



Anggota IKAPI
Nomor: 458/JTI/2025



BRANDED
TECH
PUBLISHER

SUMBER DAYA MANAJEMEM PENDIDIKAN

Neneng Nurmalasari, dkk.

**NENENG MURMALASARI, M. LUKMANUL HAKIM, RACHMA TSAMROTULLAILA,
SOPIAN JALIL, AGNI ALGIFARI, FANI NAYSA RAMADANI, HENTI SUHESTI, ARI
ABDULAH H, INDAH NURFADILAH, DANI RAMDANI, ALDI HERDIANA, FUADAH
NAHDIYAH, AGUS PRATAMA, NAISA FEBRIANTI, RENI PUJI LESTARI, ISMY
TANZILURRAHMAH, YUSIANAH, RIANI QURROTU AINI, WAFA SYAHLA FADIYAH,
YULIANTI, DONI DAYA RAMADAN**

SUMBER DAYA MANAJEMEN PENDIDIKAN

Diterbitkan oleh:



**BRANDED
TECH
PUBLISHER**

SUMBER DAYA MANAJEMEN PENDIDIKAN

Ditulis Oleh: **Neneng Nurmallasari, M. Lukmanul Hakim, Rachma Tsamrotullaila, Sopian Jalil, Agni Algifari, Fani Naysa Ramadani, Henti Suhesti, Ari Abdulah H, Indah Nurfadilah, Dani Ramdani, Aldi Herdiana, Fuadah Nahdiyah, Agus Pratama, Naisa Febrianti, Reni Puji Lestari, Ismy Tanzilurrahmah, Yusianah, Riani Qurrotu Aini, Wafa Syahla Fadiyah, Yulianti, Doni Daya Ramadan**

ISBN : Proses Pengajuan
Halaman : x, 208, Uk: 15.5 x23 cm
Cetakan Pertama : Juni 2026

Editor : Imron Nur Syafaat, M.Pd.
Layouter : Cindy Charisma Satriyo
Desain Cover : Abd Qohar

Diterbitkan Pertama Kali Oleh :
Branded Tech Publisher
(Grup Penerbitan CV Branded Tech Indonesia)

Alamat: Dusun Krajan RT 02 RW 01 Tempuran Bantaran
Probolinggo Jawa Timur 67261| Hp : 0811101665
Website: www.brandedtechpublisher.biz.id
E-mail: brandedtechIndonesia@gmail.com

Anggota IKAPI Nomor: 458/JTI/2025
Tanggal: 1 November 2025

Hak Cipta pada penulis, Isi diluar tanggung jawab percetakan
Copyright © 2026 by Branded Tech Publisher | All Right Reserved
Hak cipta dilindungi undang-undang, dilarang keras
menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Pendidikan nasional saat ini tengah menghadapi perubahan fundamental. Transformasi kurikulum, disrupsi teknologi, serta tuntutan kompetensi abad ke-21 telah menggeser paradigma pengelolaan sekolah, dari sekadar administrasi layanan menjadi pengelolaan ekosistem pembelajaran yang dinamis. Dalam konteks itu, buku Sumber Daya Manajemen Pendidikan ini hadir untuk mengisi ruang yang selama ini jarang tersentuh: bagaimana mengelola pendidik dan tenaga kependidikan bukan sebagai beban biaya (*cost*), melainkan sebagai aset strategis (*strategic asset*) yang menjadi penentu mutu.

Secara substantif, buku ini dibangun di atas sebuah tesis sentral: mutu pendidikan tidak akan pernah melampaui mutu gurunya. Oleh karena itu, setiap kebijakan peningkatan mutu, betapa pun canggih kurikulum atau sarana prasarannya, akan gagal jika tidak didukung oleh sistem manajemen sumber daya manusia yang profesional, adil, dan berkelanjutan. Kajian dalam buku ini berupaya membedah secara sistematis bagaimana siklus manajemen SDM—mulai dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penilaian, hingga pemberian penghargaan—harus dirancang secara terintegrasi untuk menciptakan ekosistem kerja yang produktif.

Berbeda dengan pendekatan manajemen personalia konvensional yang bersifat reaktif dan administratif, buku ini menawarkan kerangka analisis yang lebih holistik. Pada bagian awal (Bab I–IV), pembaca akan diajak menyelami fondasi konseptual tata kelola guru serta implementasi teknis perencanaan dan seleksi yang berbasis pada analisis kebutuhan riil, bukan sekadar pemenuhan kuota. Selanjutnya, Bab V–VII mengupas secara kritis strategi pengembangan kompetensi dan sistem penilaian kinerja, serta bagaimana penghargaan (*reward*) dapat berfungsi sebagai penguat (*reinforcement*) dalam meningkatkan motivasi profesional. Pada bagian akhir (Bab VIII–X), kajian bergeser pada dimensi psikososial dan kultural: motivasi melalui pendekatan Teori

Herzberg, resolusi konflik melalui komunikasi efektif, serta internalisasi budaya organisasi sebagai perekat kinerja kolektif.

Keunggulan utama buku ini terletak pada upaya menjembatani teori manajemen modern dengan realitas empiris lembaga pendidikan di Indonesia. Kami tidak sekadar memaparkan konsep-konsep abstrak, tetapi juga mengintegrasikannya dengan analisis kontekstual—mulai dari tantangan guru di Sekolah Menengah Kejuruan yang harus link and match dengan industri, hingga dinamika sekolah berbasis asrama (*boarding school*) yang membutuhkan peran ganda pendidik sebagai pengajar sekaligus pembina karakter. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM pendidikan tidak bisa diseragamkan; ia harus adaptif terhadap karakteristik institusi, budaya lokal, dan nilai-nilai kelembagaan yang dianut.

