesuaikan dengan kondisi dan kapabilitas sekolah serta tenaga pendidik dan kependidikan. Pengumpulan data kinerja dilakukan melalui berbagai metode, seperti observasi, portofolio, tes hasil belajar, serta umpan balik dari siswa dan orang tua, yang memberikan informasi komprehensif terkait kinerja individu.

Implementasi penilaian kinerja di sekolah dan madrasah sering kali menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghambat tercapainya tujuan utama dari proses ini,

¹¹⁹ Yusuf, M. (2020). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Peningkatan Kualitas Guru di Madrasah Tsanawiyah Kota Padang. *Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 45-63.

yaitu peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM)¹²⁰. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya transparansi dalam pelaksanaan penilaian. Banyak guru dan staf merasa bahwa penilaian kinerja tidak dilakukan secara objektif atau tidak didasarkan pada indikator yang jelas dan dapat dipahami oleh semua pihak. Kurangnya kejelasan ini menimbulkan rasa ketidakpuasan, bahkan ketidakpercayaan terhadap sistem penilaian itu sendiri. Guru atau staf yang dinilai bisa merasa dirugikan jika hasil penilaian tidak sesuai dengan ekspektasi mereka, terutama jika penilaian tersebut berpotensi memengaruhi karir dan kesejahteraan mereka di masa mendatang¹²¹.

Tantangan lainnya adalah terkait kompetensi penilai. Idealnya, penilai dalam proses penilaian kinerja adalah individu yang memiliki kemampuan evaluasi yang komprehensif dan mendalam. Namun, di banyak sekolah atau madrasah, kepala sekolah, pengawas, atau pihak yang bertanggung jawab melakukan penilaian mungkin tidak memiliki kompetensi yang cukup untuk mengevaluasi berbagai aspek kinerja, terutama yang berkaitan dengan

¹²⁰ Haryanto, M. (2019). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Guru di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Sekolah*, 7(3), 122-135.

¹²¹ Sudaryono, M. & Purwanto, D. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja di Lingkungan Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 45-58.

pedagogi dan manajemen. Ketidakmampuan penilai dalam memahami secara penuh apa yang seharusnya dinilai, seperti metode pengajaran, manajemen kelas, atau kemampuan berinteraksi dengan siswa, akan mempengaruhi keakuratan hasil penilaian. Hal ini juga berisiko menghasilkan penilaian yang tidak sesuai dengan kenyataan, yang pada gilirannya berdampak negatif pada guru atau staf yang dinilai.

Selain itu, keterbatasan waktu dan sumber daya menjadi hambatan signifikan dalam implementasi penilaian kinerja yang efektif. Proses penilaian yang menyeluruh dan mendalam membutuhkan waktu yang cukup untuk mengumpulkan data yang valid dan relevan mengenai kinerja individu. Namun, dalam praktiknya, banyak sekolah atau madrasah yang melaksanakan penilaian secara terburu-buru akibat tekanan waktu atau keterbatasan jumlah staf yang dapat melakukan penilaian. Akibatnya, proses ini seringkali tidak mencerminkan kinerja sesungguhnya dari individu yang dinilai. Tanpa adanya data yang akurat, hasil penilaian berpotensi menjadi bias dan tidak mencerminkan performa guru atau staf secara objektif.

Tantangan lainnya yang sering ditemui adalah kurangnya keterkaitan antara hasil penilaian kinerja dengan pengembangan karir. Di banyak lembaga pendidikan, hasil penilaian kinerja sering kali hanya menjadi dokumen formalitas tanpa adanya tindak lanjut yang nyata untuk

memperbaiki atau mengembangkan kemampuan individu yang dinilai. Guru atau staf yang menunjukkan kinerja unggul tidak selalu mendapatkan penghargaan berupa promosi atau kesempatan untuk mengikuti program pengembangan profesional, sementara mereka yang memiliki kinerja kurang memuaskan juga tidak selalu diberikan pembinaan yang diperlukan untuk memperbaiki kualitas kerja mereka. Hal ini mengakibatkan sistem penilaian kinerja kehilangan esensinya sebagai alat untuk mendorong peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, langkah-langkah strategis perlu diambil guna memastikan bahwa penilaian kinerja dapat berjalan lebih efektif. Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah pengembangan kompetensi penilai melalui pelatihan dan pendidikan yang memadai. Penilai harus dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan dalam teknik evaluasi, pemahaman yang mendalam tentang indikator kinerja, serta kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan solutif.

Dengan pelatihan yang tepat, penilai akan lebih siap dalam melaksanakan tugasnya dan mampu melakukan evaluasi yang lebih obyektif serta relevan dengan kinerja guru atau staf yang dinilai. Selain itu, transparansi dan komunikasi dalam proses penilaian perlu ditingkatkan.

Semua pihak yang dinilai harus memahami prosedur penilaian serta indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja mereka. Dengan adanya transparansi ini, diharapkan guru dan staf merasa lebih yakin bahwa penilaian dilakukan secara objektif dan adil.

Terakhir, integrasi antara hasil penilaian kinerja dengan program pengembangan karir perlu diperkuat. Sekolah atau madrasah harus menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai dasar untuk menentukan langkah-langkah pengembangan profesional bagi guru atau staf. Mereka yang berkinerja baik harus diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau program pengembangan profesi, sementara mereka yang memiliki kekurangan harus mendapatkan pembinaan yang tepat agar kinerjanya dapat meningkat. Dengan cara ini, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas SDM secara berkelanjutan.

B. Promosi Kinerja SDM dalam Konteks Pendidikan

Promosi kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam konteks pendidikan memiliki peran yang krusial dalam mendorong peningkatan mutu layanan pendidikan serta pengembangan potensi individu. SDM yang kompeten dan berkualitas di sekolah atau madrasah menjadi fondasi bagi

pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, promosi kinerja SDM tidak hanya menjadi alat penghargaan atau motivasi bagi para tenaga pendidik dan kependidikan, tetapi juga menjadi sarana peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi pendidikan. Dalam konteks ini, promosi kinerja harus dilihat sebagai bagian integral dari manajemen SDM yang lebih luas, yang mencakup evaluasi kinerja, pengembangan profesional, dan perencanaan karir¹²².

Promosi kinerja dalam pendidikan dapat dipahami dari dua perspektif utama: teoritis dan aplikatif. Secara teoritis, promosi kinerja merujuk pada peningkatan tanggung jawab, jabatan, atau posisi seseorang berdasarkan hasil evaluasi kinerjanya, yang didasarkan pada kriteria tertentu, seperti kompetensi¹²³, keterampilan, dan prestasi. Sementara secara aplikatif, promosi kinerja diimplementasikan melalui berbagai kebijakan dan prosedur di lembaga pendidikan, yang dirancang untuk memberikan penghargaan kepada individu yang menunjukkan kinerja unggul serta untuk mendukung pengembangan profesional yang berkelanjutan.

¹²² Sutanto, E., & Kurniawan, M. (2020). Analisis Promosi Jabatan dan Kinerja Guru di Sekolah Menengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 50-67.

¹²³ Widyastuti, S. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Karir Tenaga Pendidik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 4(2), 80-94.

Promosi kinerja SDM dalam konteks pendidikan dapat dianalisis melalui beberapa teori manajemen SDM yang relevan, seperti teori motivasi, teori kepemimpinan, dan teori manajemen kinerja. Secara umum, promosi kinerja merupakan bagian dari strategi manajemen kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas individu dalam organisasi pendidikan.

1. Teori Motivasi

Salah satu teori yang mendasari promosi kinerja SDM adalah teori motivasi, khususnya Teori Dua Faktor dari Herzberg¹²⁴ (1968), yang membagi faktor motivasi kerja menjadi dua kategori: faktor higienis dan faktor motivasional. Faktor higienis, seperti kondisi kerja dan kebijakan organisasi, tidak secara langsung memotivasi individu, tetapi ketidakhadirannya dapat menyebabkan ketidakpuasan. Sementara faktor motivasional, seperti pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi, memiliki peran penting dalam mendorong kinerja individu.

Promosi kinerja dapat dianggap sebagai salah satu bentuk penghargaan atau pengakuan atas prestasi individu, yang memenuhi kebutuhan motivasional mereka. Ketika guru atau tenaga kependidikan diakui

¹²⁴ Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley

melalui promosi, mereka merasa dihargai atas kontribusi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan komitmen kerja.

2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan juga relevan dalam konteks promosi kinerja SDM di pendidikan. Menurut Teori Kepemimpinan Transformasional¹²⁵ (Bass, 1985), pemimpin yang efektif mampu menginspirasi bawahannya melalui visi yang jelas, dukungan emosional, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkembang. Dalam konteks promosi kinerja, pemimpin sekolah atau madrasah memiliki peran penting dalam mengidentifikasi individu yang layak dipromosikan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karir.

Pemimpin transformasional berfokus pada peningkatan potensi individu dan mendorong mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan tujuan promosi kinerja, yaitu memberikan penghargaan kepada individu yang telah menunjukkan kinerja unggul serta memberikan mereka kesempatan untuk mengambil peran yang

¹²⁵ Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

lebih besar dan lebih menantang dalam organisasi pendidikan.

3. Teori Manajemen Kinerja

Teori manajemen kinerja menekankan pentingnya proses penilaian kinerja yang berkelanjutan dalam memastikan efektivitas organisasi. Menurut teori ini, penilaian kinerja harus dilakukan secara sistematis dan objektif, dengan menggunakan kriteria yang jelas dan terukur. Promosi kinerja di sini menjadi salah satu hasil dari proses penilaian kinerja yang berhasil, di mana individu yang menunjukkan kinerja unggul diberikan kesempatan untuk mengisi posisi yang lebih tinggi atau lebih bertanggung jawab.

Setelah memahami dasar teori yang mendasari promosi kinerja SDM dalam pendidikan, penting untuk mengeksplorasi bagaimana konsep ini diterapkan secara praktis di sekolah atau madrasah¹²⁶. Implementasi promosi kinerja melibatkan beberapa tahapan penting, mulai dari proses penilaian kinerja hingga kebijakan promosi yang adil dan transparan. Promosi kinerja tidak hanya bergantung pada evaluasi formal, tetapi juga pada pengembangan kompetensi dan keterampilan individu secara berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan, ini

¹²⁶ Sudaryono, M. & Purwanto, D. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja di Lingkungan Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 45-58.

mencakup pelatihan dan pengembangan profesional, pembinaan oleh pemimpin sekolah, serta keterlibatan dalam proyek-proyek atau inisiatif yang menantang.

Promosi kinerja SDM dalam konteks pendidikan¹²⁷ merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan serta mengembangkan potensi individu. Melalui proses penilaian kinerja yang objektif dan transparan, serta kebijakan promosi yang adil, sekolah dan madrasah dapat memastikan bahwa individu yang berprestasi mendapatkan penghargaan yang layak dan memiliki kesempatan untuk berkembang lebih lanjut dalam karir mereka¹²⁸. Namun, implementasi promosi kinerja juga menghadapi berbagai tantangan, yang memerlukan perhatian khusus dari pihak manajemen sekolah atau madrasah untuk menjaga keadilan dan efektivitas dalam pelaksanaannya.

Tantangan-tantangan ini bisa berasal dari berbagai aspek, seperti keterbatasan sumber daya, bias subjektif dalam penilaian, serta kurangnya kesadaran atau pemahaman mengenai pentingnya promosi kinerja sebagai

¹²⁷ Haryanto, M. (2019). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Guru di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Sekolah*, 7(3), 122-135.

¹²⁸ Sutanto, E., & Kurniawan, M. (2020). Analisis Promosi Jabatan dan Kinerja Guru di Sekolah Menengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 50-67.

bagian integral dari manajemen SDM. Tantangan dalam Implementasi Promosi Kinerja SDM adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Sumber Daya

Salah satu tantangan utama dalam implementasi promosi kinerja SDM di sekolah atau madrasah adalah keterbatasan sumber daya, baik sumber daya manusia, finansial, maupun infrastruktur pendukung. Di banyak sekolah, terutama di daerah yang kurang berkembang, sumber daya yang tersedia sering kali tidak mencukupi untuk mendukung proses penilaian kinerja yang komprehensif dan berkelanjutan. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas penilaian kinerja, karena penilaian yang dilakukan mungkin tidak mendalam atau tidak akurat.

Selain itu, promosi kinerja sering kali memerlukan peningkatan tanggung jawab, fasilitas, atau tunjangan finansial bagi individu yang dipromosikan. Di beberapa sekolah atau madrasah, keterbatasan anggaran membuat institusi tidak mampu memberikan insentif atau tunjangan yang memadai kepada tenaga pendidik atau kependidikan yang dipromosikan. Hal ini bisa menurunkan motivasi individu untuk meningkatkan kinerja mereka, karena mereka merasa bahwa promosi tidak disertai dengan penghargaan yang setimpal.

2. Bias Subjektif dalam Penilaian Kinerja

Bias subjektif sering kali menjadi tantangan yang signifikan dalam proses penilaian kinerja. Meskipun sekolah atau madrasah berusaha untuk mengimplementasikan sistem penilaian yang objektif dan transparan, bias personal dari atasan atau rekan kerja dapat mempengaruhi hasil penilaian. Misalnya, hubungan personal antara penilai dan individu yang dinilai bisa menjadi faktor yang mempengaruhi hasil penilaian, yang kemudian berdampak pada proses promosi.

Selain bias personal, ada juga risiko bias sistemik yang mungkin terjadi, misalnya kecenderungan untuk lebih mempromosikan individu dengan karakteristik tertentu, seperti yang lebih senior atau yang memiliki hubungan lebih dekat dengan manajemen. Hal ini dapat menciptakan ketidakadilan dalam proses promosi dan menurunkan kepercayaan individu terhadap sistem penilaian kinerja di sekolah atau madrasah.

3. Kurangnya Kesadaran dan Pemahaman Mengenai Pentingnya Promosi Kinerja

Di beberapa sekolah atau madrasah, promosi kinerja mungkin belum sepenuhnya dipahami atau diintegrasikan dengan baik dalam kebijakan pengelolaan SDM. Hal ini bisa disebabkan oleh

kurangnya pelatihan atau edukasi mengenai pentingnya promosi kinerja sebagai alat pengembangan karir dan peningkatan mutu layanan pendidikan. Akibatnya, manajemen sekolah atau madrasah mungkin tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap implementasi kebijakan promosi kinerja, sehingga proses ini berjalan kurang efektif dan tidak menghasilkan dampak yang diinginkan.

4. Resistensi terhadap Perubahan

Seperti halnya dalam banyak organisasi, resistensi terhadap perubahan juga bisa menjadi tantangan dalam implementasi promosi kinerja¹²⁹. Individu yang telah lama bekerja di sekolah atau madrasah mungkin merasa nyaman dengan posisi atau rutinitas mereka, dan enggan menerima perubahan dalam tanggung jawab atau peran yang diakibatkan oleh promosi kinerja. Selain itu, ada juga kemungkinan resistensi dari rekan kerja yang merasa bahwa promosi kinerja memberikan perlakuan yang tidak adil kepada sebagian orang.

Dalam menghadapi resistensi ini, penting bagi manajemen sekolah atau madrasah untuk mengkomunikasikan secara jelas tujuan dan manfaat dari

¹²⁹ Harnani, S., & Sunyoto, E. (2019). Resistensi terhadap perubahan dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5(1), 45-56.

promosi kinerja, serta memberikan dukungan yang memadai bagi individu yang mengalami perubahan peran atau tanggung jawab. Untuk mengatasi berbagai tantangan dalam implementasi promosi kinerja SDM di sekolah atau madrasah, diperlukan strategi yang holistik dan terencana. Beberapa langkah yang dapat diambil antara lain:

1. Membangun Sistem Penilaian Kinerja yang Objektif dan Berbasis Kompetensi

Langkah pertama dalam memastikan bahwa promosi kinerja berjalan secara adil dan efektif adalah dengan membangun sistem penilaian kinerja yang objektif dan berbasis kompetensi. Sistem ini harus mencakup kriteria penilaian yang jelas dan terukur, serta melibatkan berbagai pihak dalam proses penilaian, seperti atasan langsung, rekan kerja, dan bahkan siswa atau orang tua. Dengan melibatkan banyak pihak, diharapkan penilaian kinerja menjadi lebih komprehensif dan objektif, sehingga keputusan terkait promosi kinerja dapat dilakukan dengan lebih adil.

Selain itu, penilaian kinerja sebaiknya tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses, sikap, dan nilai-nilai profesionalisme yang ditunjukkan oleh individu. Misalnya, penilaian kinerja guru tidak hanya dilihat dari hasil akademik siswa, tetapi juga dari kemampuan mereka dalam

mengelola kelas, berinovasi dalam pembelajaran, dan berkontribusi terhadap pengembangan sekolah secara keseluruhan.

2. Meningkatkan Transparansi dalam Proses Promosi

Salah satu cara untuk mengatasi bias subjektif dan meningkatkan kepercayaan individu terhadap sistem promosi kinerja adalah dengan meningkatkan transparansi dalam proses promosi. Manajemen sekolah atau madrasah perlu menyusun kebijakan promosi yang jelas dan terbuka, yang mencakup kriteria, prosedur, dan mekanisme pengajuan promosi. Kebijakan ini harus dapat diakses oleh semua pihak, sehingga mereka memahami apa yang diperlukan untuk mendapatkan promosi, serta apa yang menjadi hak dan kewajiban mereka setelah dipromosikan.

Transparansi juga harus diterapkan dalam pemberian umpan balik. Individu yang belum mendapatkan promosi harus diberikan penjelasan yang jelas mengenai alasan di balik keputusan tersebut, serta diberikan saran mengenai langkah-langkah yang dapat mereka ambil untuk meningkatkan kinerja mereka di masa mendatang.

3. Pengembangan SDM yang Berkelanjutan

Promosi kinerja tidak boleh dilihat sebagai akhir dari perjalanan karir seseorang, melainkan sebagai bagian dari proses pengembangan karir yang berkelanjutan. Oleh karena itu, sekolah atau madrasah perlu mengembangkan program pelatihan dan pengembangan profesional yang mendukung individu dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, baik sebelum maupun setelah mendapatkan promosi.

Program pengembangan profesional ini bisa mencakup pelatihan teknis, pembinaan oleh atasan atau mentor, serta kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek inovatif di sekolah atau madrasah. Dengan adanya dukungan yang memadai, individu yang dipromosikan akan mampu menjalankan tanggung jawab baru mereka dengan lebih baik, serta memberikan kontribusi yang lebih besar bagi peningkatan mutu pendidikan.