Secara praktis, buku ini menyasar dua tujuan utama: pertama, menjadi alat diagnosis bagi kepala sekolah, pengawas, dan pemangku kebijakan untuk mengevaluasi kelemahan sistem pengelolaan guru di institusinya; dan kedua, menjadi panduan operasional dalam merancang program pembinaan yang terukur, mulai dari supervisi akademik, pelatihan berbasis kebutuhan (*Training Needs Analysis*), hingga penyusunan instrumen penilaian kinerja yang objektif dan transparan. Kami menyadari bahwa kajian tentang manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan adalah bidang yang terus berkembang, sehingga buku ini bukanlah klaim atas kebenaran mutlak, melainkan sebuah titik tolak untuk diskusi dan penelitian lebih lanjut; kritik konstruktif dari para pembaca dan praktisi pendidikan sangat kami harapkan untuk menyempurnakan pemahaman kolektif kita tentang bagaimana membangun ekosistem pendidikan yang manusiawi, profesional, dan berdaya saing.

Pangandaran ,12 Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	VII
BAB I	1
KONSEP, FUNGSI, DAN RUANG LINGKUP TATA KELOLA GURU...	1
A. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM DUNIA PENDIDIKAN...	1
B. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN DAN ORGANISASI UMUM.....	5
1. Filosofi Dasar dan Orientasi Pengelolaan SDM	5
2. Karakteristik Output Organisasi	6
3. Fleksibilitas Kebijakan dan Otoritas Pengelolaan.....	8
C. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN....	9
1. Perencanaan Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan	9
2. Pengembangan Profesionalisme Guru	10
3. Evaluasi Kinerja dan Supervisi Akademik	11
BAB II	15
PERENCANAAN SDM UNTUK MUTU PENDIDIKAN	15
A. HAKIKAT PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN	15
B. ANALISIS KEBUTUHAN GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN.....	18
C. IMPLEMENTASI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN.....	21
D. FAKTOR PENDUKUNG DAN TANTANGAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	25
E. STRATEGI OPTIMALISASI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.	29
F. IMPLIKASI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MUTU PENDIDIKAN	31
BAB III	37
ANALISIS KEBUTUHAN DAN SELEKSI GURU.....	37
A. ANALISIS KEBUTUHAN GURU	37
B. REKRUTMEN DAN SELEKSI GURU	40
C. IMPLEMENTASI REKRUTMEN DAN SELEKSI GURU	44
D. IMPLIKASI REKRUTMEN DAN SELEKSI GURU TERHADAP MUTU PENDIDIKAN	47
BAB IV	53
ORIENTASI DAN PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	53

A. KONSEP ORIENTASI, PENEMPATAN, DAN ADAPTASI SUMBER DAYA MANUSIA	54
B. PELAKSANAAN ORIENTASI DAN PENEMPATAN GURU	58
C. ADAPTASI GURU DI LINGKUNGAN SEKOLAH	61
D. IMPLIKASI ORIENTASI, PENEMPATAN, DAN ADAPTASI TERHADAP KINERJA GURU	64
BAB V	71
STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU	71
A. KONSEP PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN GURU	72
B. ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN GURU	75
1. Analisis Organisasi (Organizational Analysis)	76
2. Analisis Pekerjaan (Task Analysis)	76
3. Analisis Individu (Person Analysis)	77
C. PERANCANGAN DAN PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN GURU ..	79
1. Menetapkan Tujuan Pelatihan	80
2. Menyusun Materi Pelatihan	81
3. Menentukan Metode Pelatihan	82
4. Pelaksanaan Program Pelatihan	83
5. Evaluasi Program Pelatihan	84
D. IMPLEMENTASI PROGRAM PELATIHAN GURU	85
BAB VI	91
ANALISIS PENILAIAN KINERJA GURU	91
A. SISTEM PENILAIAN KINERJA GURU	92
1. Perencanaan Penilaian Kinerja	94
2. Pelaksanaan Supervisi Akademik	94
3. Penilaian Administrasi Pembelajaran	95
4. Tindak Lanjut Hasil Penilaian	96
B. ANALISIS PENILAIAN KINERJA GURU	96
1. Kompetensi Pedagogik	97
2. Kompetensi Profesional	99
3. Kompetensi Kepribadian	100
4. Kompetensi Sosial	102
C. KONTRIBUSI PENILAIAN KINERJA	103
1. Meningkatkan Kualitas Perencanaan Pembelajaran	104
2. Mendorong Inovasi dalam Proses Pembelajaran	104
3. Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru	105
4. Menumbuhkan Budaya Refleksi dan Evaluasi Diri	105

5. Meningkatkan Motivasi dan Tanggung Jawab Profesional	106
6. Menjadi Dasar Pengambilan Keputusan Manajerial	106
7. Mewujudkan Budaya Mutu di Lembaga Pendidikan	107
D. PENYUSUNAN INSTRUMEN EVALUASI KINERJA GURU	108
BAB VII	113
SISTEM KOMPETENSI DAN REWARD GURU	113
A. KONSEP SISTEM KOMPETENSI GURU	116
B. SISTEM REWARD DALAM PENGELOLAAN KINERJA GURU	119
1. Pengertian Reward	120
2. Jenis-Jenis Reward bagi Guru	121
3. Prinsip Pemberian Reward	121
4. Hubungan Reward dengan Kinerja Guru	122
C. PENERAPAN SISTEM KOMPETENSI DAN REWARD	123
D. STRATEGI PENERAPAN SISTEM KOMPETENSI DAN REWARD	126
BAB VIII	133
OPTIMALISASI KINERJA GURU MELALUI TEORI HERZBERG	133
A. MOTIVASI GURU SEBAGAI KUNCI	134
B. PENERAPAN TEORI HERZBERG DALAM MANAJEMEN GURU SMK	137
C. REFLEKSI PENERAPAN TEORI HERZBERG DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN	140
D. MENUJU MANAJEMEN GURU YANG LEBIH EFEKTIF	142
BAB IX	147
KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM PENYELESAIAN KONFLIK KERJA	147
A. MENYELAMI HAKIKAT KOMUNIKASI: DARI ETIMOLOGI HINGGA PARADIGMA	148
B. ANATOMI KONFLIK DAN PENTINGNYA MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI	151
C. DINAMIKA PEMASARAN DAN ESENSI SOFT SKILLS KOMUNIKASI INTERPERSONAL	155
1. Komunikasi Langsung	157
2. Komunikasi Tidak Langsung	157
BAB X	161
BUDAYA DAN KINERJA: MENDONGKRAK PRODUKTIVITAS GURU	161
A. ARUS KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN	162
1. Observasi Kelas secara Berkala	164
2. Pemeriksaan Administrasi Pembelajaran	164

B. INTERNALISASI BUDAYA ORGANISASI DAN KESIAPAN KINERJA GURU	
165	
1. Pembentukan Karakter Spiritual Pendidik	166
2. Penguatan Keteladanan (Living Role Model)	167
3. Perekat Kebersamaan Sosial.....	167
C. ANALISIS KONSEPTUAL: DARI KOMITMEN MENUJU PRODUKTIVITAS	
168	
GLOSARIUM	172

BAB I

KONSEP, FUNGSI, DAN RUANG LINGKUP TATA KELOLA GURU

M. Lukmanul Hakim & Rachma Tsamrotullaila

A. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Dunia Pendidikan

Di era modern, keberhasilan sebuah organisasi tidak lagi ditentukan semata oleh besarnya modal finansial atau kecanggihan teknologi yang dimiliki. Kemajuan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), otomatisasi, dan sistem digital memang telah mengubah cara organisasi bekerja, tetapi manusia tetap menjadi penggerak utama di balik seluruh proses tersebut. Hanya manusia yang memiliki kemampuan berpikir, berkreasi, beradaptasi, mengambil keputusan, serta membangun hubungan yang menjadi dasar tercapainya tujuan organisasi.

Karena itu, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling bernilai dalam setiap organisasi. Aset fisik, teknologi, maupun modal hanya akan memberikan manfaat apabila dikelola oleh individu yang memiliki kompetensi, komitmen, dan integritas. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan pengembangan sumber daya manusianya akan sulit mencapai kinerja yang

optimal, meskipun memiliki fasilitas dan teknologi yang lengkap.

Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu serangkaian proses yang bertujuan mengelola, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan individu agar mampu memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, seperti pengangkatan, absensi, atau penggajian, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, pembentukan budaya kerja, hingga penyelarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Dengan demikian, manusia dipandang sebagai mitra strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Perkembangan konsep MSDM menunjukkan adanya perubahan paradigma yang cukup mendasar. Pada masa lalu, pengelolaan tenaga kerja lebih dikenal sebagai Manajemen Personalia (*Personnel Management*). Pendekatan ini menempatkan pekerja sebagai faktor produksi yang pengelolaannya lebih berorientasi pada administrasi, disiplin, serta pengendalian. Fokus utamanya adalah memastikan pekerjaan berjalan sesuai aturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

Seiring berkembangnya ilmu manajemen dan meningkatnya kompleksitas organisasi, paradigma tersebut bergeser menuju Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih humanis dan strategis. Dalam pendekatan ini, pegawai tidak lagi dipandang sebagai beban biaya (*cost*), melainkan sebagai aset (*asset*) yang perlu terus dikembangkan. Organisasi dituntut menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong kreativitas, inovasi, pembelajaran, serta peningkatan

kapasitas individu secara berkelanjutan. Peran unit pengelola SDM pun berkembang, tidak lagi sebatas menjalankan fungsi administratif, tetapi menjadi mitra strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Storey (1992), esensi MSDM terletak pada upaya memberdayakan, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia agar mampu memberikan kontribusi terbaik sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimilikinya.

Konsep MSDM memiliki karakteristik yang khas ketika diterapkan dalam dunia pendidikan. Berbeda dengan organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui proses pembelajaran dan pembentukan karakter. Oleh karena itu, keberhasilan sebuah sekolah tidak hanya diukur dari capaian akademik, tetapi juga dari kemampuannya membentuk peserta didik yang berpengetahuan, berakarakter, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, peran utama berada pada Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK). Guru bertanggung jawab merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran sekaligus menjadi teladan dalam pembentukan karakter peserta didik. Di sisi lain, tenaga kependidikan menjalankan berbagai fungsi pendukung, seperti administrasi, pengelolaan perpustakaan, laboratorium, layanan teknis, serta berbagai aktivitas lain yang memastikan seluruh proses pendidikan berlangsung secara efektif. Kedua unsur tersebut saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan layanan pendidikan yang bermutu.