4. Membangun Budaya Kerja yang Mendukung

Salah satu faktor kunci dalam kesuksesan promosi kinerja adalah adanya budaya kerja yang mendukung. Sekolah atau madrasah perlu membangun budaya kerja yang mengedepankan kolaborasi, inovasi, dan pengembangan diri. Budaya kerja ini akan mendorong individu untuk terus meningkatkan

kinerja mereka, serta memberikan dukungan moral dan emosional bagi mereka yang dipromosikan.

Budaya kerja yang positif juga akan mengurangi resistensi terhadap perubahan, karena individu merasa bahwa promosi kinerja bukanlah ancaman, melainkan peluang untuk berkembang dan berkontribusi lebih besar bagi sekolah atau madrasah.

Setelah memahami tantangan dan strategi yang diperlukan untuk mengatasi tantangan tersebut, penting untuk mengeksplorasi bagaimana konsep promosi kinerja SDM diterapkan secara praktis di sekolah atau madrasah. Implementasi promosi kinerja yang sukses memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana, yang melibatkan seluruh pihak dalam organisasi pendidikan. Berikut langkah aplikatif yang dapat ditempuh dalam melaksanakan promosi kinerja SDM di lembaga pendidikan:

1. Promosi Berdasarkan Kinerja dan Potensi

Di banyak sekolah atau madrasah, promosi kinerja dilakukan berdasarkan kombinasi antara kinerja aktual dan potensi individu. Guru atau staf yang menunjukkan kinerja unggul dalam peran mereka saat ini, serta memiliki potensi untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar, akan dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi. Misalnya, seorang guru yang telah berhasil meningkatkan hasil belajar siswa dan menunjukkan kemampuan manajerial yang baik

dapat dipromosikan menjadi kepala sekolah atau koordinator program.

Proses ini memerlukan penilaian yang mendalam terhadap kompetensi individu, serta perencanaan karir yang jelas dari pihak manajemen sekolah. Promosi berdasarkan kinerja dan potensi ini memastikan bahwa individu yang dipromosikan tidak hanya memenuhi standar minimum, tetapi juga memiliki kemampuan untuk berkembang lebih jauh dalam karir mereka.

2. Rotasi Jabatan sebagai Bagian dari Promosi Kinerja

Selain promosi ke posisi yang lebih tinggi, rotasi jabatan juga bisa menjadi salah satu bentuk promosi kinerja. Dalam rotasi jabatan, individu dipindahkan ke peran atau tanggung jawab yang berbeda, yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan baru dan memperluas wawasan mereka. Misalnya, seorang guru yang berpengalaman dalam mengajar bisa dipindahkan ke posisi koordinator kurikulum atau pembina ekstrakurikuler, sehingga mereka dapat mengembangkan keterampilan manajerial dan kepemimpinan.

Rotasi jabatan memberikan kesempatan bagi individu untuk mengasah keterampilan baru, serta mengurangi kemungkinan kejenuhan dalam

menjalankan tugas yang sama secara terus-menerus. Hal ini juga membantu sekolah atau madrasah dalam membangun SDM yang lebih fleksibel dan mampu mengisi berbagai posisi kunci dalam organisasi.

3. Penghargaan Non-Finansial dalam Promosi Kinerja¹³⁰

Selain peningkatan jabatan atau tanggung jawab, promosi kinerja juga bisa diimplementasikan melalui pemberian penghargaan non-finansial, seperti pengakuan publik, kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau seminar, dan penghargaan formal lainnya. Penghargaan non-finansial ini sangat penting dalam dunia pendidikan, terutama di lingkungan sekolah atau madrasah yang mungkin memiliki keterbatasan anggaran untuk memberikan insentif finansial secara berkelanjutan.

Pengakuan publik dapat diberikan melalui upacara penghargaan tahunan atau publikasi pencapaian individu di media internal sekolah. Misalnya, seorang guru yang berhasil mengimplementasikan metode pembelajaran inovatif atau mencapai hasil belajar siswa yang tinggi dapat diberikan penghargaan sebagai "Guru Terbaik" atau

¹³⁰ Putri, A., & Fauzi, F. (2021). Pengaruh Penghargaan Non-Finansial Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Indonesia*, 10(1), 78-92.

"Inovator Pendidikan". Pengakuan semacam ini tidak hanya memberikan kebanggaan pribadi bagi yang bersangkutan, tetapi juga dapat menjadi motivasi bagi rekan kerja lainnya untuk berprestasi.

4. Kesempatan Bagi Guru untuk Mengikuti Pelatihan/Seminar

Selain itu, kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau seminar juga merupakan bentuk promosi yang sangat berharga. Guru atau staf yang berprestasi bisa diberikan akses prioritas untuk mengikuti program pengembangan profesional, seperti pelatihan kepemimpinan, seminar pendidikan, atau studi banding ke sekolah-sekolah unggulan. Kesempatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga membantu mereka berkontribusi lebih besar bagi sekolah setelah memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.

5. Penghargaan formal lainnya

Penghargaan formal lainnya, seperti sertifikat atau piagam penghargaan, juga dapat memotivasi individu untuk terus meningkatkan kinerjanya. Meskipun bentuknya sederhana, penghargaan formal ini memberikan pengakuan atas kontribusi individu dan menjadi salah satu indikator keberhasilan kinerja mereka. Beberapa sekolah bahkan memasukkan penghargaan semacam ini dalam proses penilaian

kinerja secara keseluruhan, yang nantinya juga memengaruhi pertimbangan promosi ke posisi yang lebih tinggi.

Promosi kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan karir tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah atau madrasah. Ketika tenaga pendidik merasa bahwa kerja keras mereka dihargai dan mereka memiliki peluang untuk berkembang, motivasi kerja dan keterlibatan mereka dalam proses pendidikan akan meningkat. Hal ini tentu saja berdampak positif pada mutu pendidikan yang diberikan kepada siswa.

Sistem promosi yang baik juga membantu menciptakan budaya profesionalisme dan kompetisi sehat di antara tenaga pendidik¹³¹. Dalam lingkungan di mana promosi kinerja diterapkan secara transparan dan adil, tenaga pendidik akan terdorong untuk terus meningkatkan kompetensi mereka dan berkontribusi secara aktif dalam peningkatan mutu sekolah. Sebaliknya, jika sistem promosi tidak diterapkan dengan baik, hal itu dapat menimbulkan ketidakpuasan, demotivasi, dan bahkan konflik internal.

Selain itu, promosi kinerja juga merupakan salah satu alat penting untuk mendorong inovasi di lingkungan sekolah atau madrasah. Individu yang diberikan tanggung

¹³¹ Widyastuti, S. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Karir Tenaga Pendidik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 4(2), 80-94.

jawab baru melalui promosi sering kali memiliki perspektif yang lebih segar dan ide-ide baru yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses belajar mengajar. Sebagai contoh, seorang guru yang dipromosikan menjadi koordinator kurikulum dapat mengusulkan perubahan dalam struktur kurikulum atau metode pengajaran yang lebih relevan dengan kebutuhan siswa saat ini.

Dalam konteks sekolah atau madrasah yang berorientasi pada pengembangan berkelanjutan, promosi kinerja juga membantu dalam membangun kader-kader pemimpin di masa depan. Proses promosi yang berdasarkan pada kinerja memungkinkan sekolah untuk mengidentifikasi individu-individu potensial yang memiliki kemampuan kepemimpinan dan visi yang kuat. Dengan memberikan mereka tanggung jawab yang lebih besar, sekolah dapat mempersiapkan mereka untuk mengambil peran-peran kepemimpinan di masa mendatang, seperti menjadi kepala sekolah atau pengelola program pendidikan.

Promosi kinerja SDM dalam konteks pendidikan bukan hanya sekedar proses administratif, tetapi merupakan strategi penting untuk mendorong peningkatan kualitas pendidikan dan pengembangan profesional tenaga

pendidik¹³². Dengan sistem penilaian yang objektif, transparansi dalam proses promosi, dan program pengembangan berkelanjutan, sekolah atau madrasah dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan kompetitif.

Melalui promosi kinerja, individu yang berprestasi tidak hanya diberikan penghargaan yang layak, tetapi juga didorong untuk terus berkembang dan mengambil peran-peran yang lebih besar dalam pendidikan. Namun, tantangan seperti keterbatasan sumber daya, bias subjektif, dan resistensi terhadap perubahan harus diatasi dengan strategi yang tepat agar promosi kinerja dapat diimplementasikan secara efektif.

Sekolah dan madrasah yang berhasil mengatasi tantangan ini dan mengelola promosi kinerja dengan baik akan lebih mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung pengembangan karir serta peningkatan mutu layanan pendidikan secara keseluruhan.

C. Pengembangan Berkelanjutan SDM di Sekolah/ Madrasah

Pengembangan Berkelanjutan Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah atau madrasah merupakan salah satu

¹³² Haryanto, M. (2019). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Guru di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Sekolah*, 7(3), 122-135.

elemen kunci dalam memastikan kualitas pendidikan yang tinggi dan relevan dengan tantangan zaman. Pengembangan SDM tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kompetensi teknis dan pedagogis guru dan staf, tetapi juga mencakup aspek-aspek kepemimpinan, inovasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Pengembangan berkelanjutan SDM bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang bekerja di institusi pendidikan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang selalu diperbarui sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan dinamika sosial yang ada.

Secara teori, pengembangan SDM di sektor pendidikan melibatkan beberapa pendekatan utama, termasuk pelatihan berkelanjutan, pengembangan profesional, dan pengelolaan karir yang sistematis. Dalam konteks sekolah atau madrasah, pengembangan ini tidak hanya berfokus pada aspek individu tetapi juga pada peningkatan kapasitas kelembagaan secara keseluruhan. Dengan kata lain, pengembangan SDM yang baik akan berdampak positif pada seluruh ekosistem pendidikan, mencakup siswa, tenaga pengajar, serta tata kelola lembaga itu sendiri.

Secara umum, teori pengembangan SDM berlandaskan pada prinsip bahwa peningkatan kapasitas individu dan organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan kompetitif. Menurut

Mathis dan Jackson¹³³ (2006), pengembangan SDM adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir. Ini dapat mencakup berbagai kegiatan seperti pelatihan formal, mentoring, coaching, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Beberapa model pengembangan SDM yang digunakan dalam pendidikan antara lain adalah pendekatan *competency-based development*, *continuous professional development (CPD)*, dan *career development planning*.

Salah satu teori yang menjadi dasar pengembangan SDM adalah teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan, pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan efektivitas kerja para tenaga pendidik, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Menurut Simamora¹³⁴ (dalam Priyatna, 2017), pengembangan SDM melibatkan pelatihan yang berfokus pada keahlian, kreativitas, dan lintas

¹³³ Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Ohio: Thomson South-Western.

¹³⁴ Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Priyatna, A. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Islam*.

fungsional untuk mempersiapkan tenaga kerja yang mampu menghadapi tantangan di dunia pendidikan modern.

Aplikasi dari teori ini di sekolah atau madrasah mencakup beberapa strategi. Pertama, lembaga pendidikan perlu melakukan evaluasi kebutuhan pelatihan secara berkala, guna menilai sejauh mana kompetensi tenaga pendidik sudah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Selanjutnya, desain pelatihan harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti kebutuhan peserta, strategi pelatihan, materi, serta evaluasi hasil pelatihan.

Tahapan implementasi pengembangan SDM di sekolah biasanya dimulai dengan fase perencanaan¹³⁵. Pada tahap ini, dilakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan tenaga pendidik. Fase selanjutnya adalah mendesain program pelatihan, yang mencakup pemilihan materi, strategi pengajaran, dan metode evaluasi yang sesuai. Akhirnya, fase evaluasi bertujuan untuk mengukur efektivitas pelatihan yang telah diberikan.

Di lapangan, pengembangan SDM dapat diterapkan dalam bentuk pelatihan internal, *workshop*, seminar, atau partisipasi dalam konferensi pendidikan. Selain itu, kepala sekolah atau madrasah harus mendorong inovasi dalam

¹³⁵ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

pembelajaran, misalnya dengan menggunakan teknologi pendidikan dan metode pengajaran yang interaktif.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mulyasa¹³⁶ (2011), kualitas SDM di sekolah sangat dipengaruhi oleh keterlibatan kepala sekolah dalam manajemen pendidikan yang efektif. Kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi tenaga pendidik.

Dengan adanya kebijakan pengembangan berkelanjutan SDM, sekolah atau madrasah dapat meningkatkan daya saingnya serta menciptakan tenaga pendidik yang mampu beradaptasi dengan perubahan. Dalam jangka panjang, ini akan berdampak positif terhadap peningkatan prestasi siswa dan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

Lebih lanjut, pengembangan SDM juga memiliki dampak positif terhadap motivasi dan kinerja tenaga pendidik di sekolah. Priyatna¹³⁷ (2017) mencatat bahwa pelatihan yang sistematis dan terstruktur membantu tenaga pendidik untuk tetap up-to-date dengan perkembangan dunia pendidikan. Selain itu, pengembangan ini juga

¹³⁶ Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

¹³⁷ Priyatna, A. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Islam*.

bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, moral kerja, serta keselamatan tenaga kerja.

Di sektor pendidikan, pengembangan berkelanjutan guru sering diatur oleh kebijakan nasional maupun lokal yang mengharuskan para guru untuk mengikuti program pengembangan profesional sebagai syarat peningkatan kompetensi dan kualifikasi. Misalnya, di Indonesia, guru diharuskan mengikuti kegiatan *Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan* (PKB) yang meliputi kegiatan seperti pelatihan, seminar, dan lokakarya guna memperbarui keterampilan pedagogis dan konten keilmuan mereka.

Pengembangan berkelanjutan juga sering diintegrasikan ke dalam sistem penilaian kinerja guru. Penilaian ini, seperti yang diuraikan oleh Mulyasa¹³⁸ (2013), menjadi dasar bagi sekolah atau madrasah dalam menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan lebih lanjut bagi tenaga pendidik. Dengan sistem penilaian kinerja yang efektif, sekolah dapat dengan mudah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari setiap staf dan merencanakan intervensi pengembangan yang tepat.

Pengembangan SDM di sekolah atau madrasah juga melibatkan pemanfaatan teknologi sebagai alat

¹³⁸ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

pengembangan. Dalam beberapa tahun terakhir, penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pendidikan telah menjadi salah satu fokus pengembangan SDM. Guru-guru perlu diberi pelatihan intensif tentang penggunaan teknologi digital untuk pengajaran yang lebih interaktif dan efektif. Hal ini semakin relevan di era pandemi COVID-19, di mana pembelajaran daring menjadi keharusan.

Pengembangan berkelanjutan SDM di sekolah dan madrasah mencakup berbagai aspek. **Pertama**, pelatihan berkala dan program pengembangan profesional wajib diadakan secara konsisten untuk semua staf pengajar. Di beberapa sekolah atau madrasah, program ini diintegrasikan dengan mekanisme evaluasi tahunan yang mengukur kinerja guru dan staf berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan, seperti keterampilan pedagogis, keterampilan manajemen kelas, dan hasil pembelajaran siswa.

Kedua, pengembangan berkelanjutan juga melibatkan upaya peningkatan kemampuan kepemimpinan bagi tenaga pengajar yang memiliki potensi untuk memegang peran kepemimpinan di masa depan. Menurut Bass¹³⁹ (1985), salah satu elemen penting dari pengembangan kepemimpinan adalah memberikan

¹³⁹ Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

kesempatan bagi individu untuk belajar melalui pengalaman, termasuk melalui rotasi jabatan atau proyek-proyek khusus yang memberikan tanggung jawab kepemimpinan lebih besar.

Ketiga, mentoring dan *coaching* juga memainkan peran penting dalam pengembangan berkelanjutan SDM di sekolah atau madrasah. Guru-guru senior yang memiliki pengalaman luas sering kali diminta untuk menjadi mentor bagi guru-guru yang lebih muda. Proses mentoring ini memungkinkan transfer pengetahuan dan keterampilan praktis yang lebih efektif karena didasarkan pada pengalaman nyata di lapangan. Menurut Caffarella¹⁴⁰ (2002), mentoring tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga membantu dalam pengembangan keterampilan interpersonal, yang sangat penting dalam lingkungan pendidikan.

Pengembangan berkelanjutan juga harus didukung oleh budaya organisasi yang mendorong pembelajaran dan inovasi. Sekolah dan madrasah perlu menciptakan lingkungan di mana para guru dan staf merasa didukung untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Ini bisa dilakukan dengan menyediakan sumber daya yang memadai untuk pelatihan, menyediakan waktu khusus

¹⁴⁰ Caffarella, R. S. (2002). *Planning Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass.

untuk refleksi dan pengembangan diri, serta mengakui dan menghargai inisiatif-inisiatif pengembangan yang dilakukan oleh individu.

Selain itu, pengembangan berkelanjutan juga harus responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan kurikulum, kebijakan pendidikan, dan perkembangan teknologi. Misalnya, ketika kurikulum nasional mengalami perubahan, sekolah atau madrasah harus segera mengadakan pelatihan untuk para guru agar mereka bisa menyesuaikan metode pengajaran dengan kurikulum yang baru. Begitu pula dengan perkembangan teknologi, di mana sekolah dan madrasah perlu terus memperbarui pengetahuan para guru tentang teknologi pendidikan terbaru yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengajaran.

Pengembangan berkelanjutan SDM di sekolah atau madrasah juga harus mencakup pengembangan aspek non-akademis, seperti kesejahteraan psikologis dan emosional para guru. Di era modern ini, tekanan pekerjaan yang tinggi sering kali menyebabkan stres di kalangan tenaga pengajar¹⁴¹. Oleh karena itu, program pengembangan SDM juga harus mencakup inisiatif-inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan mental dan emosional guru,

¹⁴¹ Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

seperti program keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), konseling, dan dukungan psikologis.

Dalam implementasinya, sekolah dan madrasah harus mengadopsi pendekatan yang holistik terhadap pengembangan SDM. Ini berarti bahwa pengembangan tidak hanya fokus pada keterampilan teknis yang terkait dengan pengajaran, tetapi juga mencakup pengembangan kemampuan kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengembangan karakter¹⁴². Dengan demikian, SDM yang ada di sekolah dan madrasah tidak hanya siap untuk menjalankan tugas-tugas akademis mereka, tetapi juga mampu berperan sebagai pemimpin dan agen perubahan di komunitas mereka.