Pentingnya pengelolaan Guru dan Tenaga Kependidikan juga mendapat landasan yang kuat dalam sistem pendidikan nasional. Hak, kewajiban, kualifikasi, serta berbagai ketentuan yang mengatur pendidik dan tenaga kependidikan telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Regulasi tersebut menegaskan bahwa kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Kristiawan (2017) juga menegaskan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu komponen utama yang menentukan mutu pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi, pembinaan profesional, dan pengelolaan karier GTK menjadi bagian penting dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Pandangan tersebut sejalan dengan pendapat Schuler, Dowling, Smart, dan para ahli MSDM lainnya yang menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan memastikan seluruh fungsi organisasi berjalan secara efektif, adil, dan memberikan manfaat bagi individu, organisasi, maupun masyarakat. Dalam konteks pendidikan, tujuan tersebut diwujudkan melalui tata kelola Guru dan Tenaga Kependidikan yang profesional, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, tata kelola Guru dan Tenaga Kependidikan tidak dapat dipahami hanya sebagai proses administrasi kepegawaian. Tata kelola GTK merupakan sistem yang mencakup perencanaan kebutuhan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, pembinaan karier, pemberian penghargaan, hingga penciptaan lingkungan kerja yang mendukung profesionalisme. Pengelolaan yang baik akan

mendorong terciptanya budaya sekolah yang sehat, meningkatkan kualitas pembelajaran, serta memperkuat pencapaian tujuan pendidikan.

Bab ini menjadi landasan untuk memahami konsep, fungsi, dan ruang lingkup tata kelola Guru dan Tenaga Kependidikan. Pembahasan pada bab-bab berikutnya akan menguraikan berbagai aspek pengelolaan GTK secara lebih mendalam, sehingga memberikan pemahaman yang utuh mengenai pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan dan Organisasi Umum

1. Filosofi Dasar dan Orientasi Pengelolaan SDM

Setiap organisasi memiliki filosofi yang menjadi dasar dalam mengelola sumber daya manusianya. Pada dasarnya, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dibangun atas keyakinan bahwa manusia merupakan aset paling penting dalam organisasi. Ketika individu diperlakukan secara adil, diberi kesempatan untuk berkembang, dan didukung dalam pekerjaannya, mereka akan mampu memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi (*Armstrong, 2020*).

Meskipun memiliki prinsip dasar yang sama, penerapan MSDM dalam organisasi bisnis dan lembaga pendidikan menunjukkan perbedaan yang cukup mendasar. Perbedaan tersebut terutama terletak pada tujuan organisasi, orientasi pengelolaan, serta nilai yang ingin diwujudkan.

Pada organisasi bisnis, pengelolaan sumber daya manusia diarahkan untuk mendukung pencapaian target

organisasi, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, daya saing, dan keuntungan perusahaan. Kinerja sumber daya manusia umumnya diukur berdasarkan kontribusinya terhadap pertumbuhan organisasi, baik melalui peningkatan penjualan, kualitas produk, kepuasan pelanggan, maupun pencapaian indikator kinerja lainnya.

Sebaliknya, lembaga pendidikan memiliki orientasi yang lebih luas daripada sekadar pencapaian target organisasi. Sekolah mengemban tanggung jawab untuk menghasilkan layanan pendidikan yang berkualitas, membentuk karakter peserta didik, serta mengembangkan potensi manusia secara utuh. Oleh karena itu, pengelolaan Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) tidak hanya bertujuan meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga memastikan bahwa proses pendidikan berlangsung secara efektif, berkeadilan, dan berorientasi pada pengembangan peserta didik.

Dalam konteks ini, keberhasilan tata kelola sumber daya manusia di sekolah tidak diukur dari besarnya keuntungan finansial, melainkan dari kemampuan lembaga pendidikan menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas melalui guru dan tenaga kependidikan yang profesional, kompeten, serta memiliki komitmen tinggi terhadap dunia pendidikan. Dengan demikian, investasi terbesar dalam pengelolaan pendidikan adalah investasi pada pengembangan kualitas manusia yang menjalankan proses pendidikan itu sendiri.

2. Karakteristik Output Organisasi

Perbedaan orientasi organisasi berpengaruh langsung terhadap karakteristik hasil yang diharapkan dari setiap organisasi.

Organisasi bisnis menghasilkan barang maupun jasa yang dapat diukur melalui indikator kuantitatif, seperti jumlah produksi, kualitas produk, pangsa pasar, keuntungan, atau tingkat kepuasan pelanggan. Sebagian besar proses kerja dapat distandardisasi melalui prosedur operasional, teknologi, maupun sistem pengendalian mutu sehingga hasil yang dicapai relatif mudah diukur.

Sebaliknya, lembaga pendidikan menghasilkan sesuatu yang jauh lebih kompleks, yaitu perkembangan manusia. Hasil pendidikan tidak hanya tercermin pada nilai akademik, tetapi juga pada terbentuknya karakter, keterampilan, sikap, kreativitas, kemampuan berpikir kritis, serta kesiapan peserta didik menghadapi kehidupan bermasyarakat.

Karena itu, Guru dan Tenaga Kependidikan tidak sekadar menjalankan prosedur kerja sebagaimana mesin produksi. Mereka berinteraksi dengan individu yang memiliki karakter, kemampuan, latar belakang, dan kebutuhan belajar yang berbeda-beda. Setiap keputusan yang diambil dalam pengelolaan GTK akan memengaruhi kualitas proses pembelajaran dan perkembangan peserta didik dalam jangka panjang.

Atas dasar tersebut, tata kelola sumber daya manusia di sekolah lebih tepat menggunakan pendekatan humanistik yang menempatkan manusia sebagai subjek utama pendidikan. Pengembangan kompetensi, pembinaan profesionalisme, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif menjadi bagian penting dalam menghasilkan layanan pendidikan yang bermutu.

3. Fleksibilitas Kebijakan dan Otoritas Pengelolaan

Perbedaan lain antara MSDM pada organisasi umum dan lembaga pendidikan terlihat pada ruang gerak pengambilan keputusan.

Dalam organisasi bisnis, manajemen umumnya memiliki fleksibilitas yang tinggi untuk menentukan berbagai kebijakan sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, sistem kompensasi, promosi, pengembangan karier, hingga pemberhentian karyawan. Kebijakan tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan dinamika persaingan yang dihadapi.

Sebaliknya, tata kelola sumber daya manusia di lembaga pendidikan, khususnya sekolah negeri, berada dalam kerangka regulasi yang lebih ketat. Pengelolaan Guru dan Tenaga Kependidikan harus mengacu pada berbagai ketentuan perundang-undangan, kebijakan pemerintah, serta regulasi yang mengatur penyelenggaraan pendidikan dan kepegawaian. Kondisi ini menyebabkan ruang pengambilan keputusan manajerial tidak seluas organisasi bisnis.

Situasi tersebut menuntut pemimpin pendidikan untuk memiliki kemampuan manajerial yang adaptif. Keterbatasan kewenangan bukan menjadi hambatan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, melainkan menjadi tantangan dalam mengoptimalkan berbagai potensi yang tersedia. Kepemimpinan yang visioner, komunikasi yang efektif, pembinaan profesional yang berkelanjutan, serta budaya kolaboratif menjadi instrumen penting dalam membangun tata kelola Guru dan Tenaga Kependidikan yang berkualitas.

Dengan demikian, perbedaan antara MSDM pendidikan dan MSDM organisasi umum tidak hanya terletak pada mekanisme pengelolaannya, tetapi juga

pada filosofi, tujuan organisasi, karakteristik output, serta ruang lingkup kewenangan manajerial. Memahami perbedaan tersebut menjadi landasan penting dalam merancang sistem tata kelola Guru dan Tenaga Kependidikan yang sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan dan mampu mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

C. Fungsi-Fungsi Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

1. Perencanaan Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan merupakan fungsi awal sekaligus fondasi dalam manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK). Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan sekolah dalam merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara tepat. Berbeda dengan organisasi yang menghasilkan barang atau jasa, sekolah mengelola proses pembelajaran yang melibatkan manusia sebagai subjek sekaligus tujuan utama pendidikan. Oleh karena itu, kesalahan dalam perencanaan sumber daya manusia akan berdampak langsung pada kualitas layanan pendidikan dan perkembangan peserta didik.

Perencanaan kebutuhan GTK dilakukan melalui analisis terhadap beban kerja, jumlah peserta didik, struktur mata pelajaran, serta proyeksi perubahan sumber daya manusia, seperti mutasi, promosi, maupun masa pensiun. Informasi tersebut menjadi dasar dalam menentukan jumlah dan kompetensi guru yang diperlukan agar proses pembelajaran tetap berlangsung secara efektif (*Dessler, 2020*).

Dalam praktiknya, pemenuhan kebutuhan guru tidak selalu berjalan sesuai perencanaan. Pada sekolah negeri, proses pengadaan tenaga pendidik harus mengikuti kebijakan dan regulasi pemerintah sehingga sekolah memiliki ruang yang terbatas untuk melakukan rekrutmen secara mandiri. Kondisi ini menuntut kemampuan manajerial yang adaptif agar kegiatan pembelajaran tetap berjalan tanpa mengurangi kualitas layanan.

Salah satu strategi yang banyak diterapkan adalah optimalisasi sumber daya internal melalui penataan beban kerja, redistribusi jam mengajar, maupun penugasan guru yang memiliki kompetensi pada bidang ilmu yang masih serumpun. Langkah tersebut menjadi solusi sementara untuk menjaga keberlangsungan proses pembelajaran hingga kebutuhan tenaga pendidik dapat dipenuhi melalui mekanisme yang berlaku.

2. Pengembangan Profesionalisme Guru

Pengembangan profesional merupakan bagian penting dalam manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan. Guru profesional tidak hanya menguasai materi pembelajaran, tetapi juga mampu mengembangkan strategi pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta terus meningkatkan kompetensinya sepanjang karier profesional (*Juliastuti dkk., 2024*).

Perubahan kurikulum, perkembangan teknologi digital, dan tuntutan pembelajaran abad ke-21 mengharuskan guru memiliki kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi. Oleh karena itu, pengembangan profesional tidak dapat dipandang sebagai kegiatan yang bersifat insidental, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang menjadi bagian dari budaya sekolah.