Dalam konteks pengembangan berkelanjutan SDM, penting bagi sekolah dan madrasah untuk terus melakukan evaluasi terhadap efektivitas program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan, penilaian kinerja pasca-pelatihan, serta monitoring jangka panjang terhadap dampak pelatihan pada

¹⁴² Wahyudi, T. (2019). Manajemen Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 5(2), 34-43.

Yuwono, S. (2021). Penerapan Program Kesejahteraan di Sekolah untuk Meningkatkan Kepuasan Guru. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 10(1), 45-59

hasil pembelajaran siswa¹⁴³. Hanya dengan evaluasi yang tepat, sekolah atau madrasah dapat memastikan bahwa program pengembangan SDM yang mereka jalankan benar-benar memberikan dampak yang positif dan berkelanjutan.

¹⁴³ Anwar, C., & Nur, I. (2021). Evaluasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 12(1), 42-57.

Arifin, Z. (2016). *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.

BAB 5

MEMBANGUN BUDAYA KERJA YANG POSITIF

Dalam dunia pendidikan, budaya kerja yang positif menjadi landasan utama untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan produktif. Budaya kerja yang baik tidak hanya mempengaruhi kinerja individu, tetapi juga berdampak pada keseluruhan dinamika organisasi, termasuk hubungan antar rekan kerja, manajemen, dan siswa. Sebuah budaya kerja yang mendukung dan kolaboratif mampu memfasilitasi inovasi, meningkatkan motivasi, dan akhirnya, memperbaiki hasil pendidikan.

Budaya kerja yang positif mencakup nilai-nilai seperti saling menghormati, keterbukaan, dan kolaborasi. Ketika para tenaga pendidik dan staf administrasi saling menghargai, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dalam proses pembelajaran dan pengembangan. Dalam konteks ini, pendidikan tidak hanya dilihat sebagai transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai proses kolaboratif yang melibatkan semua elemen sekolah. Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, yang pada

gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa¹⁴⁴ (Hargreaves, 2000; Fullan, 2007).

Pentingnya membangun budaya kerja yang positif juga dapat dilihat dari perspektif manajemen sumber daya manusia. Menurut penelitian oleh Burchak dan Gusakov¹⁴⁵ (2018), organisasi yang menerapkan praktik-praktik manajerial yang mendukung budaya positif dapat mengalami peningkatan produktivitas dan pengurangan tingkat *turnover*. Dalam konteks sekolah, hal ini berarti bahwa para pendidik yang merasa dihargai dan didukung cenderung bertahan lebih lama dalam profesi mereka, memberikan stabilitas yang sangat dibutuhkan bagi perkembangan siswa.

Selain itu, budaya kerja yang positif juga mencakup aspek komunikasi yang efektif. Komunikasi yang terbuka dan jujur antara semua pihak di sekolah—mulai dari kepala sekolah hingga siswa—memungkinkan adanya umpan balik yang konstruktif dan menciptakan rasa memiliki di

¹⁴⁴ Hargreaves, A. (2000). Four Ages of Professionalism and Professional Learning. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*.

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.

¹⁴⁵ Burchak, A., & Gusakov, M. (2018). Organizational Culture and Human Resource Management: A Relationship Analysis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(1), 50-62.

antara semua individu yang terlibat. Keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan tidak hanya memperkuat rasa kepemilikan, tetapi juga meningkatkan keterlibatan siswa dan orang tua dalam proses pendidikan.

Implementasi budaya kerja yang positif memerlukan komitmen yang kuat dari semua pihak. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang menetapkan contoh dan mengarahkan visi budaya kerja yang diinginkan. Upaya pengembangan profesional dan pelatihan bagi tenaga pendidik juga menjadi langkah strategis untuk memperkuat budaya positif ini. Melalui program-program ini, para pendidik tidak hanya mendapatkan keterampilan baru, tetapi juga memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya budaya kerja yang sehat.

Dengan kata lain, membangun budaya kerja yang positif dalam konteks pendidikan bukanlah tugas yang bisa diabaikan. Hal ini membutuhkan usaha yang berkelanjutan dan kolaborasi dari semua elemen di sekolah. Ketika setiap individu berkontribusi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung, maka akan tercipta suasana belajar yang tidak hanya produktif tetapi juga menyenangkan bagi semua. Dalam bab ini, kita akan mengeksplorasi lebih dalam tentang berbagai strategi dan praktik yang dapat diterapkan untuk membangun budaya kerja yang positif, serta

dampaknya terhadap kinerja individu dan keseluruhan institusi pendidikan.

A. Pengembangan Budaya Sekolah/Madrasah

Pengembangan budaya sekolah atau madrasah adalah proses yang strategis dan penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan produktif. Budaya sekolah tidak hanya mencakup norma dan nilai yang dianut oleh individu yang terlibat, tetapi juga mencerminkan bagaimana interaksi antara siswa, guru, dan seluruh staf sekolah berlangsung. Dalam konteks ini, pengembangan budaya sekolah berfokus pada pembentukan dan penguatan identitas, tradisi, dan nilai-nilai yang dapat mengarahkan perilaku seluruh anggota komunitas sekolah menuju tujuan bersama.

Secara teoritis, budaya sekolah dapat dipahami melalui beberapa perspektif. Schein¹⁴⁶ (2010) dalam karyanya mengenai teori budaya organisasi menyatakan bahwa budaya terdiri dari tiga elemen utama: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Artefak adalah elemen yang terlihat secara fisik, seperti tata letak sekolah, dekorasi, dan simbol-simbol lainnya. Nilai-nilai adalah

¹⁴⁶ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.

prinsip-prinsip yang menjadi pegangan, sedangkan asumsi dasar adalah keyakinan yang tidak dipertanyakan dan menjadi fondasi bagi perilaku individu dalam organisasi. Dalam konteks sekolah, hal ini berarti bahwa untuk membangun budaya sekolah yang positif, harus ada kesepakatan mengenai nilai-nilai yang ingin ditegakkan dan dihayati oleh semua anggota komunitas pendidikan.

Penelitian oleh Deal dan Peterson¹⁴⁷ (1999) juga menunjukkan bahwa budaya sekolah yang kuat memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja siswa dan guru. Sekolah dengan budaya yang positif cenderung memiliki tingkat keterlibatan siswa yang lebih tinggi, peningkatan hasil belajar, serta retensi guru yang lebih baik. Dengan demikian, budaya sekolah yang baik tidak hanya berkontribusi pada suasana yang harmonis, tetapi juga meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Untuk mengaplikasikan teori ini dalam praktik, langkah-langkah konkret perlu diambil¹⁴⁸. Salah satu langkah awal dalam pengembangan budaya sekolah adalah melakukan assessment terhadap budaya yang sudah ada. Hal ini bisa dilakukan melalui survei, wawancara, atau diskusi kelompok terfokus yang melibatkan berbagai

¹⁴⁷ Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁴⁸ Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.

pemangku kepentingan, seperti guru, siswa, dan orang tua. Dengan memahami kondisi awal budaya¹⁴⁹ sekolah, pihak manajemen dapat merumuskan strategi yang lebih tepat sasaran dalam mengembangkan budaya yang diinginkan.

Setelah mendapatkan gambaran mengenai budaya yang ada, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi nilai-nilai yang ingin ditanamkan. Misalnya, jika sekolah ingin menekankan pentingnya kerjasama dan kolaborasi, maka nilai-nilai tersebut harus diintegrasikan dalam kurikulum, kegiatan ekstrakurikuler, serta dalam interaksi sehari-hari antar anggota komunitas. Guru dapat berperan sebagai teladan dalam menerapkan nilai-nilai tersebut, sehingga siswa dapat melihat langsung implementasinya dalam kehidupan sehari-hari.

Penerapan budaya positif juga dapat dilakukan melalui program-program yang melibatkan partisipasi aktif semua anggota sekolah. Misalnya, penyelenggaraan kegiatan sosial atau layanan masyarakat yang melibatkan siswa dan guru tidak hanya memperkuat hubungan antar mereka, tetapi juga membangun rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap lingkungan. Kegiatan seperti ini dapat menjadi sarana untuk menanamkan nilai-nilai seperti empati, kerja sama, dan kepemimpinan.

¹⁴⁹ Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Selain itu, penting untuk menciptakan sistem penghargaan yang memadai bagi individu atau kelompok yang menunjukkan perilaku yang sesuai dengan budaya yang ingin dikembangkan. Penghargaan tidak selalu bersifat finansial, tetapi bisa berupa pengakuan, sertifikat, atau kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau kegiatan tertentu. Dengan memberikan penghargaan, individu merasa dihargai atas kontribusinya dan termotivasi untuk terus berpartisipasi dalam membangun budaya sekolah yang positif.

Selanjutnya, evaluasi dan pemantauan budaya sekolah juga sangat penting untuk memastikan bahwa perubahan yang dilakukan tetap pada jalurnya. Melalui evaluasi berkala, pihak manajemen sekolah dapat mengetahui sejauh mana nilai-nilai yang diinginkan sudah diterapkan dan dipahami oleh seluruh anggota komunitas. Hal ini juga memberikan kesempatan untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan, sehingga pengembangan budaya sekolah bersifat dinamis dan adaptif terhadap perubahan.

Dalam konteks ini, penting untuk melibatkan semua pihak, termasuk orang tua dan masyarakat. Komunikasi yang baik antara sekolah dan orang tua dapat membantu menciptakan kesepahaman mengenai nilai-nilai yang ingin ditanamkan, sehingga dukungan dari keluarga dapat memperkuat budaya sekolah. Selain itu, keterlibatan

masyarakat dalam kegiatan sekolah dapat memberikan perspektif yang berbeda dan memperkaya pengalaman belajar siswa.

Budaya sekolah yang positif tidak dibangun dalam semalam, melainkan merupakan hasil dari proses yang berkesinambungan. Komitmen dari semua anggota komunitas pendidikan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan membangun budaya sekolah yang kuat, diharapkan dapat tercipta lingkungan belajar yang tidak hanya memfasilitasi akademik, tetapi juga membentuk karakter siswa menjadi pribadi yang bertanggung jawab, empati, dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

B. Nilai-nilai dan Prinsip Dasar Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan aspek penting yang memengaruhi perilaku, keputusan, dan kinerja suatu institusi. Nilai-nilai dan prinsip dasar budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman yang membentuk pola pikir dan tindakan anggota organisasi. Dalam konteks ini, pemahaman tentang nilai-nilai dan prinsip-prinsip tersebut sangat krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Nilai-nilai organisasi adalah keyakinan mendasar yang dianut oleh suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi perilaku anggotanya. Nilai-nilai ini mencerminkan apa

yang dianggap penting oleh organisasi dan dapat memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi satu sama lain serta dengan pemangku kepentingan eksternal. Beberapa contoh nilai organisasi meliputi integritas, kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab sosial.

Nilai dalam budaya organisasi adalah keyakinan fundamental yang mengarahkan perilaku, keputusan, dan interaksi anggota organisasi. Nilai-nilai ini membentuk kerangka kerja di mana semua tindakan dan kebijakan organisasi dievaluasi dan diinterpretasikan. Dalam konteks budaya organisasi, nilai tidak hanya menjadi pedoman etika, tetapi juga membentuk identitas kolektif organisasi, menciptakan rasa keterikatan di antara anggota, dan mempengaruhi cara mereka merespons tantangan.

Nilai-nilai organisasi berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Sebagai contoh, jika suatu organisasi menjunjung tinggi nilai kolaborasi, maka anggota akan lebih cenderung untuk bekerja sama, berbagi informasi, dan mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas tim tetapi juga menciptakan lingkungan yang lebih harmonis, di mana setiap individu merasa dihargai dan diakui.

Di samping itu, nilai-nilai dalam budaya organisasi juga mencerminkan aspirasi jangka panjang dari organisasi tersebut. Organisasi yang mengedepankan inovasi sebagai

nilai inti cenderung mencari cara baru untuk meningkatkan produk atau layanan mereka. Dalam hal ini, nilai inovasi akan memotivasi anggota untuk berpikir kreatif dan berani mengambil risiko yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.

Sementara itu, nilai-nilai budaya organisasi seringkali dipengaruhi oleh konteks sosial dan budaya di mana organisasi tersebut berada. Misalnya, organisasi yang beroperasi di negara dengan nilai kolektivisme yang kuat mungkin lebih fokus pada kerja tim dan kesejahteraan kelompok daripada pencapaian individu. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi tidak berdiri sendiri, tetapi terintegrasi dalam konteks yang lebih luas, mempengaruhi cara organisasi berinteraksi dengan lingkungannya.

Penerapan nilai-nilai ini dalam praktik sehari-hari membutuhkan komitmen yang kuat dari semua anggota organisasi, terutama dari para pemimpin. Pemimpin yang menunjukkan nilai-nilai ini melalui tindakan mereka akan menciptakan contoh yang dapat diikuti oleh anggota lain. Selain itu, penting untuk mengkomunikasikan nilai-nilai ini secara jelas dan konsisten dalam setiap kebijakan dan prosedur organisasi.

Akhirnya, budaya organisasi yang kuat, yang dipenuhi dengan nilai-nilai yang dihayati dan diterapkan, akan menghasilkan dampak positif dalam kinerja

organisasi. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kepuasan kerja, produktivitas, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Dengan demikian, nilai dalam budaya organisasi bukan hanya sekedar pernyataan atau slogan, tetapi merupakan landasan yang mendasari semua aspek operasional dan strategis organisasi.

Setelah kita memahami nilai-nilai dalam budaya organisasi, penting kiranya memahami prinsip dasar budaya organisasi. Prinsip dasar dalam budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang mendasari perilaku dan interaksi dalam organisasi. Prinsip-prinsip ini sering kali berhubungan erat dengan nilai-nilai yang dianut. Berikut adalah beberapa prinsip dasar yang umumnya ada dalam budaya organisasi:

1. Keterbukaan (*Openness*)

Keterbukaan mencakup sikap menerima berbagai pendapat dan ide, serta mendorong komunikasi yang jujur dan transparan di antara anggota organisasi. Dalam lingkungan yang terbuka, anggota merasa nyaman untuk menyampaikan pemikiran dan ide-ide mereka tanpa takut akan penilaian negatif.

2. Kerjasama (*Collaboration*)

Prinsip ini menekankan pentingnya kerja tim dan kolaborasi antara anggota untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama tidak hanya meningkatkan

efisiensi, tetapi juga membangun hubungan yang kuat di antara anggota organisasi.

3. Inovasi (*Innovation*)

Organisasi yang mendorong inovasi memberikan kebebasan kepada anggota untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru. Lingkungan yang mendukung inovasi memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan tetap relevan dalam industri.

4. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab mencakup kesadaran anggota organisasi terhadap konsekuensi dari tindakan mereka, baik terhadap organisasi itu sendiri maupun terhadap masyarakat. Prinsip ini mendorong anggota untuk bertindak etis dan mempertimbangkan dampak dari keputusan yang diambil.

5. Pengembangan Berkelanjutan (*Continuous Development*)

Prinsip ini menekankan pentingnya pengembangan individu dan organisasi secara berkelanjutan. Organisasi yang mengutamakan pengembangan berkelanjutan akan berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan anggota.

Dalam teorinya, nilai-nilai dan prinsip dasar budaya organisasi dapat dijelaskan melalui beberapa model. Salah satu model yang banyak digunakan adalah model Schein,

yang mengidentifikasi tiga tingkat budaya organisasi: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Artefak adalah elemen yang terlihat, seperti logo, gedung, dan perilaku anggota. Nilai-nilai yang dianut adalah prinsip-prinsip yang secara eksplisit diungkapkan, sedangkan asumsi dasar adalah keyakinan yang tidak selalu terlihat tetapi mendasari perilaku individu.

Dalam aplikasi, nilai-nilai dan prinsip dasar budaya organisasi dapat diintegrasikan ke dalam berbagai aspek operasional. Misalnya, dalam proses rekrutmen dan seleksi, organisasi dapat mencari individu yang sejalan dengan nilai-nilai tersebut. Selain itu, pelatihan dan pengembangan dapat difokuskan pada penguatan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang diinginkan, sehingga anggota organisasi dapat memahami dan mengimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari.

Pembangunan budaya organisasi yang kuat memerlukan komitmen dari seluruh anggota, terutama para pemimpin. Pemimpin harus menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai dan prinsip dasar yang diinginkan. Selain itu, penting untuk menciptakan mekanisme umpan balik yang memungkinkan anggota untuk memberikan masukan tentang budaya yang ada dan bagaimana budaya tersebut dapat ditingkatkan.

Mengadakan kegiatan yang memperkuat nilai-nilai organisasi juga sangat efektif. Misalnya, program pelatihan,

seminar, dan *workshop* yang berkaitan dengan nilai-nilai tertentu dapat membantu memperkuat budaya organisasi. Selain itu, merayakan pencapaian yang mencerminkan nilai-nilai organisasi dapat menjadi motivasi bagi anggota untuk terus menghayati nilai-nilai tersebut.

Nilai-nilai dan prinsip dasar budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dengan memahami dan menerapkan nilai-nilai ini, organisasi dapat membangun budaya yang mendukung pencapaian tujuan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Keberhasilan dalam membangun budaya organisasi yang kuat bergantung pada keterlibatan semua anggota dan komitmen untuk menjaga dan mengembangkan budaya tersebut secara berkelanjutan.

C. Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Positif

Membangun budaya positif di sekolah atau madrasah bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi sangat bergantung pada peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang mendukung. Pemimpin yang efektif dapat memengaruhi budaya organisasi dengan cara menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan semua anggota komunitas pendidikan menuju tujuan bersama. Dalam konteks pendidikan, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengelola, tetapi juga sebagai agen

perubahan yang mempromosikan nilai-nilai positif dan menetapkan arah bagi pengembangan budaya sekolah.

1. Visi dan Misi yang Jelas

Salah satu peran fundamental pemimpin dalam membangun budaya positif adalah menetapkan visi dan misi yang jelas. Visi yang kuat memberikan arah dan tujuan bagi seluruh anggota sekolah. Seperti yang diungkapkan oleh Kotter¹⁵⁰ (1996), pemimpin yang efektif harus mampu menciptakan visi yang inspiratif dan mampu mengkomunikasikannya dengan jelas kepada seluruh anggota. Dengan visi yang jelas, semua pihak di sekolah—dari guru hingga siswa—dapat memahami tujuan bersama dan bekerja sama untuk mencapainya¹⁵¹. Hal ini menciptakan rasa kebersamaan dan komitmen yang kuat terhadap budaya yang ingin dibangun.