Berbagai program dapat dilakukan untuk mendukung peningkatan kompetensi guru, seperti *In-House Training* (IHT), lokakarya, seminar, pelatihan, komunitas belajar, serta forum *Musyawah Guru Mata Pelajaran* (MGMP). Kegiatan-kegiatan tersebut memberikan kesempatan kepada guru untuk berbagi pengalaman, memperbarui wawasan, memperkuat kompetensi pedagogik dan profesional, serta mengembangkan inovasi pembelajaran.

Selain meningkatkan kompetensi akademik, pengembangan guru juga perlu memperhatikan karakteristik lingkungan tempat sekolah berada. Potensi budaya, sosial, ekonomi, maupun kearifan lokal dapat diintegrasikan ke dalam proses pembelajaran sehingga materi yang disampaikan menjadi lebih kontekstual dan dekat dengan kehidupan peserta didik. Pendekatan ini tidak hanya memperkaya pengalaman belajar, tetapi juga menumbuhkan kepedulian terhadap lingkungan dan budaya daerah.

3. Evaluasi Kinerja dan Supervisi Akademik

Evaluasi kinerja merupakan fungsi pengendalian dalam manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan. Tujuannya bukan semata-mata menilai hasil kerja, tetapi juga memberikan umpan balik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Penilaian kinerja guru tidak cukup dilakukan melalui aspek administratif, seperti kehadiran atau kelengkapan dokumen pembelajaran. Evaluasi yang lebih penting adalah bagaimana guru merancang pembelajaran, mengelola kelas, menerapkan strategi pembelajaran yang efektif, memanfaatkan teknologi, membangun komunikasi

dengan peserta didik, serta melakukan penilaian hasil belajar secara objektif.

Salah satu instrumen utama dalam evaluasi kinerja adalah supervisi akademik. Melalui supervisi, sekolah dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta kebutuhan pengembangan setiap guru. Hasil supervisi kemudian menjadi dasar dalam penyusunan program pembinaan, pelatihan, maupun pendampingan profesional sehingga proses peningkatan kompetensi berlangsung secara sistematis.

Pelaksanaan supervisi juga memerlukan kerja sama berbagai unsur di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dapat mendelegasikan sebagian tugas supervisi kepada wakil kepala sekolah, koordinator bidang kurikulum, maupun guru senior yang memiliki kompetensi dan pengalaman. Delegasi tersebut memungkinkan proses pembinaan berjalan lebih efektif tanpa mengurangi kualitas pengawasan.

Pada akhirnya, evaluasi kinerja tidak bertujuan mencari kesalahan, melainkan membangun budaya refleksi, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan. Dengan sistem evaluasi yang objektif dan pembinaan yang konsisten, sekolah dapat menciptakan Guru dan Tenaga Kependidikan yang profesional, adaptif, serta mampu menjawab tantangan pendidikan yang terus berkembang.

Daftar Pustaka

- Asyifa Dalail Khairat, S., Billa, S. S., Khairiyah, D., Husna, M., & Revita, R. (n.d.). *Model supervisi klinis diferensiasi sebagai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran abad ke-21. Jurnal Ilmiah Nusantara (JINU)*, 3.
- Higherstudy.org. (n.d.). Filosofi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Diakses dari <https://higherstudy.org>
- Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis, dan Ekonomi. (2024). Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis, dan Ekonomi (JIMBE), 2(1), 21–30.
- Maulidia, R. A., Erlinda, C., & Hami, W. (2025). Strategi dan tantangan mengatasi beban kerja guru. 2(2), 86–93. An-Najmu: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam.
- Mutmainah, S. U., Permata, A. D., & Adawiyah, S. (2021). Urgensi pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah dalam peningkatan mutu sekolah. *Aulad: Journal on Early Childhood*, 4(3), 280–289. <https://doi.org/10.31004/aulad.v4i3.227>
- Octaviani, R. D. (2023). Sumber daya manusia dalam organisasi. Bali: CV. Intelektual Manifes Media.
- Setyaningsih, S., Farid, A., & Herfina. (n.d.). Strategi dan cara peningkatan komitmen guru SMK menghadapi Liquid Era menuju Indonesia Emas 2045. Rizmedia Pustaka Indonesia.
- Yulianto, H. (2021). Pergeseran Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia. 4(2), 141–153. Cross-Border: Journal of International Border Studies.

BAB II

PERENCANAAN SDM UNTUK MUTU PENDIDIKAN

Sopian Jalil & Agni Algifari

A. Hakikat Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Perencanaan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi fundamental dalam manajemen pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana prasarana, atau dukungan anggaran, tetapi juga oleh kemampuan lembaga pendidikan dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusianya secara sistematis. Guru dan tenaga kependidikan merupakan penggerak utama seluruh aktivitas pendidikan, sehingga keberadaan mereka harus direncanakan dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, perkembangan peserta didik, serta dinamika lingkungan pendidikan (*Imron & Sofa, 2025*).

Dalam konteks manajemen, perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja pada masa sekarang maupun masa yang akan datang, kemudian menyusun berbagai strategi untuk memastikan kebutuhan tersebut dapat dipenuhi secara efektif (*Dessler, 2020*). Di lingkungan pendidikan, perencanaan tersebut tidak hanya berorientasi pada pemenuhan jumlah tenaga pendidik, tetapi juga mencakup kualitas, kompetensi, profesionalisme, dan kesesuaian antara bidang keahlian dengan tugas yang diemban.

Perencanaan yang baik diawali dengan analisis terhadap kondisi riil lembaga pendidikan. Analisis tersebut meliputi jumlah peserta didik, rombongan belajar, struktur kurikulum, beban mengajar guru, ketersediaan tenaga kependidikan, serta proyeksi perubahan sumber daya manusia, seperti pensiun, mutasi, maupun kebutuhan pengembangan program sekolah. Informasi tersebut menjadi dasar dalam menentukan jumlah dan kompetensi tenaga pendidik yang diperlukan agar proses pembelajaran dapat berlangsung secara optimal (*Nurlinda, Amelia, & Jamilus, 2025*).

Lebih dari sekadar kegiatan administratif, perencanaan sumber daya manusia merupakan proses strategis yang menentukan arah pengelolaan pendidikan. Keputusan mengenai kebutuhan guru akan memengaruhi proses rekrutmen, penempatan, pengembangan kompetensi, pembagian beban kerja, hingga evaluasi kinerja. Dengan kata lain, keberhasilan fungsi-fungsi manajemen berikutnya sangat bergantung pada kualitas perencanaan yang dilakukan pada tahap awal.

Perencanaan sumber daya manusia juga menjadi instrumen penting dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dengan potensi yang dimiliki tenaga pendidik. Ketidaktepatan dalam merencanakan kebutuhan guru dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti kekurangan tenaga pendidik pada mata pelajaran tertentu, beban mengajar yang tidak proporsional, atau penugasan guru di luar bidang keahliannya (*mismatch*). Kondisi tersebut tidak hanya memengaruhi efektivitas organisasi, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik (*Khadavi, 2024*).

Di sisi lain, perencanaan yang dilakukan secara sistematis memberikan banyak manfaat bagi lembaga pendidikan. Sekolah atau madrasah dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara lebih efisien, menyusun program pengembangan guru secara tepat sasaran, serta mengantisipasi berbagai perubahan yang mungkin terjadi di masa mendatang. Perencanaan juga memungkinkan pimpinan lembaga mengambil keputusan berdasarkan data dan kebutuhan nyata, bukan semata-mata berdasarkan perkiraan atau kebiasaan.

Bagi lembaga pendidikan Islam, perencanaan sumber daya manusia memiliki dimensi yang lebih luas. Selain mempertimbangkan kompetensi akademik dan profesional, lembaga pendidikan juga perlu memperhatikan integritas moral, kepribadian, serta komitmen terhadap nilai-nilai keislaman yang menjadi karakter institusi. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang membimbing perkembangan karakter dan spiritual peserta didik. Oleh karena itu, proses perencanaan sumber daya manusia harus mampu menghasilkan tenaga pendidik yang tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga memiliki keteladanan dalam sikap dan perilaku.

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta perubahan kebijakan pendidikan turut menuntut adanya sistem perencanaan yang adaptif. Transformasi digital, implementasi kurikulum yang dinamis, serta meningkatnya tuntutan terhadap kualitas layanan pendidikan mengharuskan setiap lembaga pendidikan melakukan evaluasi kebutuhan sumber daya manusia secara berkala. Dengan demikian, perencanaan tidak dipahami sebagai kegiatan yang dilakukan sekali dalam satu periode, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang selalu

disesuaikan dengan perkembangan organisasi dan kebutuhan masyarakat.

Pada akhirnya, perencanaan sumber daya manusia merupakan investasi strategis bagi peningkatan mutu pendidikan. Lembaga pendidikan yang mampu merencanakan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan secara tepat akan lebih siap menghadapi perubahan, meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik, serta menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan berkualitas. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus dipandang sebagai fondasi utama dalam membangun lembaga pendidikan yang unggul, adaptif, dan berdaya saing di tengah perubahan zaman.

B. Analisis Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan

Analisis kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) merupakan tahap awal yang menentukan keberhasilan perencanaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Melalui analisis ini, sekolah atau madrasah dapat mengidentifikasi jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan, kompetensi yang harus tersedia, serta distribusi tugas yang paling sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Analisis yang dilakukan secara sistematis akan menghasilkan kebijakan yang lebih tepat dalam proses rekrutmen, penempatan, pengembangan, maupun pembinaan tenaga pendidik (*Imron & Sofa, 2025*).

Pada praktiknya, analisis kebutuhan GTK tidak hanya didasarkan pada jumlah guru yang tersedia. Lembaga pendidikan perlu mempertimbangkan berbagai aspek, seperti jumlah peserta didik, rombongan belajar, struktur kurikulum, alokasi jam pelajaran, rasio guru terhadap peserta didik, beban kerja, serta kualifikasi akademik yang dipersyaratkan. Seluruh komponen tersebut saling

berkaitan dan menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan tenaga pendidik secara objektif (Nurlinda, Amelia, & Jamilus, 2025).

Selain aspek kuantitas, analisis kebutuhan juga harus memperhatikan kualitas sumber daya manusia. Guru yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya akan lebih mampu menyusun perencanaan pembelajaran, memilih strategi pembelajaran yang tepat, serta melakukan evaluasi hasil belajar secara efektif. Oleh karena itu, prinsip *the right person in the right place* menjadi salah satu landasan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan (Dessler, 2020).