2. Menjadi Teladan

Pemimpin yang efektif juga harus menjadi teladan dalam tindakan dan sikapnya. Menurut Kouzes dan

¹⁵⁰ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁵¹ Hargreaves, A. (2000). Four Ages of Professionalism and Professional Learning. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*.

Posner ¹⁵²(2002), pemimpin yang baik harus menunjukkan perilaku yang mereka harapkan dari anggota tim. Jika seorang pemimpin menginginkan budaya yang positif, mereka harus mengedepankan nilai-nilai seperti integritas, transparansi, dan saling menghormati dalam interaksi sehari-hari. Ketika pemimpin memperlihatkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan, hal ini akan mendorong anggota komunitas untuk mengikuti jejak yang sama.

3. Mendorong Partisipasi dan Keterlibatan

Pentingnya partisipasi anggota komunitas dalam pengembangan budaya sekolah tidak bisa diabaikan. Pemimpin yang baik akan menciptakan ruang bagi semua anggota untuk berkontribusi dalam menentukan nilai-nilai dan norma yang berlaku. Melalui diskusi terbuka dan forum partisipatif, pemimpin dapat mendengarkan pandangan dan aspirasi semua pihak. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki terhadap budaya yang dibangun, tetapi juga memupuk rasa saling percaya di

¹⁵² Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

antara anggota komunitas. Menurut Fullan¹⁵³ (2001), kolaborasi adalah kunci untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan dalam pendidikan.

4. Memberikan Dukungan dan Sumber Daya

Pemimpin juga harus memastikan bahwa anggota komunitas memiliki akses ke sumber daya yang diperlukan untuk membangun budaya positif. Ini bisa berupa pelatihan, pengembangan profesional, serta fasilitas yang mendukung proses belajar mengajar. Ketika guru dan staf merasa didukung dan dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam menciptakan lingkungan yang positif. Leithwood dan Jantzi¹⁵⁴ (2000) menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh pemimpin berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru.

5. Menghargai dan Mengakui Kontribusi

Penghargaan dan pengakuan atas kontribusi individu juga merupakan faktor penting dalam membangun budaya positif. Pemimpin harus mengembangkan sistem penghargaan yang adil dan transparan, yang

¹⁵³ Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁵⁴ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *Transformational Leadership Effects: A Replication*. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.

menghargai upaya dan pencapaian setiap anggota. Menurut Dyer¹⁵⁵ (2007), pengakuan atas kerja keras dan dedikasi anggota komunitas tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang positif. Dengan memberikan penghargaan yang tepat, pemimpin menciptakan lingkungan di mana anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik.

6. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Pemimpin yang efektif harus menciptakan suasana yang mendorong inovasi dan kreativitas di dalam sekolah. Dengan mendorong anggota komunitas untuk berpikir kreatif dan mencoba pendekatan baru dalam pembelajaran, pemimpin dapat memperkaya pengalaman belajar siswa. Seperti yang dinyatakan oleh Hargreaves dan Fullan¹⁵⁶ (2012), inovasi dalam pendidikan dapat menciptakan budaya belajar yang dinamis dan responsif terhadap perubahan. Pemimpin yang mendukung eksperimen dan menghargai ide-ide

¹⁵⁵ Dyer, J. (2007). *The Leader's Guide to Influence*. New York: Praeger.

¹⁵⁶ Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press.

baru akan membantu menciptakan iklim di mana pembelajaran menjadi lebih menarik dan relevan.

7. Menjalinkan Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang baik adalah kunci dalam membangun budaya positif di sekolah. Pemimpin harus berkomunikasi secara terbuka dan transparan mengenai tujuan, kebijakan, dan perubahan yang terjadi. Dengan menyediakan saluran komunikasi yang efektif, pemimpin dapat memastikan bahwa semua anggota komunitas merasa terinformasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Tschannen-Moran¹⁵⁷ (2004), komunikasi yang baik meningkatkan rasa saling percaya dan kolaborasi di antara anggota komunitas.

8. Menyusun Kebijakan yang Mendukung Budaya Positif

Pemimpin harus berperan aktif dalam menyusun kebijakan yang mendukung terciptanya budaya positif di sekolah. Kebijakan tersebut harus mencerminkan nilai-nilai yang diinginkan dan memberikan kerangka kerja bagi seluruh anggota komunitas untuk beroperasi. Menurut Fink dan

¹⁵⁷ Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust Matters: Leadership for Successful Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stoll¹⁵⁸ (2005), kebijakan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi membantu menciptakan lingkungan yang mendukung bagi semua anggota. Dengan memiliki kebijakan yang jelas, pemimpin dapat memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan yang diambil sejalan dengan budaya yang ingin dibangun.

9. Mengelola Konflik dengan Bijaksana

Dalam setiap komunitas, konflik tidak dapat dihindari. Pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mengelola konflik dengan bijaksana dan efektif. Menurut Bush¹⁵⁹ (2003), kemampuan pemimpin dalam menangani konflik dengan cara yang konstruktif dapat memperkuat budaya positif di sekolah. Alih-alih menghindari konflik, pemimpin yang efektif akan berusaha untuk menyelesaikannya dengan dialog dan kompromi. Dengan demikian, mereka dapat menciptakan lingkungan di mana perbedaan pendapat dihargai dan dihadapi dengan cara yang produktif.

¹⁵⁸ Fink, D., & Stoll, L. (2005). *Educational Change: Key Lessons from Research*. London: SAGE Publications.

¹⁵⁹ Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: SAGE Publications.

10. Evaluasi¹⁶⁰ dan Peningkatan Berkelanjutan

Pemimpin perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap budaya yang telah dibangun. Dengan melakukan evaluasi, pemimpin dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan menyesuaikan strategi yang diterapkan. Menurut Senge¹⁶¹ (1990), budaya belajar yang berkelanjutan sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi. Dengan demikian, pemimpin yang proaktif dalam melakukan evaluasi dan perbaikan akan memastikan bahwa budaya positif terus berkembang dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Peran pemimpin dalam membangun budaya positif di sekolah sangatlah krusial. Dengan menetapkan visi yang jelas, menjadi teladan, mendorong partisipasi, memberikan dukungan, dan mengelola konflik dengan bijaksana, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan seluruh anggota komunitas pendidikan. Oleh karena itu, pelatihan dan

¹⁶⁰ Anwar, C., & Nur, I. (2021). Evaluasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 12(1), 42-57.

Arifin, Z. (2016). *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.

¹⁶¹ Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

pengembangan kepemimpinan yang efektif menjadi sangat penting dalam mempersiapkan pemimpin yang mampu membawa perubahan positif dalam budaya sekolah.

D. Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan Kerja

Meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja guru sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif dan produktif. Keterlibatan guru mencerminkan tingkat antusiasme dan komitmen mereka terhadap pekerjaan, yang langsung mempengaruhi kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa. Dalam konteks ini, kepuasan kerja juga menjadi faktor kunci yang dapat memengaruhi keterlibatan. Dengan kata lain, semakin puas guru dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya, semakin tinggi pula tingkat keterlibatannya.

Keterlibatan kerja adalah bagaimana guru merasa terhubung secara emosional dengan tugas dan peran mereka. Salah satu alasan mengapa keterlibatan dan kepuasan kerja guru sangat penting adalah karena keduanya berhubungan erat dengan motivasi intrinsik. Menurut Robbins dan Judge (2017), keterlibatan yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja yang baik dan tingkat *turnover* yang rendah¹⁶². Sementara itu, kepuasan kerja mengacu pada perasaan puas individu terhadap aspek-aspek

¹⁶² Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

pekerjaan mereka, termasuk kondisi kerja, rekan kerja, pengakuan, dan peluang pengembangan. Menurut Deci dan Ryan¹⁶³ (2000), motivasi intrinsik adalah dorongan untuk melakukan suatu aktivitas karena nilai atau kepuasan yang dihasilkan dari aktivitas tersebut.

Ketika guru merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan makna dan manfaat, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Ini berimplikasi pada cara mereka mengajar, berinteraksi dengan siswa, dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Keterlibatan dan kepuasan kerja guru berdampak langsung pada atmosfer sekolah dan hasil belajar siswa. Penelitian menunjukkan bahwa guru yang merasa terlibat lebih cenderung mengembangkan hubungan positif dengan siswa, yang berkontribusi pada pencapaian akademis yang lebih baik¹⁶⁴ (Rivkin *et al.*, 2005). Hal ini menunjukkan pentingnya menciptakan budaya kerja yang mendukung untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.

Keterlibatan dan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kreativitas di kalangan guru. Guru yang

¹⁶³ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

¹⁶⁴ Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2005). *Teachers, Schools, and Academic Achievement*. *Econometrica*, 73(2), 417-458.

terlibat merasa bebas untuk berinovasi dan mencoba metode pengajaran baru. Hal ini penting untuk menciptakan pembelajaran yang menarik dan relevan bagi siswa. Menurut Amabile (1996), lingkungan yang mendukung keterlibatan dan kepuasan kerja akan memfasilitasi kreativitas, yang pada gilirannya dapat memperkaya pengalaman belajar siswa¹⁶⁵.

Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada retensi guru. Banyak penelitian menunjukkan bahwa guru yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung tidak meninggalkan profesi mereka. Menurut Ingersoll (2001), tingkat *turnover* yang tinggi di kalangan guru dapat berdampak negatif pada stabilitas sekolah dan konsistensi pengajaran¹⁶⁶. Dengan mempertahankan guru yang berpengalaman, sekolah dapat menciptakan iklim belajar yang lebih baik dan mendukung perkembangan jangka panjang siswa.

Keterlibatan yang tinggi juga dapat meningkatkan hubungan sosial di lingkungan sekolah. Guru yang merasa terlibat cenderung berinteraksi lebih positif dengan rekan kerja dan siswa, menciptakan suasana kerja yang harmonis.

¹⁶⁵ Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to "The Social Psychology of Creativity."* Westview Press.

¹⁶⁶ Ingersoll, R. M. (2001). *Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis.* American Educational Research Journal, 38(3), 499-534.

Hubungan yang baik ini penting untuk kolaborasi dalam pengajaran dan mendukung pengembangan profesional. Hal ini sejalan dengan temuan dari Hakanen *et al.* (2006), yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja¹⁶⁷.

Di sisi lain, kepuasan kerja yang rendah dapat menjadi sumber stres yang mempengaruhi kesehatan mental guru. Menurut Kyriacou¹⁶⁸ (2001), guru yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung mengalami stres yang lebih tinggi, yang dapat berkontribusi pada fenomena *burnout*. *Burnout* ini tidak hanya berdampak pada guru itu sendiri, tetapi juga pada siswa yang mereka ajar, yang dapat merasakan dampak dari kurangnya semangat dan komitmen guru.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat dirangkum faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan dan kepuasan kerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan dan kepuasan kerja guru mencakup:

¹⁶⁷ Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). *Burnout and Work Engagement Among Teachers*. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.

¹⁶⁸ Kyriacou, C. (2001). *Teacher Stress: Directions for Future Research*. *Educational Review*, 53(1), 27-35.

1. **Kondisi Kerja**

Lingkungan fisik dan dukungan dari manajemen berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas guru¹⁶⁹.

2. **Pengakuan dan Apresiasi**

Pengakuan atas kinerja yang baik, baik melalui penghargaan formal maupun informal, sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Guru yang merasa dihargai cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka¹⁷⁰.

3. **Peluang Pengembangan Profesional**

Kesempatan untuk mengikuti pelatihan, workshop, dan program pengembangan lainnya dapat meningkatkan keterlibatan guru. Pengembangan profesional yang berkelanjutan membantu guru untuk merasa lebih percaya diri dan mampu dalam menjalankan tugas mereka¹⁷¹.

4. **Hubungan Sosial di Tempat Kerja**

¹⁶⁹ Nursalam, N. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru*. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(2), 121-130.

¹⁷⁰ Sukirno, S. (2020). *Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja Guru*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 1-12.

¹⁷¹ Supardi, S. (2018). *Pengembangan Profesionalisme Guru*. *Jurnal Pendidikan*, 17(2), 143-157.

Interaksi positif dengan rekan kerja juga berperan besar dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Guru yang memiliki hubungan baik dengan kolega cenderung lebih merasa terlibat dan puas¹⁷².

Dalam rangka meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja guru, penting bagi manajemen sekolah untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhinya. Sebagai contoh, pengakuan atas kinerja guru¹⁷³, peluang pengembangan profesional, dan dukungan dari manajemen merupakan beberapa elemen yang dapat berkontribusi pada tingkat keterlibatan dan kepuasan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan budaya yang mendukung keterlibatan, di mana guru merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dalam lingkungan pendidikan.

Dengan memahami pentingnya keterlibatan dan kepuasan kerja, manajemen sekolah dapat merumuskan langkah-langkah yang tepat untuk menciptakan lingkungan yang mendukung. Ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja individu guru, tetapi juga akan menciptakan efek positif yang berkelanjutan pada siswa, sehingga mencapai tujuan pendidikan secara lebih efektif.

¹⁷² Widiastuti, A. (2020). *Hubungan Antara Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Guru*. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(1), 35-44.

¹⁷³ Wahyudi, T. (2019). *Manajemen Kinerja Guru*. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 5(2), 34-43.

E. Strategi Meningkatkan Keterlibatan Guru dan Staf

Untuk meningkatkan keterlibatan guru dan staf di lingkungan pendidikan, sejumlah strategi dapat diterapkan dengan memperhatikan aspek-aspek penting yang memengaruhi motivasi dan komitmen tenaga pengajar. Keterlibatan yang tinggi bukan hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Berikut ini adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan:

1. Membangun Lingkungan Kerja yang Positif

Lingkungan kerja yang sehat secara fisik maupun mental menjadi fondasi utama dalam meningkatkan keterlibatan guru dan staf. Menurut penelitian oleh Widiastuti (2020), suasana kerja yang mendukung, aman, dan nyaman dapat mempengaruhi keterlibatan kerja¹⁷⁴. Ruang kerja yang ramah, kebijakan kerja yang fleksibel, dan hubungan interpersonal yang baik antar rekan kerja dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan dalam lingkungan pendidikan.

Di sekolah atau madrasah, penting untuk membangun budaya kerja kolaboratif dan saling

¹⁷⁴ Widiastuti, A. (2020). Hubungan Antara Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(1), 35-44.

menghargai. Keterbukaan dalam berkomunikasi, pengakuan atas kontribusi yang diberikan oleh setiap individu, serta penghargaan terhadap perbedaan pendapat dapat menciptakan suasana kerja yang inklusif. Kondisi kerja yang demikian memungkinkan guru dan staf merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pendidikan.

2. Memberikan Peluang Pengembangan Profesional

Salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan keterlibatan guru adalah dengan memberikan mereka peluang untuk mengembangkan diri secara profesional. Pelatihan, workshop, serta program pengembangan kompetensi sangat diperlukan untuk memperbaharui pengetahuan dan keterampilan guru. Berdasarkan penelitian oleh Supardi (2018), pengembangan profesional yang berkelanjutan membantu guru untuk lebih percaya diri dan meningkatkan kinerja mereka¹⁷⁵.

Pelatihan yang relevan dengan bidang tugas, seperti metode pengajaran inovatif atau penggunaan teknologi dalam pendidikan, dapat memberikan dorongan signifikan bagi keterlibatan guru. Program

¹⁷⁵ Supardi, S. (2018). *Pengembangan Profesionalisme Guru*. Jurnal Pendidikan, 17(2), 143-157.

pengembangan ini juga membantu guru merasakan kepuasan dalam karir mereka, karena mereka melihat adanya peningkatan keterampilan dan kemampuan yang diapresiasi oleh pihak manajemen.

3. Pengakuan dan Apresiasi Atas Kinerja

Guru dan staf yang merasa diakui akan kontribusinya cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Apresiasi yang diberikan tidak selalu harus berupa penghargaan finansial, tetapi bisa dalam bentuk pengakuan publik atau penghargaan non-material. Studi dari Sukirno (2020) menunjukkan bahwa pengakuan atas pencapaian individu¹⁷⁶, baik melalui upacara sekolah maupun penghargaan internal, dapat secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja.

Penghargaan formal maupun informal perlu diberikan secara adil dan transparan untuk memastikan bahwa setiap guru dan staf merasa dihargai atas kontribusinya. Pengakuan ini dapat mencakup pencapaian akademik siswa, inovasi pengajaran, atau kontribusi pada manajemen sekolah. Penghargaan yang tepat akan memberikan motivasi

¹⁷⁶ Sukirno, S. (2020). *Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja Guru*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 1-12.

tambahan bagi tenaga pendidik untuk terus berkontribusi lebih dalam pekerjaannya.

4. Memfasilitasi Komunikasi Terbuka dan Transparan

Salah satu faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja guru dan staf adalah adanya komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan seluruh anggota sekolah. Menurut Robbins dan Judge (2017), komunikasi yang baik memungkinkan individu merasa lebih terlibat dalam pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka¹⁷⁷.

Di lingkungan sekolah, pertemuan rutin antara guru, staf, dan manajemen sekolah sangat penting untuk menyampaikan masukan, keluhan, serta usulan perbaikan. Selain itu, mekanisme umpan balik yang konstruktif dan jelas juga harus diterapkan agar guru dan staf merasa bahwa pandangan mereka didengar dan dihargai. Komunikasi dua arah yang terbuka dapat mengurangi rasa frustrasi dan meningkatkan partisipasi aktif dalam lingkungan kerja.

¹⁷⁷ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

5. Pemberian Tanggung Jawab yang Menantang dan Bermakna

Guru dan staf akan lebih terlibat apabila mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki arti dan tantangan yang sesuai dengan kompetensinya. Menurut Rivai (2011), tantangan yang sepadan dengan kemampuan individu dapat memacu keterlibatan mereka¹⁷⁸. Manajemen sekolah atau madrasah harus secara cermat membagi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keterampilan dan minat guru.

Pemberian tanggung jawab yang bermakna tidak hanya meningkatkan keterlibatan, tetapi juga memungkinkan guru dan staf untuk terus berkembang dan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk memimpin proyek tertentu, atau terlibat dalam pengambilan keputusan, mereka akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi.

6. Mendukung Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Guru yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki

¹⁷⁸ Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers.

tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Menurut penelitian Nursalam (2017), kebijakan yang fleksibel dalam manajemen waktu kerja dapat membantu guru merasa lebih terlibat tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadi mereka¹⁷⁹.

Manajemen sekolah harus mempertimbangkan untuk memberikan fleksibilitas waktu kerja serta memperhatikan kebutuhan personal guru. Hal ini dapat berupa pemberian cuti yang memadai, waktu kerja yang lebih fleksibel, atau fasilitas dukungan lain yang memungkinkan guru untuk menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan pribadi mereka.

Meningkatkan keterlibatan guru dan staf di lingkungan pendidikan memerlukan pendekatan yang holistik dan strategis. Melalui pembangunan lingkungan kerja yang positif, pemberian pengakuan dan apresiasi, serta dukungan terhadap pengembangan profesional, manajemen sekolah dapat menciptakan kondisi yang kondusif untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Komunikasi yang terbuka dan transparan, tanggung jawab yang menantang, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi juga memainkan peran penting dalam

¹⁷⁹ Nursalam, N. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru*. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(2), 121-130.

mendorong guru dan staf untuk terlibat lebih dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, peningkatan keterlibatan tenaga pendidik akan berdampak positif pada kualitas pendidikan dan pencapaian akademik siswa.

F. Program Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja-Hidup

Program kesejahteraan dan keseimbangan kerja-hidup telah menjadi perhatian utama di berbagai sektor, termasuk pendidikan. Dalam konteks sekolah atau madrasah, kesejahteraan guru dan staf memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas dan kinerja yang optimal. Selain itu, menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga berperan besar dalam kesejahteraan mental dan fisik tenaga pendidik. Di tengah tuntutan profesional yang semakin kompleks, program kesejahteraan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan, serta mengurangi risiko *burnout* dan *turnover*.

Secara umum, kesejahteraan kerja mencakup beberapa aspek, seperti kesejahteraan fisik, mental, sosial, dan finansial. Guru dan tenaga pendidik sering kali menghadapi berbagai tekanan, baik dari tugas administratif maupun tanggung jawab pengajaran, yang bisa mempengaruhi kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, banyak lembaga pendidikan yang telah merancang program

kesejahteraan untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan tenaga pendidik.

Di dalam literatur, program kesejahteraan kerja sering kali dikaitkan dengan teori stres kerja dan keseimbangan kerja-hidup. Greenhaus dan Beutell¹⁸⁰ (1985) mendefinisikan keseimbangan kerja-hidup sebagai kemampuan individu untuk mencapai harmoni antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Ketika keseimbangan ini terganggu, individu mungkin mengalami stres yang dapat berujung pada penurunan produktivitas dan kesehatan mental. Dalam konteks pendidikan, guru yang tidak mampu menjaga keseimbangan ini sering kali mengalami kelelahan yang akhirnya berpengaruh pada efektivitas mereka dalam mengajar.

Salah satu pendekatan yang sering digunakan dalam merancang program kesejahteraan di sekolah adalah pendekatan holistik, yang memperhatikan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial guru. Misalnya, program kesehatan fisik bisa mencakup kegiatan olahraga, akses ke layanan kesehatan, serta penyediaan fasilitas istirahat yang memadai di sekolah. Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa kesejahteraan fisik yang baik dapat

¹⁸⁰ Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, *10*(1), 76-88.

meningkatkan energi dan fokus guru dalam mengajar¹⁸¹ (Sukirno, 2020).

Selain kesejahteraan fisik, kesehatan mental juga menjadi bagian penting dalam program kesejahteraan kerja. Guru sering kali dihadapkan pada tekanan emosional, baik dari siswa, orang tua, maupun tuntutan administratif yang dapat menyebabkan stres dan burnout. Untuk mengatasi masalah ini, banyak sekolah yang menyediakan akses ke layanan konseling dan program dukungan mental. Layanan seperti ini tidak hanya memberikan bantuan pada guru yang menghadapi masalah kesehatan mental, tetapi juga membantu mencegah munculnya masalah yang lebih serius di kemudian hari¹⁸² (Widiastuti, 2019).

Dalam konteks keseimbangan kerja-hidup, fleksibilitas waktu kerja menjadi salah satu aspek penting. Fleksibilitas ini memungkinkan guru untuk mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan lebih baik. Program fleksibel seperti cuti tambahan untuk kepentingan keluarga, penyesuaian jam kerja, atau kesempatan untuk bekerja dari rumah pada situasi tertentu dapat membantu guru mengurangi beban stres dan meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

¹⁸¹ Sukirno, S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 12-21.

¹⁸² Widiastuti, A. (2019). Hubungan Antara Keseimbangan Kerja-Hidup dan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(2), 58-67.

Menurut penelitian oleh Handoko (2018), guru yang diberikan fleksibilitas dalam pekerjaan cenderung merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja dengan baik¹⁸³.

Selain aspek-aspek tersebut, kesejahteraan finansial juga berperan penting dalam program kesejahteraan kerja. Kesejahteraan finansial mencakup gaji yang layak, tunjangan yang memadai, serta fasilitas keuangan lainnya seperti asuransi kesehatan dan program pensiun. Studi menunjukkan bahwa gaji yang kompetitif dan tunjangan yang baik secara signifikan berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru¹⁸⁴ (Suryani, 2021). Program kesejahteraan finansial yang dirancang dengan baik dapat memberikan rasa aman kepada guru, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kualitas pengajaran mereka.

Pada tataran aplikatif, implementasi program kesejahteraan dan keseimbangan kerja-hidup di sekolah atau madrasah sering kali membutuhkan dukungan penuh dari manajemen. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam memfasilitasi program-program ini, baik melalui penyediaan sumber daya yang diperlukan maupun melalui pembuatan kebijakan yang mendukung kesejahteraan guru. Misalnya, program pelatihan untuk meningkatkan

¹⁸³ Handoko, T. H. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(2), 45-56.

¹⁸⁴ Suryani, T. (2021). Kepuasan kerja guru dan dampaknya terhadap prestasi kerja. *Jurnal Pendidikan*, 15(3), 101-113.

keterampilan *coping* guru dalam menghadapi stres, serta penyediaan akses ke layanan kesehatan mental dan fisik di lingkungan sekolah. Di beberapa sekolah, program kesejahteraan kerja bahkan melibatkan partisipasi aktif dari guru dalam merancang program yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Kepuasan kerja guru dapat meningkat secara signifikan ketika mereka merasa diperhatikan dan dihargai oleh lembaga tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, program kesejahteraan yang berfokus pada pengembangan keterampilan, dukungan emosional, dan keseimbangan kerja-hidup sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Implementasi program semacam ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pendidikan yang lebih baik.

Program kesejahteraan dan keseimbangan kerja-hidup di sekolah dan madrasah bukan hanya sebuah tren, tetapi sebuah kebutuhan. Dengan menempatkan kesejahteraan guru sebagai prioritas, sekolah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung tidak hanya untuk guru, tetapi juga bagi siswa yang mereka ajar¹⁸⁵. Guru

¹⁸⁵ Susianto, A. (2020). Pengaruh Program Kesejahteraan terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(1), 122-135.

yang sejahtera dan memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka akan lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada hasil belajar siswa yang lebih baik. Program kesejahteraan yang sukses adalah yang mampu mengintegrasikan berbagai aspek kesejahteraan, dari fisik hingga mental, sosial, dan finansial, dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan individu guru di setiap tingkat pendidikan.

Wahyudi, T. (2019). Manajemen Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 5(2), 34-43.

Yuwono, S. (2021). Penerapan Program Kesejahteraan di Sekolah untuk Meningkatkan Kepuasan Guru. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 10(1), 45-59.

BAB 6

PERAN KEPALA SEKOLAH/MADRASAH DALAM MANAJEMEN SDM

Peran kepala sekolah atau madrasah dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk memastikan efektivitas operasional lembaga pendidikan. Kepala sekolah bertindak tidak hanya sebagai administrator tetapi juga sebagai pemimpin yang harus mampu mengelola berbagai aspek SDM, termasuk perekrutan, pengembangan, dan pemberdayaan guru serta staf lainnya. Dalam konteks pendidikan, kualitas SDM adalah salah satu faktor penentu utama keberhasilan sekolah atau madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial dan kepemimpinan yang efektif dalam mengelola SDM.

Kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan mendukung pengembangan profesional guru serta staf. Hal ini sesuai dengan teori manajemen yang menyatakan bahwa pemimpin harus mampu memotivasi dan mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi

(Robbins & Judge, 2018)¹⁸⁶. Dalam praktiknya, kepala sekolah harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang dinamika kerja di sekolah, termasuk bagaimana cara membangun kolaborasi yang baik antara semua elemen di sekolah.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memfasilitasi pengembangan kompetensi tenaga pendidik melalui pelatihan, *workshop*, atau kegiatan pengembangan profesional lainnya. Ini sejalan dengan prinsip pembelajaran sepanjang hayat, di mana guru harus terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk memenuhi tuntutan pendidikan yang semakin kompleks. Menurut Wahjosumidjo (2016), kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang tidak hanya fokus pada aspek administratif tetapi juga berperan aktif dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi pengembangan profesional guru¹⁸⁷.

Selain pengembangan profesional, kepala sekolah juga memiliki peran dalam pengelolaan kinerja guru dan staf. Pengelolaan kinerja mencakup proses evaluasi berkala untuk menilai kinerja individu dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Dengan melakukan evaluasi

¹⁸⁶ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

¹⁸⁷ Wahjosumidjo. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

yang adil dan berbasis bukti, kepala sekolah dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Evaluasi kinerja yang baik juga dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan atau insentif, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru¹⁸⁸ (Mangkunegara, 2017).

Dalam manajemen SDM, kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menangani konflik dan menjaga harmoni di lingkungan sekolah. Konflik di tempat kerja sering kali tak terhindarkan, namun kepala sekolah yang kompeten dapat menangani konflik tersebut dengan cara yang bijaksana dan mengarahkan semua pihak menuju penyelesaian yang menguntungkan. Menurut Tanjung (2015), kemampuan kepala sekolah dalam memediasi konflik dan menjaga komunikasi yang baik sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif¹⁸⁹.

Peran kepala sekolah dalam manajemen SDM juga terkait erat dengan penciptaan keseimbangan antara tugas administratif dan kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Mereka harus

¹⁸⁸ Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

¹⁸⁹ Tanjung, H. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press.

mampu mengelola waktu dan energi mereka untuk memastikan bahwa aspek-aspek administratif tidak mengganggu peran strategis mereka dalam memimpin dan membimbing tenaga pendidik serta staf lainnya. Kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang dapat mengintegrasikan peran administratif dan kepemimpinan secara harmonis, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Dalam kesimpulannya, kepala sekolah atau madrasah memegang peran sentral dalam manajemen SDM di lingkungan pendidikan. Dengan kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang baik, mereka dapat memotivasi, mengembangkan, dan memberdayakan tenaga pendidik serta staf untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola SDM tidak hanya berdampak pada kinerja individu guru, tetapi juga pada kualitas keseluruhan lembaga pendidikan. Sebagai pengelola utama, kepala sekolah harus senantiasa berupaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional dan kesejahteraan SDM di sekolah atau madrasah.

A. Tanggung Jawab Kepala Sekolah/ Madrasah dalam Manajemen SDM

Tanggung jawab kepala sekolah atau madrasah dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) mencakup

berbagai aspek penting yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga pendidik dan staf, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberhasilan institusi pendidikan. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu mengelola SDM dengan efektif untuk memastikan bahwa seluruh elemen sekolah dapat bekerja secara sinergis demi mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen SDM dalam konteks ini tidak hanya melibatkan aspek administratif, tetapi juga berkaitan erat dengan aspek pengembangan profesional, evaluasi kinerja, motivasi, dan kesejahteraan guru serta staf¹⁹⁰.

Pertama-tama, salah satu tanggung jawab utama kepala sekolah dalam manajemen SDM adalah melakukan perekrutan dan penempatan tenaga pendidik dan staf yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Perekrutan ini harus dilakukan berdasarkan kriteria yang objektif, termasuk kualifikasi, pengalaman, dan kompetensi yang relevan dengan tugas yang akan dijalankan. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa proses rekrutmen berjalan transparan dan adil, serta mampu menarik tenaga pendidik yang memiliki potensi untuk berkontribusi secara positif terhadap proses

¹⁹⁰ Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

pembelajaran¹⁹¹. Selain itu, kepala sekolah harus mempertimbangkan kebutuhan sekolah saat menempatkan tenaga pendidik dalam posisi yang sesuai dengan keahlian mereka. Penempatan yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memastikan efektivitas operasional sekolah secara keseluruhan.

Selain perekrutan, kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk mengembangkan kompetensi tenaga pendidik melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan. Menurut Robbins dan Judge¹⁹² (2018), pengembangan SDM yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Dalam konteks ini, kepala sekolah harus berperan aktif dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan profesional yang relevan dengan kebutuhan guru. Program ini dapat berupa pelatihan dalam bidang pedagogi, teknologi pendidikan, atau pengembangan keterampilan manajerial bagi guru yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kepemimpinan di masa depan. Pengembangan kompetensi ini sangat penting, terutama dalam menghadapi perubahan kurikulum dan tuntutan pendidikan yang terus berkembang. Kepala sekolah harus

¹⁹¹ Wahjosumidjo. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

¹⁹² Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

memastikan bahwa guru memiliki akses terhadap sumber daya dan dukungan yang mereka butuhkan untuk mengembangkan keterampilan mereka secara berkelanjutan¹⁹³.

Lebih lanjut, tanggung jawab kepala sekolah dalam manajemen SDM juga meliputi evaluasi kinerja tenaga pendidik¹⁹⁴. Evaluasi kinerja merupakan alat penting untuk menilai efektivitas pengajaran dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Kepala sekolah harus memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara adil dan objektif, dengan menggunakan berbagai indikator kinerja yang mencakup aspek pedagogi, manajerial, serta hubungan interpersonal. Umpan balik yang konstruktif dari hasil evaluasi sangat penting untuk membantu guru memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta memberikan panduan bagi pengembangan profesional lebih lanjut. Evaluasi kinerja yang terstruktur dan berkelanjutan juga memungkinkan kepala sekolah untuk mengidentifikasi guru yang berprestasi, yang kemudian dapat diberikan penghargaan atau peluang promosi.

Motivasi tenaga pendidik juga merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen SDM yang menjadi

¹⁹³ Wahjosumidjo. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

¹⁹⁴ Supardi. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Globalisasi*. Jakarta: Gramedia.

tanggung jawab kepala sekolah. Guru yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan berkomitmen lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana guru merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang. Menurut Mangkunegara¹⁹⁵ (2017), motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui penghargaan yang sesuai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Kepala sekolah harus mampu menyeimbangkan antara pemberian insentif yang sesuai dengan kinerja guru serta menyediakan dukungan moral dan psikologis untuk menjaga semangat kerja mereka.

Selain motivasi, kesejahteraan tenaga pendidik juga menjadi bagian penting dari tanggung jawab kepala sekolah dalam manajemen SDM. Kesejahteraan ini tidak hanya terbatas pada aspek finansial, seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga mencakup keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, kesehatan mental, serta akses terhadap fasilitas yang memadai di tempat kerja. Kepala sekolah harus peka terhadap kebutuhan kesejahteraan guru dan staf, serta menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan tersebut. Program kesejahteraan seperti konseling psikologis, cuti yang fleksibel, serta fasilitas fisik

¹⁹⁵ Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

yang nyaman dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup tenaga pendidik, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas pengajaran mereka.

Tanggung jawab lain dari kepala sekolah dalam manajemen SDM adalah menangani konflik yang mungkin muncul di antara tenaga pendidik atau antara guru dan siswa. Konflik di tempat kerja adalah hal yang tidak bisa dihindari, terutama dalam lingkungan sekolah yang melibatkan berbagai individu dengan latar belakang dan karakter yang berbeda. Kepala sekolah harus memiliki keterampilan mediasi dan resolusi konflik yang baik untuk menjaga harmoni di lingkungan sekolah. Menurut Wahjosumidjo¹⁹⁶ (2016), kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu memfasilitasi komunikasi terbuka dan menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan bijaksana. Dengan menangani konflik secara efektif, kepala sekolah dapat mencegah terjadinya penurunan motivasi dan produktivitas akibat ketidakpuasan di tempat kerja.

Selain itu, kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab untuk mengelola perubahan yang terjadi di sekolah. Perubahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal,

¹⁹⁶ Wahjosumidjo. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

sering kali menimbulkan tantangan bagi tenaga pendidik. Kepala sekolah harus mampu memimpin proses perubahan dengan cara yang strategis dan inklusif, memastikan bahwa seluruh tenaga pendidik dilibatkan dalam proses tersebut. Menurut Fullan (2011), kepala sekolah yang berhasil dalam memimpin perubahan adalah mereka yang mampu memberikan arah yang jelas, memotivasi tenaga pendidik, serta menyediakan dukungan yang diperlukan selama masa transisi¹⁹⁷. Dalam menghadapi perubahan kurikulum, misalnya, kepala sekolah harus memastikan bahwa guru memiliki pelatihan yang memadai dan akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan tersebut.

Terakhir, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan budaya organisasi yang positif di sekolah. Budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi sikap dan perilaku tenaga pendidik, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif¹⁹⁸. Kepala sekolah harus memimpin dengan memberi contoh yang baik, menunjukkan integritas, komitmen, dan etos kerja yang tinggi. Dengan membangun hubungan yang baik dengan

¹⁹⁷ Fullan, M. (2011). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.

¹⁹⁸ Rahmatullah, M. (2017). *Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Supervisi Klinis*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 15(1), 42-54.

tenaga pendidik, kepala sekolah dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendukung keberhasilan pendidikan. Budaya kerja yang positif juga akan meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan guru dalam proses pembelajaran, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa.

Dalam kesimpulannya, tanggung jawab kepala sekolah atau madrasah dalam manajemen SDM sangat kompleks dan mencakup berbagai aspek yang saling terkait. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang harus mampu mengelola, mengembangkan, dan memberdayakan tenaga pendidik dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Dengan manajemen SDM yang efektif, kepala sekolah dapat memastikan bahwa seluruh elemen di sekolah bekerja secara harmonis dan produktif, sehingga sekolah dapat memberikan pendidikan yang berkualitas dan relevan bagi siswa.

B. Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Pengelolaan SDM

Peran strategis kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam keberhasilan sebuah institusi pendidikan. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tenaga pendidik dan staf

pendukung dapat bekerja secara optimal, sehingga tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM mencakup berbagai aspek mulai dari perekrutan, pengembangan profesional, penilaian kinerja, pemberian motivasi, hingga menjaga kesejahteraan tenaga pendidik dan staf. Peran kepala sekolah dalam pengelolaan SDM tidak hanya terkait dengan aspek administratif, tetapi juga mencakup dimensi kepemimpinan yang melibatkan pengambilan keputusan strategis dan pembangunan budaya organisasi yang sehat dan produktif.

Secara teori, pengelolaan SDM di sekolah merupakan proses yang berkelanjutan yang melibatkan serangkaian tindakan untuk mengoptimalkan potensi tenaga kerja. Menurut Robbins dan Judge (2018), manajemen SDM meliputi beberapa fungsi utama, seperti perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan SDM, evaluasi kinerja, serta penghargaan dan kompensasi¹⁹⁹. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah harus mampu menjalankan semua fungsi ini dengan tepat, mengingat peran mereka sebagai pemimpin pendidikan yang tidak hanya mengurus

¹⁹⁹ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

administrasi, tetapi juga berfungsi sebagai katalisator untuk pengembangan profesional tenaga pendidik dan staf²⁰⁰.

Peran strategis kepala sekolah dalam pengelolaan SDM dimulai dari tahap perencanaan²⁰¹. Kepala sekolah harus mampu mengidentifikasi kebutuhan SDM yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Misalnya, dalam menyusun rencana jangka panjang, kepala sekolah harus mempertimbangkan jumlah guru dan staf yang dibutuhkan serta kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Perencanaan yang matang akan membantu kepala sekolah dalam menentukan prioritas dalam pengelolaan SDM, seperti memfokuskan pada pengembangan keterampilan yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan pendidikan di era digital²⁰².

Setelah tahap perencanaan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk melakukan perekrutan dan seleksi tenaga pendidik dan staf. Perekrutan ini harus didasarkan pada kriteria yang objektif, termasuk kualifikasi akademik, pengalaman, dan kompetensi yang relevan dengan posisi yang dibutuhkan. Kepala sekolah perlu terlibat langsung

²⁰⁰ Wahjosumidjo. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

²⁰¹ Supardi. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Globalisasi*. Jakarta: Gramedia.

²⁰² Suyanto, M. 2019. *Manajemen Pendidikan di Era Digital*. Yogyakarta: UNY Press.

dalam proses seleksi untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang direkrut memiliki potensi untuk mendukung pengembangan sekolah. Selain itu, penempatan tenaga kerja juga harus diperhatikan dengan cermat. Kepala sekolah harus mampu menempatkan guru dan staf di posisi yang sesuai dengan keahlian dan minat mereka, sehingga mereka dapat bekerja secara maksimal dan memberikan kontribusi positif bagi sekolah²⁰³.

Pengembangan SDM merupakan tanggung jawab penting lainnya bagi kepala sekolah. Dalam konteks pendidikan, pengembangan SDM terutama berfokus pada peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, workshop, dan program pengembangan profesional lainnya. Kepala sekolah harus berperan aktif dalam merancang dan mengimplementasikan program-program tersebut. Menurut Mangkunegara²⁰⁴ (2017), pengembangan SDM yang efektif akan membantu guru untuk mengembangkan keterampilan pedagogis dan manajerial mereka, sehingga mereka dapat memberikan pengajaran yang lebih berkualitas dan relevan dengan kebutuhan siswa. Program pengembangan profesional juga penting dalam menghadapi perubahan

²⁰³ Sahertian, P. A. (2012). *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Supervisi Pendidikan*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 20(1), 58-70.

²⁰⁴ Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

kurikulum dan tuntutan pendidikan yang semakin kompleks.

Evaluasi kinerja tenaga pendidik merupakan elemen penting dalam pengelolaan SDM yang harus dikelola dengan baik oleh kepala sekolah²⁰⁵. Evaluasi ini berfungsi untuk menilai efektivitas pengajaran dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Kepala sekolah harus memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara obyektif, dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang mencakup aspek-aspek pedagogis, manajerial, serta hubungan interpersonal. Selain itu, evaluasi kinerja juga harus disertai dengan umpan balik yang konstruktif, sehingga guru dapat memahami kekuatan dan kelemahan mereka. Umpan balik ini tidak hanya membantu guru untuk meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga memberikan motivasi bagi mereka untuk terus berkembang secara profesional.

Motivasi tenaga pendidik juga merupakan aspek penting dalam pengelolaan SDM yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah. Menurut Herzberg²⁰⁶ (2003), motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui pemberian penghargaan yang sesuai, baik dalam bentuk finansial maupun non-

²⁰⁵ Susanti, R. (2019). *Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Peningkatan Kinerja Guru*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(2), 200-213.

²⁰⁶ Herzberg, F. (2003). *Work and the Nature of Man*. New York: World Publishing.

finansial. Kepala sekolah harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana guru merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang. Selain itu, pemberian insentif yang sesuai dengan kinerja guru juga dapat membantu meningkatkan semangat kerja mereka. Kepala sekolah harus mampu menyeimbangkan antara penghargaan yang diberikan dengan kebutuhan guru, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkontribusi secara positif bagi sekolah.

Kesejahteraan tenaga pendidik juga menjadi salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dalam pengelolaan SDM. Kesejahteraan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari kesejahteraan finansial, seperti gaji dan tunjangan, hingga kesejahteraan psikologis, seperti keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Kepala sekolah harus memastikan bahwa guru dan staf memiliki akses terhadap fasilitas yang memadai, seperti ruang kerja yang nyaman dan dukungan moral dari pihak manajemen. Program kesejahteraan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan kualitas hidup tenaga pendidik, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas pengajaran mereka.

Dalam aplikasi praktis, kepala sekolah harus mampu menerapkan teori-teori pengelolaan SDM tersebut dengan cara yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Misalnya, dalam mengelola motivasi tenaga pendidik,

kepala sekolah dapat menerapkan sistem penghargaan yang berbasis kinerja, di mana guru yang berprestasi diberi penghargaan dalam bentuk bonus atau pengakuan formal. Selain itu, kepala sekolah juga dapat mengembangkan program pengembangan profesional yang relevan dengan kebutuhan guru, seperti pelatihan dalam penggunaan teknologi pendidikan atau metode pengajaran yang inovatif. Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu memberikan arahan dan dukungan bagi pengembangan profesional tenaga pendidik.

Kepala sekolah juga harus memiliki keterampilan manajerial yang baik untuk mengelola konflik yang mungkin muncul di antara tenaga pendidik atau antara guru dan siswa²⁰⁷. Konflik di tempat kerja adalah hal yang tidak bisa dihindari, terutama dalam lingkungan sekolah yang melibatkan berbagai individu dengan latar belakang dan karakter yang berbeda. Kepala sekolah harus mampu memfasilitasi komunikasi terbuka dan menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan bijaksana. Menurut Wahjosumidjo²⁰⁸ (2016), kepala sekolah yang efektif

²⁰⁷ Suparman, A. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Disiplin Kerja Guru*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 8(3), 234-245.

²⁰⁸ Wahjosumidjo. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

adalah mereka yang mampu menjaga harmoni di lingkungan sekolah, sehingga seluruh elemen dapat bekerja sama secara sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan.

Selain itu, kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk memimpin perubahan yang terjadi di sekolah²⁰⁹. Perubahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal, sering kali menimbulkan tantangan bagi tenaga pendidik. Kepala sekolah harus mampu memimpin proses perubahan dengan cara yang strategis dan inklusif, memastikan bahwa seluruh tenaga pendidik dilibatkan dalam proses tersebut. Dalam menghadapi perubahan kurikulum, misalnya, kepala sekolah harus memastikan bahwa guru memiliki pelatihan yang memadai dan akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan tersebut. Dengan demikian, kepala sekolah dapat memastikan bahwa perubahan tersebut berjalan lancar dan memberikan dampak positif bagi peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

Pada akhirnya, peran strategis kepala sekolah dalam pengelolaan SDM sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung keberhasilan pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer yang mengelola administrasi,

²⁰⁹ Suryadi, A. (2020). *Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. *Jurnal Pengelolaan Pendidikan*, 12(2), 67-81.

tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan bagi pengembangan profesional tenaga pendidik. Dengan manajemen SDM yang efektif, kepala sekolah dapat memastikan bahwa seluruh elemen di sekolah bekerja secara harmonis dan produktif, sehingga sekolah dapat memberikan pendidikan yang berkualitas dan relevan bagi siswa.

C. Mengelola Perubahan dan Inovasi dalam Pendidikan

Mengelola perubahan dan inovasi dalam pendidikan merupakan proses yang sangat penting untuk memastikan bahwa institusi pendidikan tetap relevan dan mampu menghadapi tantangan yang terus berkembang di dunia yang dinamis ini. Pendidikan adalah sektor yang sangat dipengaruhi oleh perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan budaya, sehingga membutuhkan strategi yang efektif dalam mengelola perubahan dan mempromosikan inovasi. Dalam konteks pendidikan, perubahan dapat mencakup berbagai aspek seperti kurikulum, metode pengajaran, teknologi pendidikan, dan bahkan struktur manajemen sekolah. Sementara itu, inovasi dalam pendidikan berkaitan dengan upaya untuk menemukan cara-cara baru dan lebih baik dalam menyelenggarakan pembelajaran yang efektif.

Secara teori, perubahan dalam organisasi pendidikan dapat dikelola dengan menggunakan berbagai pendekatan. Salah satu pendekatan yang paling terkenal adalah teori

perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin²¹⁰, yang membagi proses perubahan ke dalam tiga tahap: *unfreezing* (mencairkan keadaan), *changing* (mengubah), dan *refreezing* (membekukan keadaan baru). Pada tahap pertama, organisasi pendidikan harus melepaskan diri dari pola pikir dan kebiasaan lama yang mungkin sudah tidak relevan lagi dengan kebutuhan saat ini. Tahap kedua adalah ketika perubahan mulai diimplementasikan, dan lembaga pendidikan mulai mencoba praktik-praktik baru, seperti penggunaan teknologi dalam pembelajaran atau penerapan metode pengajaran yang lebih interaktif. Tahap terakhir adalah *refreezing*, di mana perubahan yang sudah diimplementasikan menjadi bagian dari budaya organisasi yang baru.

Selain teori perubahan Lewin, teori yang berkaitan dengan inovasi pendidikan juga penting untuk dipahami. Teori difusi inovasi yang diperkenalkan oleh Everett Rogers²¹¹ memberikan wawasan tentang bagaimana inovasi

²¹⁰ Kurt Lewin, R. (1947). *Frontiers in Group Dynamics*. New York: Harper & Brothers.

²¹¹ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

Burch, J. G., & Witte, A. (2012). The Impact of Rogers' Diffusion of Innovations Theory in Higher Education. *Journal of Education and Learning*, 1(1), 47-54.

diperkenalkan, diadopsi, dan disebarkan dalam masyarakat, termasuk dalam konteks pendidikan. Menurut Rogers, adopsi inovasi dalam suatu komunitas—termasuk komunitas pendidikan—dapat dibagi menjadi beberapa kategori: inovator, penerima awal, mayoritas awal, mayoritas akhir, dan kelompok yang tertinggal. Pemahaman tentang kategori ini sangat penting bagi pengelola sekolah atau universitas agar mereka dapat merencanakan strategi yang tepat dalam memperkenalkan inovasi dan memastikan bahwa inovasi tersebut diadopsi oleh semua pihak dalam institusi.

Dalam aplikasinya, mengelola perubahan dan inovasi dalam pendidikan memerlukan kepemimpinan yang visioner. Kepala sekolah, dosen, dan pimpinan lembaga pendidikan harus mampu melihat jauh ke depan, mengenali tren global dan nasional yang mungkin mempengaruhi sistem pendidikan, serta mampu mengelola resistensi yang mungkin muncul dalam proses perubahan. Dalam praktiknya, banyak sekolah atau universitas yang masih menghadapi tantangan dalam hal resistensi terhadap

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). The Antecedents of the Diffusion of Innovations. *International Journal of Market Research*, 43(3), 301-312.

Sudrajat, I., & Sitompul, D. (2020). Penerapan Teori Difusi Inovasi dalam Pengembangan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5(2), 123-134.

perubahan, baik dari pihak guru, siswa, maupun orang tua. Resistensi²¹² ini dapat disebabkan oleh ketakutan akan hal-hal baru, kurangnya pemahaman tentang pentingnya perubahan, atau kekhawatiran akan kehilangan kontrol atas proses pembelajaran.

Untuk mengatasi resistensi ini, pendekatan yang kolaboratif dan partisipatif sangat diperlukan. Misalnya, dalam menerapkan kurikulum baru atau teknologi baru, kepala sekolah dan pimpinan pendidikan lainnya perlu melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan guru, siswa, orang tua, dan bahkan masyarakat luas dalam perencanaan dan implementasi perubahan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan tersebut, yang pada akhirnya dapat mengurangi resistensi.

Selain itu, pengembangan profesional bagi tenaga pendidik juga merupakan elemen kunci dalam mengelola perubahan dan inovasi. Guru dan dosen harus terus mengembangkan keterampilan mereka agar dapat mengadopsi metode dan teknologi baru dalam pengajaran. Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan akan membantu tenaga pendidik untuk beradaptasi dengan

²¹² Harnani, S., & Sunyoto, E. (2019). Resistensi terhadap perubahan dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5(1), 45-56.

perubahan dan meningkatkan kualitas pembelajaran²¹³. Misalnya, pelatihan tentang penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pembelajaran dapat mempersiapkan guru untuk mengintegrasikan teknologi dalam kelas, sehingga pembelajaran menjadi lebih interaktif dan relevan dengan kebutuhan siswa di era digital.

Inovasi dalam pendidikan juga sering kali terkait dengan penggunaan teknologi. Perkembangan teknologi informasi telah membawa perubahan yang signifikan dalam cara pendidikan disampaikan dan dikelola. Misalnya, pembelajaran daring (*e-learning*) telah menjadi salah satu inovasi besar dalam dunia pendidikan, terutama sejak pandemi COVID-19 memaksa institusi pendidikan di seluruh dunia untuk beralih ke pembelajaran jarak jauh. Pembelajaran daring memungkinkan siswa untuk belajar dari mana saja dan kapan saja, dengan akses yang lebih fleksibel terhadap materi pembelajaran. Selain itu, teknologi juga memungkinkan adanya personalisasi dalam pembelajaran, di mana siswa dapat belajar sesuai dengan kecepatan dan gaya belajar masing-masing.

Namun, tantangan dalam menerapkan inovasi teknologi dalam pendidikan tidak dapat diabaikan. Salah

²¹³ Rahmi, L., & Suryana, M. (2020). Keterlibatan guru dalam proses perubahan pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 8(1), 67-78.

satu tantangan terbesar adalah kesenjangan akses terhadap teknologi, di mana tidak semua siswa dan sekolah memiliki akses yang sama terhadap perangkat dan infrastruktur teknologi yang memadai. Untuk mengatasi masalah ini, pemerintah dan pemangku kepentingan lain perlu bekerja sama untuk menyediakan akses yang merata terhadap teknologi²¹⁴, terutama bagi sekolah-sekolah di daerah terpencil atau yang memiliki keterbatasan sumber daya.

Di sisi lain, inovasi tidak selalu harus terkait dengan teknologi. Inovasi pedagogis, atau inovasi dalam metode pengajaran, juga sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan²¹⁵. Misalnya, pendekatan pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*), pembelajaran kolaboratif, dan pembelajaran berbasis masalah (*problem-based learning*) adalah beberapa inovasi pedagogis yang telah terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan siswa dan kemampuan berpikir kritis mereka. Kepala sekolah dan pimpinan pendidikan lainnya harus terus mendorong guru untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru ini, serta menyediakan dukungan yang diperlukan agar

²¹⁴ Suyanto, M. 2019. *Manajemen Pendidikan di Era Digital*. Yogyakarta: UNY Press.

²¹⁵ *Ibid*

inovasi pedagogis dapat diimplementasikan secara efektif di dalam kelas²¹⁶.

Selain itu, dalam mengelola perubahan dan inovasi, evaluasi yang berkelanjutan sangat penting. Setiap perubahan yang diimplementasikan harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa perubahan tersebut memberikan dampak yang positif terhadap proses pembelajaran. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti survei kepuasan siswa, observasi kelas, atau analisis hasil belajar siswa. Hasil evaluasi ini kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan penyesuaian atau perbaikan terhadap perubahan yang telah dilakukan.

Dalam konteks kebijakan, pengelolaan perubahan dan inovasi dalam pendidikan juga melibatkan peran pemerintah dan otoritas pendidikan. Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kerangka kebijakan yang mendukung inovasi dalam pendidikan, seperti menyediakan anggaran yang memadai untuk penelitian dan pengembangan di bidang pendidikan, serta memastikan bahwa regulasi yang ada tidak menghambat inovasi. Misalnya, kebijakan terkait dengan kurikulum harus fleksibel dan memberikan ruang bagi sekolah untuk

²¹⁶ Kurniawan, A. (2019). Penghargaan dan motivasi dalam perubahan sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(3), 123-135.

berinovasi sesuai dengan kebutuhan siswa dan konteks lokal.

Pada akhirnya, mengelola perubahan dan inovasi dalam pendidikan adalah sebuah proses yang kompleks dan berkelanjutan. Perubahan dan inovasi bukanlah sesuatu yang dapat dicapai dalam waktu singkat, tetapi memerlukan komitmen jangka panjang dari semua pihak yang terlibat. Kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, pemerintah, dan masyarakat luas harus bekerja sama untuk memastikan bahwa inovasi-inovasi yang diterapkan dalam pendidikan benar-benar membawa manfaat bagi semua pihak dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Dengan demikian, perubahan dan inovasi dalam pendidikan bukan hanya tentang memperkenalkan hal-hal baru, tetapi juga tentang bagaimana mempersiapkan semua pihak dalam sistem pendidikan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Kepala sekolah dan pimpinan pendidikan lainnya memiliki peran yang sangat penting dalam memimpin proses ini, dengan memastikan bahwa semua aspek dari perubahan dan inovasi dikelola dengan baik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Dengan pendekatan yang tepat, perubahan dan inovasi dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan mempersiapkan generasi masa depan yang lebih baik.

D. Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah memiliki peran penting sebagai agen perubahan. Di tengah dinamika dunia pendidikan yang terus berkembang, kepala sekolah dituntut untuk tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi pemimpin yang dapat mendorong inovasi, memperbaiki proses pembelajaran, dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Dalam pembahasan ini, kita akan menjelaskan secara teoritis mengenai peran kepala sekolah sebagai agen perubahan dan bagaimana konsep tersebut diterapkan dalam praktik di lapangan.

Sebagai agen perubahan, kepala sekolah diharapkan untuk memiliki visi yang jelas mengenai arah dan tujuan sekolah²¹⁷. Menurut Kotter²¹⁸ (1996), perubahan yang efektif dalam organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menginspirasi dan menggerakkan seluruh anggota organisasi menuju perubahan tersebut. Kepala sekolah harus mampu menciptakan visi yang menarik dan dapat diterima oleh seluruh warga sekolah, termasuk guru, staf,

²¹⁷ Andayani, R., & Rachmadi, F. (2020). Komunikasi efektif dalam perubahan organisasi pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(2), 15-28.

²¹⁸ Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press.

dan siswa. Visi ini harus jelas dan relevan dengan kebutuhan dan harapan komunitas sekolah.

Di sisi lain, teori kepemimpinan transformasional²¹⁹ menekankan pentingnya kepala sekolah dalam memotivasi dan memberdayakan staf untuk mencapai tujuan bersama. Burns (1978) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional dapat mengubah perilaku dan sikap pengikutnya melalui pengaruh yang positif. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang mampu membangun hubungan yang baik dengan guru dan staf dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Keterlibatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dan proses perubahan menjadi kunci dalam menciptakan suasana yang mendukung inisiatif perubahan.

Kepala sekolah sebagai agen perubahan juga perlu memiliki kemampuan dalam manajemen perubahan. Menurut Lewin (1951), proses perubahan terdiri dari tiga tahap: *unfreezing* (membuat keadaan saat ini tidak nyaman), *changing* (melaksanakan perubahan), dan *refreezing* (menetapkan perubahan baru sebagai norma). Kepala sekolah perlu mengidentifikasi elemen-elemen yang perlu diubah dalam sistem pendidikan di sekolahnya,

²¹⁹ Wibowo, A. (2018). Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(2), 75-90.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment*

serta merancang strategi yang efektif untuk melaksanakan perubahan tersebut. Dalam proses ini, komunikasi yang efektif menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak terlibat dan mendukung perubahan yang akan dilakukan.

Dalam praktiknya, kepala sekolah sebagai agen perubahan dapat mengambil beberapa langkah konkret untuk mewujudkan perubahan yang diinginkan di sekolah. Salah satu langkah awal yang dapat dilakukan adalah melakukan analisis situasi untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang dihadapi sekolah. Dengan pemahaman yang jelas mengenai kondisi saat ini, kepala sekolah dapat merumuskan strategi perubahan yang tepat.

Setelah melakukan analisis, kepala sekolah harus melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam proses perencanaan perubahan. Melibatkan guru, staf, siswa, dan orang tua dalam pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan, tetapi juga mendapatkan berbagai sudut pandang yang dapat memperkaya proses perencanaan. Diskusi dan musyawarah dalam forum terbuka dapat menjadi sarana untuk mengumpulkan masukan dan ide-ide baru yang dapat memperkuat rencana perubahan.

Kepala sekolah juga perlu memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan

perubahan. Ini termasuk menyediakan pelatihan bagi guru, fasilitas yang memadai, dan akses terhadap sumber daya pendidikan yang relevan. Pelatihan profesional yang berkelanjutan akan membantu guru untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan dalam mengimplementasikan kurikulum yang baru atau metode pengajaran yang inovatif.

Salah satu tantangan utama dalam melaksanakan perubahan di sekolah adalah resistensi dari anggota organisasi. Kepala sekolah harus siap menghadapi tantangan ini dengan pendekatan yang bijaksana. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah memberikan informasi yang jelas dan transparan mengenai alasan di balik perubahan serta manfaat yang dapat diperoleh. Dengan memahami alasan dan tujuan perubahan, anggota sekolah akan lebih terbuka dan bersedia untuk mendukung perubahan tersebut.

Selain itu, kepala sekolah juga perlu menciptakan budaya sekolah yang mendukung inovasi dan perubahan. Budaya yang positif akan menciptakan lingkungan di mana guru merasa aman untuk mencoba pendekatan baru dan berbagi ide tanpa takut akan kegagalan. Kepala sekolah dapat mendorong kolaborasi antar guru melalui pembentukan kelompok kerja atau tim kolaboratif yang fokus pada pengembangan praktik terbaik dalam pengajaran.

Selama proses perubahan, penting bagi kepala sekolah untuk secara terus-menerus memantau dan mengevaluasi dampak dari perubahan yang telah diterapkan. Melalui pengumpulan data dan umpan balik dari guru dan siswa, kepala sekolah dapat mengetahui apakah perubahan yang dilakukan memberikan hasil yang diharapkan atau perlu dilakukan penyesuaian. Evaluasi yang berkelanjutan akan membantu kepala sekolah untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan rencana aksi yang lebih efektif di masa depan.

Dampak dari kepala sekolah yang berperan sebagai agen perubahan dapat terlihat dari berbagai aspek di lingkungan sekolah. Salah satunya adalah peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Kepala sekolah yang berhasil menerapkan perubahan dengan baik akan mampu menciptakan suasana belajar yang lebih menarik dan inovatif, sehingga meningkatkan motivasi siswa untuk belajar. Hal ini juga berpengaruh positif terhadap hasil belajar siswa, yang pada gilirannya dapat meningkatkan reputasi sekolah di masyarakat.

Selain itu, kepala sekolah yang efektif sebagai agen perubahan juga dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan guru. Ketika guru merasa dilibatkan dalam proses perubahan dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi, mereka akan lebih termotivasi dan

berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi akan berujung pada rendahnya tingkat turnover guru, sehingga menjaga stabilitas dan kontinuitas dalam proses belajar mengajar.

Peningkatan hubungan antara sekolah dan masyarakat juga menjadi dampak positif dari peran kepala sekolah sebagai agen perubahan. Dengan melibatkan orang tua dan komunitas dalam proses perubahan, kepala sekolah dapat menciptakan sinergi yang baik antara sekolah dan masyarakat. Hubungan yang kuat dengan orang tua akan meningkatkan dukungan terhadap program-program yang dilaksanakan di sekolah, sehingga memudahkan kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Kepala sekolah sebagai agen perubahan juga dapat berkontribusi terhadap pengembangan profesionalisme di lingkungan sekolah. Dengan menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan, kepala sekolah mendorong guru untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi guru, tetapi juga berdampak positif bagi siswa, yang akan mendapatkan pengajaran dari guru yang kompeten dan berpengalaman.

Secara keseluruhan, kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan yang krusial dalam mengelola dan memimpin proses perubahan di sekolah. Dengan pemahaman yang baik mengenai teori kepemimpinan dan

manajemen perubahan, kepala sekolah dapat menerapkan berbagai strategi yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Melalui perencanaan yang matang, keterlibatan pemangku kepentingan, dukungan sumber daya, dan evaluasi yang berkelanjutan, kepala sekolah dapat memastikan bahwa perubahan yang dilakukan memberikan dampak positif bagi seluruh komunitas sekolah.

Dalam menjalankan perannya sebagai agen perubahan, kepala sekolah tidak hanya menjadi pengelola, tetapi juga seorang pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi seluruh anggota sekolah untuk bersama-sama mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik. Dengan demikian, peran kepala sekolah sebagai agen perubahan sangatlah vital dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar yang inovatif dan berdaya saing.

E. Strategi Mendorong Perubahan Positif

Perubahan dalam sistem pendidikan sering kali menjadi tantangan yang signifikan bagi kepala sekolah. Mendorong perubahan positif bukan hanya sekadar implementasi kebijakan baru atau kurikulum, tetapi juga mencakup pengelolaan hubungan interpersonal, pengembangan budaya sekolah, serta pemenuhan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin perubahan

yang strategis²²⁰. Untuk mendorong perubahan positif, mereka perlu menerapkan beberapa strategi yang berdasarkan pada teori kepemimpinan serta praktik terbaik di lapangan.

Salah satu teori yang relevan dalam konteks kepemimpinan pendidikan adalah teori kepemimpinan transformasional²²¹. Teori ini, seperti yang diungkapkan oleh Bass²²² (1990), menekankan pentingnya pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih berhasil dalam mendorong perubahan positif²²³. Mereka tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi tenaga pendidik dan siswa untuk berkontribusi aktif dalam proses perubahan. Dengan menciptakan visi yang jelas dan menyentuh hati, kepala sekolah dapat membangkitkan semangat kolektif di antara semua pemangku kepentingan.

²²⁰ Pujiono, A. (2016). *Manajemen Perubahan Pendidikan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo.

²²¹ Wibowo, A. (2018). Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(2), 75-90.

²²² Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

²²³ *Ibid*

Secara aplikatif, strategi pertama yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah adalah membangun visi yang jelas dan mengkomunikasikannya secara efektif. Visi yang jelas merupakan fondasi dari setiap perubahan yang ingin dicapai. Kepala sekolah harus dapat merumuskan visi yang menggambarkan tujuan jangka panjang sekolah, serta bagaimana perubahan yang diusulkan dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut²²⁴. Selain itu, penting bagi kepala sekolah untuk mengkomunikasikan visi ini dengan cara yang dapat dipahami dan diterima oleh semua pihak, termasuk guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Dalam melakukan hal ini, kepala sekolah bisa menggunakan berbagai media komunikasi, seperti rapat, newsletter, atau *platform* digital, agar pesan tersebut dapat menjangkau seluruh komunitas sekolah.

Selanjutnya, kepala sekolah perlu melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses perubahan. Keterlibatan ini penting untuk membangun rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap perubahan yang akan dilakukan. Menurut Leithwood dan Jantzi²²⁵ (2000), keterlibatan semua pihak dapat meningkatkan dukungan

²²⁴ Wibowo, A. (2018). Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(2), 75-90.

²²⁵ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment to Change in Canada and USA*. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 97-118.

terhadap perubahan yang diusulkan. Kepala sekolah dapat mengadakan forum diskusi atau kelompok kerja yang melibatkan guru, siswa, dan orang tua untuk membahas perubahan yang diinginkan. Dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah tidak hanya menunjukkan bahwa mereka menghargai masukan dari berbagai pihak, tetapi juga dapat memperoleh dukungan yang lebih besar saat perubahan tersebut diimplementasikan.

Selain melibatkan pemangku kepentingan, kepala sekolah juga harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi resistensi terhadap perubahan. Resistensi adalah hal yang wajar dalam setiap proses perubahan, tetapi kepala sekolah perlu memiliki strategi untuk mengelolanya. Menurut Kotter²²⁶ (1996), salah satu cara untuk mengatasi resistensi adalah dengan menciptakan rasa urgensi di antara para pemangku kepentingan. Kepala sekolah dapat menjelaskan mengapa perubahan itu penting dan apa konsekuensi jika perubahan tidak dilakukan. Dengan menciptakan pemahaman yang kuat mengenai urgensi perubahan, kepala

²²⁶ Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press.

sekolah dapat mengurangi resistensi dan memotivasi semua pihak untuk berpartisipasi dalam proses tersebut²²⁷.

Aspek penting lain dari strategi kepala sekolah dalam mendorong perubahan positif adalah pengembangan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Menurut Schein²²⁸ (2010), budaya organisasi sangat memengaruhi cara individu berinteraksi dan berperilaku dalam suatu institusi. Kepala sekolah perlu menciptakan lingkungan di mana guru dan staf merasa aman untuk mengemukakan ide-ide baru dan melakukan percobaan. Salah satu cara untuk membangun budaya ini adalah dengan memberikan penghargaan kepada guru yang berinovasi atau berhasil menerapkan metode pembelajaran baru. Penghargaan ini tidak hanya berupa insentif finansial, tetapi juga pengakuan publik di depan rekan-rekan mereka. Dengan cara ini, kepala sekolah dapat mendorong lebih banyak guru untuk berinovasi dan terlibat dalam proses perubahan.

Kepala sekolah juga perlu menyediakan pelatihan dan pengembangan profesional bagi guru sebagai bagian dari strategi perubahan. Pelatihan yang relevan akan membantu guru mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru dalam pembelajaran. Menurut

²²⁷ Agustina, M. (2021). Peran kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 23-34.

²²⁸ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Guskey²²⁹ (2002), program pengembangan profesional yang efektif harus berfokus pada kebutuhan nyata di lapangan. Kepala sekolah harus melakukan penilaian terhadap kebutuhan pengembangan profesional tenaga pendidik, dan menyediakan pelatihan yang sesuai²³⁰. Selain itu, pelatihan harus didukung dengan *follow-up* yang memadai untuk memastikan bahwa apa yang telah dipelajari dapat diterapkan di kelas.

Implementasi perubahan juga memerlukan pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan. Kepala sekolah perlu menetapkan indikator keberhasilan untuk mengevaluasi dampak dari perubahan yang telah dilakukan. Menurut Fullan²³¹ (2001), pengawasan yang efektif akan membantu kepala sekolah untuk melihat apakah perubahan yang diterapkan memberikan hasil yang diharapkan. Jika tidak, kepala sekolah harus siap untuk melakukan penyesuaian atau perbaikan terhadap strategi yang telah diterapkan. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, kepala sekolah tidak hanya dapat memastikan bahwa perubahan berjalan sesuai rencana, tetapi juga dapat belajar

²²⁹ Guskey, T. R. (2002). Professional Development and Teacher Change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381-391. DOI: 10.1080/135406002100000512.

²³⁰ Wibowo, A. (2018). Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(2), 75-90.

²³¹ Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.

dari pengalaman yang ada untuk meningkatkan implementasi di masa mendatang.

Selanjutnya, kepala sekolah perlu membangun kemitraan dengan berbagai pihak di luar sekolah, seperti lembaga pemerintah, organisasi masyarakat, dan dunia usaha. Kerja sama ini dapat memberikan dukungan tambahan dalam mendorong perubahan positif. Misalnya, kepala sekolah dapat menjalin kemitraan dengan universitas untuk program pelatihan bagi guru atau dengan perusahaan lokal untuk dukungan sumber daya dalam kegiatan ekstrakurikuler. Menurut Epstein dan Sheldon²³² (2002), keterlibatan komunitas dalam pendidikan dapat memberikan manfaat signifikan bagi siswa dan sekolah. Dengan membangun jaringan kemitraan yang kuat, kepala sekolah dapat memperluas sumber daya dan peluang yang tersedia untuk sekolah.

Tidak kalah penting, kepala sekolah juga harus berperan sebagai teladan bagi tenaga pendidik dan siswa. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen terhadap perubahan dan siap untuk beradaptasi dengan tantangan baru akan menjadi inspirasi bagi orang lain. Menurut

²³² Epstein, J. L., & Sheldon, S. B. (2002). Present and Accounted For: Improving Student Attendance Through Family and Community Involvement. *The Journal of Educational Research*, 95(5), 308-318.

Northouse²³³ (2018), kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan untuk memberikan contoh yang baik. Kepala sekolah harus menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai dan tujuan perubahan yang diusulkan. Dengan demikian, mereka akan membangun kepercayaan dan meningkatkan motivasi di antara guru dan staf.

Akhirnya, kepala sekolah perlu memastikan adanya komunikasi yang terbuka dan transparan selama proses perubahan. Komunikasi yang efektif²³⁴ adalah kunci untuk mengurangi kecemasan dan ketidakpastian yang sering muncul selama periode perubahan. Kepala sekolah harus rutin memberikan informasi mengenai perkembangan perubahan yang sedang dilakukan, serta menyampaikan tantangan yang dihadapi dan langkah-langkah yang diambil untuk mengatasinya. Dalam hal ini, penggunaan teknologi komunikasi, seperti email, media sosial, atau platform komunikasi internal, dapat membantu kepala sekolah dalam menyampaikan informasi secara cepat dan efisien.

Dalam kesimpulan, strategi kepala sekolah dalam mendorong perubahan positif merupakan kombinasi dari

²³³ Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

²³⁴ Andayani, R., & Rachmadi, F. (2020). Komunikasi efektif dalam perubahan organisasi pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(2), 15-28.

teori kepemimpinan yang efektif dan praktik terbaik di lapangan. Dengan membangun visi yang jelas, melibatkan semua pemangku kepentingan, mengatasi resistensi, menciptakan budaya inovasi, menyediakan pelatihan, melakukan evaluasi berkelanjutan, membangun kemitraan, menjadi teladan, dan menjaga komunikasi yang terbuka, kepala sekolah dapat memimpin proses perubahan dengan sukses. Perubahan positif²³⁵ dalam pendidikan adalah suatu keharusan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan mempersiapkan siswa menghadapi tantangan masa depan. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan sangatlah vital dalam menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik.

F. Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan

Peran kepala sekolah dalam mengatasi resistensi²³⁶ terhadap perubahan adalah salah satu aspek penting dalam kepemimpinan pendidikan. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai manajer yang mengatur berbagai aspek operasional sekolah, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan seluruh warga sekolah untuk menerima dan beradaptasi dengan

²³⁵ *Ibid*

²³⁶ Harnani, S., & Sunyoto, E. (2019). Resistensi terhadap perubahan dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5(1), 45-56.

perubahan²³⁷. Perubahan dalam lingkungan pendidikan bisa datang dari berbagai sumber, seperti perubahan kurikulum, pengenalan teknologi baru, atau pergeseran dalam kebijakan pendidikan²³⁸. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memahami faktor-faktor yang menyebabkan resistensi dan cara-cara untuk mengatasinya.

Resistensi terhadap perubahan sering kali muncul karena ketidakpastian dan kekhawatiran individu tentang dampak perubahan tersebut terhadap pekerjaan dan lingkungan mereka. Menurut Kotter dan Cohen²³⁹ (2002), perubahan yang sukses memerlukan pemahaman yang jelas mengenai alasan di balik perubahan tersebut dan visi yang kuat untuk masa depan. Dalam konteks ini, kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan visi tersebut kepada semua pihak di sekolah, termasuk guru, staf, dan siswa²⁴⁰. Komunikasi yang efektif akan membantu meredakan kekhawatiran dan menciptakan pemahaman yang lebih baik mengenai manfaat perubahan yang diusulkan.

²³⁷ Handoko, T. H. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(2), 45-56.

²³⁸ *Ibid*

²³⁹ Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press.

²⁴⁰ Andayani, R., & Rachmadi, F. (2020). Komunikasi efektif dalam perubahan organisasi pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(2), 15-28.

Teori kepemimpinan transformasional²⁴¹ juga sangat relevan dalam konteks ini. Pemimpin transformasional, seperti yang dijelaskan oleh Bass²⁴² (1985), adalah mereka yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang lebih baik daripada yang dilakukan sebelumnya. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan berusaha untuk membangun hubungan yang kuat dengan guru dan staf, menciptakan suasana kerja yang positif, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi ketakutan dan kekhawatiran yang muncul. Dengan cara ini, kepala sekolah dapat membantu menciptakan budaya yang terbuka terhadap perubahan.

Dalam praktiknya, kepala sekolah dapat melakukan berbagai strategi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan²⁴³. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah melibatkan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan mereka, kepala sekolah tidak hanya memberikan kesempatan untuk berkontribusi, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan

²⁴¹ Wibowo, A. (2018). Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(2), 75-90.

²⁴² Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

²⁴³ Tanjung, H. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press.

yang akan diimplementasikan. Sebagai contoh, saat ada perubahan kurikulum, kepala sekolah dapat membentuk tim kerja yang terdiri dari guru-guru untuk bersama-sama merumuskan bagaimana implementasi kurikulum baru tersebut akan dilakukan. Hal ini akan membuat guru merasa dihargai dan meningkatkan kemungkinan mereka untuk mendukung perubahan tersebut.

Selanjutnya, kepala sekolah juga perlu memberikan pelatihan dan dukungan yang memadai bagi guru dan staf. Perubahan sering kali menuntut penguasaan keterampilan baru atau pemahaman yang lebih dalam mengenai praktik pendidikan yang berbeda. Dengan menyediakan pelatihan yang sesuai, kepala sekolah dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan diri guru dalam menghadapi perubahan. Sebagai contoh, jika ada pengenalan teknologi baru di sekolah, kepala sekolah dapat mengorganisir workshop atau sesi pelatihan bagi guru untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam menggunakan teknologi tersebut.

Kepala sekolah juga harus aktif dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Lingkungan yang positif dan terbuka akan membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan. Menurut Amabile²⁴⁴ (1996), lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dapat

²⁴⁴ Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.

mendorong individu untuk lebih terbuka terhadap perubahan. Kepala sekolah dapat menciptakan budaya ini dengan memberikan ruang bagi guru untuk berbagi ide, eksperimen, dan belajar dari satu sama lain. Misalnya, kepala sekolah bisa mengadakan forum atau diskusi rutin di mana guru dapat berbagi pengalaman mereka dalam mengimplementasikan perubahan.

Selain itu, kepala sekolah harus siap menghadapi dan menangani konflik yang mungkin muncul akibat perubahan. Dalam proses perubahan, adalah hal yang wajar jika terjadi perbedaan pendapat atau ketidakpuasan di antara anggota staf. Kepala sekolah perlu memiliki keterampilan mediasi untuk menyelesaikan konflik ini dengan cara yang konstruktif. Menghadapi konflik²⁴⁵ secara terbuka dan transparan dapat membantu menciptakan kepercayaan di antara semua pihak dan mengurangi resistensi. Jika guru merasa bahwa suara mereka didengar dan diakui, mereka cenderung lebih terbuka untuk mendukung perubahan yang diusulkan.

²⁴⁵ Wahjosumidjo. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
Agustina, M. (2021). Peran kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 23-34.

Dalam konteks implementasi perubahan, evaluasi juga menjadi bagian penting²⁴⁶. Kepala sekolah harus merumuskan mekanisme untuk mengevaluasi proses dan hasil dari perubahan yang dilakukan. Evaluasi tidak hanya berguna untuk mengetahui apakah perubahan tersebut berhasil, tetapi juga sebagai alat untuk mengidentifikasi area yang masih perlu diperbaiki. Melibatkan guru dalam proses evaluasi dapat meningkatkan rasa memiliki mereka terhadap perubahan. Sebagai contoh, kepala sekolah dapat meminta umpan balik dari guru mengenai pelaksanaan perubahan kurikulum dan menggunakan informasi tersebut untuk melakukan perbaikan.

Selain itu, kepala sekolah juga perlu menyiapkan strategi untuk merayakan keberhasilan. Mengakui dan merayakan pencapaian kecil dalam proses perubahan dapat memberikan dorongan positif bagi seluruh anggota sekolah.

²⁴⁶ Anwar, C., & Nur, I. (2021). Evaluasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 12(1), 42-57.

Arifin, Z. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah: Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Mengelola Tenaga Pendidik. *Jurnal Kependidikan*, 10(2), 98-109.

Arifin, Z. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(2), 123-135.

Arifin, Z. (2016). *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.

Hal ini juga dapat menciptakan motivasi untuk terus maju dan beradaptasi dengan perubahan yang lebih besar. Misalnya, setelah sukses dalam pelaksanaan kurikulum baru, kepala sekolah dapat mengadakan acara penghargaan bagi guru yang telah berkontribusi secara signifikan dalam proses tersebut.

Di sisi lain, kepala sekolah juga harus tetap waspada terhadap potensi resistensi yang mungkin muncul di masa depan. Perubahan dalam dunia pendidikan adalah suatu keniscayaan, dan kepala sekolah harus siap untuk menghadapi tantangan ini. Dengan membangun budaya yang positif dan terbuka, serta mempersiapkan diri untuk belajar dari pengalaman, kepala sekolah dapat menjadi pemimpin yang efektif dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan.

Dalam kesimpulan, peran kepala sekolah dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan sangat krusial dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang dinamis dan responsif terhadap perkembangan zaman. Dengan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang transformasional, melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, memberikan pelatihan dan dukungan, serta menciptakan budaya yang mendukung inovasi, kepala sekolah dapat meminimalkan resistensi dan memastikan bahwa perubahan dapat diimplementasikan dengan sukses. Melalui keterampilan komunikasi, mediasi,

dan evaluasi yang baik, kepala sekolah tidak hanya mampu mengatasi tantangan yang muncul, tetapi juga memotivasi seluruh warga sekolah untuk beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Epstein, J. L., & Sheldon, S. B. (2002). Present and Accounted For: Improving Student Attendance Through Family and Community Involvement. *The Journal of Educational Research*, 95(5), 308-318.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guskey, T. R. (2002). Professional Development and Teacher Change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381-391.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Transformational Leadership Effects: A Replication. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 493-504.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, P. (2015). Creating a Culture of Collaboration in Schools. *Journal of Educational Leadership*, 23(2), 112-126.
- Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to "The Social Psychology of Creativity."* Westview Press.
- Amstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Anwar, C., & Nur, I. (2021). Evaluasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 12(1), 42-57.
- Arifin, Z. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah: Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Mengelola Tenaga Pendidik. *Jurnal Kependidikan*, 10(2), 98-109.
- Arifin, Z. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(2), 123-135.
- Arifin, Z. (2016). *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Armstrong & Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.

- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bertalanffy, L. von (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Buchari, Alma. (2007). *Manajemen Pemasaran & Pemasaran Jasa*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Bukit, Malusa, & Rahmat, D. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: ZAHR Publishing.
- Caffarella, R. S. (2002). *Planning Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). "Models of Theories of Work and Organization: The Role of Human Resource Management Practices in Shaping

- Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dessler, G. 2011. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Eisenberger, R., Armeli, S., & Pretz, J. (2001). *Can the Promise of Reward Increase Performance?. Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1095-1105.
- Fathurrahman, M., & Sari, D. P. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia pada Sekolah Menengah Kejuruan: Implementasi dan Evaluasi Kebijakan. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Kebijakan*, 15(4), 89-102.
- Fatimah, N. (2021). *Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan SDM Guru melalui Pelatihan dan Pendidikan*. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 35(3), 214-228.
- Fatma, I. 2011, Optimasi Pendistribusian Air Minum Dalam Kemasan PT HERLINDO MITRATIRTA Pekanbaru dengan metode North West Corner dan Stepping Stone. *Skripsi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*.
- Fauziah, I. (2018). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan Indonesia*, 4(1), 89-98.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Dunod.

- Fiedler, F. E. (1964). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. *Advances in Experimental Social Psychology*.
- Fullan, M. (2011). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Guskey, T. R. (2002). *Professional Development and Teacher Change*. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381-391.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). *Burnout and Work Engagement Among Teachers*. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). *Burnout and Work Engagement Among Teachers*. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). *Burnout and Work Engagement Among Teachers*. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Handoko, H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(2), 45-56.
- Handoko, T.H. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity*. New York: Teachers College Press.

- Haryanto, M. (2019). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Guru di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Sekolah*, 7(3), 122-135.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Hidayat, A., & Wulandari, I. (2019). Evaluasi Kebijakan Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik pada Lembaga Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 56-68.
- Huselid, M. A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Indrawati, H. (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sekolah: Studi Kasus di SMP Negeri 1 Yogyakarta*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 34-46.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments". *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy*. Association Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall.
- Kurniawan, H. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Institusi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(3), 177-190.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher Stress: Directions for Future Research. *Educational Review*, 53(1), 27-35.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.
- Lestari, S. (2021). Implementasi Strategi Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(1), 55-67.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Ohio: Thomson South-Western.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2011.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Mulyadi, D., & Sopyan, A. (2018). Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Guru dalam Peningkatan Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 5(1), 12-21.
- Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sekolah Efektif*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 5(2), 124-135.
- (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Nursalam, N. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 5(2), 121-130.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press.
- (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Prasetyo, A. (2022). Evaluasi Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas: Sebuah Studi Kasus. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 10(2), 112-125.
- Priyatna, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jurnal Pendidikan Islam.
- Putri, A., & Fauzi, F. (2021). Pengaruh Penghargaan Non-Finansial Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Indonesia*, 10(1), 78-92.
- Putri, L. P., & Susilo, T. (2020). Pengaruh Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kualitas Pembelajaran di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan*, 9(3), 101-110.

- Rachmawati, S. (2020). Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Institusi Pendidikan. Tesis. Universitas Negeri Jakarta,
- Rahmatullah, M. (2017). *Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Supervisi Klinis*. Jurnal Pendidikan Islam, 15(1), 42-54.
- Rahmawati, F., & Yulianti, D. (2017). Peran Kebijakan SDM dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah. *Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, 5(2), 33-45.
- Rivai, V. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2005). *Teachers, Schools, and Academic Achievement*. *Econometrica*, 73(2), 417-458.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter. (2009). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hal.

- Rosenberg, M. (2010). *Building a Culture of Trust: How to Enhance Relationships in the Workplace*. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 171-179.
- Sahertian, P. A. (2012). *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Supervisi Pendidikan*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 20(1), 58-70.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2002). *The Measurement of Work Engagement and Burnout*. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, U. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sudaryono, M. & Purwanto, D. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja di Lingkungan Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 45-58.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sukirno, S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 12-21.

- Sukirno, S. (2020). *Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja Guru*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 9(1), 1-12.
- Supardi, S. (2015). *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 21(4), 456-469.
- Supardi, S. (2018). *Pengembangan Profesionalisme Guru*. Jurnal Pendidikan, 17(2), 143-157.
- Supardi. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Globalisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Suparman, A. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Disiplin Kerja Guru*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 8(3), 234-245.
- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. Harper & Row.
- Supriyanto, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kualitas Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 8(4), 201-213.
- Supriyono, 2006, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis* Yogyakarta: BPFE UGM.
- Suryadi, A. (2020). *Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jurnal Pengelolaan Pendidikan, 12(2), 67-81.
- Suryani, E., & Prasetyo, B. (2018). Evaluasi Kebijakan Pengelolaan SDM di Institusi Pendidikan Tinggi Berbasis Kompetensi. *Jurnal Pendidikan Tinggi Indonesia*, 11(2), 65-78.

- Suryani, T. (2021). Kepuasan kerja guru dan dampaknya terhadap prestasi kerja. *Jurnal Pendidikan*, 15(3), 101-113.
- Susanti, R. (2019). *Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Peningkatan Kinerja Guru*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(2), 200-213.
- Susianto, A. (2020). Pengaruh Program Kesejahteraan terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(1), 122-135.
- Sutanto, E., & Kurniawan, M. (2020). Analisis Promosi Jabatan dan Kinerja Guru di Sekolah Menengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 50-67.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suyanto, M. (2019). *Manajemen Pendidikan di Era Digital*. Yogyakarta: UNY Press.
- Tanjung, H. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (2003). *Self-Determination and Persistence in a Real-Life Setting: Toward a Motivational Model of High School Dropout*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1189-1202.

- Wahjosumidjo. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, T. (2019). Manajemen Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 5(2), 34-43.
- Widiastuti, A. (2019). Hubungan Antara Keseimbangan Kerja-Hidup dan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(2), 58-67.
- Widiastuti, A. (2020). Hubungan Antara Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(1), 35-44.
- Widodo, W. (2020). Perencanaan dan Pengembangan SDM dalam Konteks Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 12(2), 65-79.
- Widyastuti, S. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Karir Tenaga Pendidik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 4(2), 80-94.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for SHRM". *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Yulk, G. A. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Yuwono, S. (2021). Penerapan Program Kesejahteraan di Sekolah untuk Meningkatkan Kepuasan Guru. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 10(1), 45-59.

INDEKS

A

Administrasi pendidikan, 42, 167

Analisis pekerjaan, 18, 129

Akuntabilitas dalam manajemen SDM, 26, 97

B

Budaya kerja, 137, 139

Budaya organisasi di sekolah/madrasah, 139, 170

C

Career development (pengembangan karir), 129

Chief of School (kepala sekolah), 167, 170

Curriculum management (manajemen kurikulum), 42, 55

D

Definisi manajemen SDM, 2, 41

Diversity management (pengelolaan keragaman), 153

E

Efisiensi manajemen SDM, 18, 97

Employee engagement (keterlibatan tenaga kerja), 153

F

I

Implementasi kebijakan SDM, 97

Indikator kinerja SDM, 106, 116

K

Kebijakan SDM, 83, 91

Kepala sekolah, 170, 186

Kesejahteraan tenaga kerja, 153

M

Manajemen pendidikan, 41

Model manajemen SDM, 26, 129

Motivasi kerja, 153

P

Pengembangan berkelanjutan SDM, 129

Penilaian kinerja, 106

Peran kepala sekolah, 170

Proses seleksi guru, 55

R

Rekrutmen tenaga kerja, 55

Ruang lingkup manajemen SDM, 2, 41

S

Strategi pengembangan SDM, 91

Struktur organisasi sekolah/madrasah, 42

Fungsi manajemen SDM, 18,
26

G

Guru, peran dan
pengembangan, 42, 62

Goal setting dalam SDM, 26,
106

H

Human Resource (SDM), 2, 41

Hierarki organisasi, 42, 139

T

Tanggung jawab kepala
sekolah, 170

Teori manajemen SDM, 26, 83

BIOGRAFI PENULIS

Prof. Dr. H. Asrop Safi'i, M.Ag. adalah seorang akademisi, penulis, dan praktisi pendidikan Islam terkemuka di Indonesia. Beliau lahir pada 18 September 1969 di Pacitan, Jawa Timur. Saat ini, beliau menjabat sebagai Wakil Dekan Bidang Administrasi, Umum, Perencanaan, dan Keuangan di Universitas Islam Negeri (UIN) Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Jawa Timur. Prof. Asrop dikenal atas dedikasinya dalam dunia pendidikan, pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat.

Perjalanan pendidikan Prof. Asrop dimulai dengan menyelesaikan gelar Sarjana (S1) di bidang Pendidikan Agama Islam dari IAIN Sunan Ampel pada tahun 1992. Kemudian, beliau meraih gelar Magister (S2) dalam Studi Agama di Universitas Islam Malang (UNISMA) pada tahun 2000. Pada tahun 2016, beliau menyelesaikan gelar Doktor (S3) di bidang Manajemen Pendidikan Islam dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pendidikan formal yang ditempuhnya memberikan landasan kuat bagi karir akademiknya yang cemerlang.

Prof. Asrop telah mengemban berbagai posisi strategis di bidang akademik dan manajemen pendidikan, termasuk:

- Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam (2002–2006).
- Ketua Lembaga Penjaminan Mutu (2017–2023).
- Kepala Pusat Komputer dan TIPD (2011–2017).
- Wakil Dekan Bidang Administrasi, Umum, Perencanaan, dan Keuangan (2023–sekarang).

Di bawah kepemimpinannya, banyak inovasi dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kualitas institusi pendidikan, baik di tingkat perguruan tinggi maupun lembaga pendidikan Islam lainnya.

Sebagai seorang pendidik, Prof. Asrop telah mengajar berbagai mata kuliah di jenjang S1, S2, dan S3. Mata kuliah yang diampunya meliputi Metodologi Penelitian, Statistika, Manajemen Sumber Daya Manusia, hingga Landasan Manajemen Pendidikan Islam. Beliau dikenal sebagai dosen yang inovatif, dengan pendekatan pengajaran yang menekankan pada pembelajaran aktif dan berbasis penelitian.

Sebagai seorang penulis produktif, Prof. Asrop telah menghasilkan puluhan karya ilmiah, baik dalam bentuk buku maupun artikel di jurnal bereputasi. Beberapa karya penting beliau meliputi:

1. Buku *Metodologi Penelitian Pendidikan* (2005), yang menjadi rujukan utama dalam studi penelitian pendidikan.

2. Artikel "Transformational Leadership in Human Resources Development to Improve Education Quality" di *Technium Social Sciences Journal* (2021).
3. Buku *Creating Learning: Strategi Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat* (2019).

Artikel-artikelnya yang diterbitkan di jurnal internasional sering membahas isu-isu strategis dalam manajemen pendidikan, termasuk inovasi pembelajaran, pengembangan kurikulum, dan strategi peningkatan mutu pendidikan.

Di luar akademik, Prof. Asrop aktif dalam kegiatan sosial dan organisasi. Beliau merupakan anggota aktif Nahdlatul Ulama (NU) di tingkat cabang dan wilayah, serta menjadi pembina berbagai organisasi pendidikan dan keagamaan, seperti: Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Rohmatul Ummat Tulungagung (2003–sekarang). Dan Pengurus Yayasan Miftahul Huda Plosokandang Kedungwaru Tulungagung (2018–sekarang).