Dalam kondisi ideal, setiap mata pelajaran diajarkan oleh guru yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang keahliannya. Namun, dinamika di lapangan sering kali menunjukkan kondisi yang berbeda. Tidak semua sekolah memiliki jumlah guru yang memadai untuk setiap mata pelajaran. Keterbatasan jumlah tenaga pendidik, perubahan kebijakan pemerintah, mutasi, pensiun, maupun keterbatasan anggaran sering kali menyebabkan terjadinya kekosongan formasi pada bidang tertentu. Kondisi tersebut menuntut lembaga pendidikan untuk melakukan penyesuaian melalui berbagai strategi yang tetap mengutamakan kualitas layanan pendidikan.

Salah satu bentuk penyesuaian yang banyak diterapkan adalah optimalisasi sumber daya manusia yang telah dimiliki. Guru dapat diberikan tambahan beban mengajar pada mata pelajaran yang masih berada dalam rumpun keilmuan yang sama, sepanjang tetap memperhatikan kompetensi akademik dan ketentuan yang berlaku. Kebijakan ini merupakan solusi yang bersifat sementara untuk menjaga keberlangsungan proses

pembelajaran hingga kebutuhan tenaga pendidik dapat dipenuhi secara optimal. Meskipun demikian, kebijakan tersebut tetap memerlukan pengawasan dan pembinaan agar kualitas pembelajaran tidak mengalami penurunan (Khadavi, 2024).

Analisis kebutuhan tenaga kependidikan juga memiliki peranan yang tidak kalah penting. Kelancaran penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan guru, tetapi juga oleh tenaga administrasi, pustakawan, laboran, operator sekolah, serta berbagai tenaga pendukung lainnya. Kekurangan tenaga kependidikan dapat menghambat pelayanan administrasi, pengelolaan sarana prasarana, hingga pelaksanaan berbagai program sekolah. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus mencakup seluruh unsur yang mendukung penyelenggaraan pendidikan secara menyeluruh.

Agar analisis kebutuhan berjalan secara akurat, lembaga pendidikan memerlukan data yang lengkap dan mutakhir. Data tersebut meliputi jumlah tenaga pendidik dan kependidikan, usia, masa kerja, status kepegawaian, kualifikasi akademik, sertifikasi pendidik, beban mengajar, serta proyeksi kebutuhan pada tahun-tahun berikutnya. Pengelolaan data yang baik akan memudahkan pimpinan sekolah dalam mengambil keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based decision making*), sehingga kebijakan yang dihasilkan menjadi lebih efektif dan tepat sasaran.

Analisis kebutuhan juga perlu dilakukan secara berkala karena kondisi lembaga pendidikan terus mengalami perubahan. Penambahan jumlah peserta didik, pembukaan program baru, perubahan kurikulum, perkembangan teknologi pembelajaran, hingga kebijakan pemerintah dapat memengaruhi kebutuhan tenaga

pendidik dan kependidikan. Oleh sebab itu, evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia tidak cukup dilakukan sekali dalam satu periode, tetapi harus menjadi bagian dari siklus manajemen yang berkelanjutan.

Lebih jauh lagi, analisis kebutuhan GTK tidak hanya bertujuan memenuhi kekurangan tenaga pendidik, tetapi juga menjadi dasar dalam menyusun strategi pengembangan organisasi. Informasi mengenai kompetensi guru, kebutuhan pelatihan, potensi kepemimpinan, hingga kesiapan menghadapi transformasi digital dapat diperoleh melalui proses analisis yang komprehensif. Dengan demikian, lembaga pendidikan tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga mempersiapkan sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan pendidikan pada masa depan.

Pada akhirnya, analisis kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan merupakan fondasi dalam membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif. Analisis yang dilakukan secara objektif, berbasis data, dan berorientasi pada peningkatan mutu akan membantu lembaga pendidikan menyediakan tenaga pendidik yang profesional, menempatkan setiap individu sesuai kompetensinya, serta menciptakan proses pembelajaran yang lebih efektif. Dengan perencanaan yang matang, lembaga pendidikan memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan sekaligus mewujudkan tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

C. Implementasi Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Perencanaan sumber daya manusia akan memberikan manfaat apabila diimplementasikan secara konsisten dalam seluruh proses pengelolaan tenaga

pendidik dan tenaga kependidikan. Implementasi tersebut merupakan tahap nyata yang menghubungkan hasil perencanaan dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah atau madrasah. Dengan kata lain, perencanaan tidak berhenti sebagai dokumen administratif, tetapi menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan rekrutmen, penempatan, pengembangan kompetensi, pembagian tugas, hingga evaluasi kinerja tenaga pendidik (Dessler, 2020).

Implementasi perencanaan SDM diawali dengan penempatan tenaga pendidik sesuai dengan kompetensi dan latar belakang keilmuannya. Penempatan yang tepat memungkinkan guru melaksanakan tugas secara profesional karena materi yang diajarkan selaras dengan bidang keahlian yang dimiliki. Kondisi tersebut memberikan dampak positif terhadap kualitas perencanaan pembelajaran, pemilihan metode mengajar, penggunaan media pembelajaran, serta pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, prinsip *the right person in the right place* menjadi salah satu dasar dalam mewujudkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan (Fauzi & Afriza, 2024).

Dalam praktiknya, tidak semua lembaga pendidikan memiliki jumlah tenaga pendidik yang ideal. Keterbatasan jumlah guru pada bidang tertentu sering kali menuntut sekolah melakukan berbagai penyesuaian agar proses pembelajaran tetap berjalan secara optimal. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah redistribusi beban mengajar secara proporsional, penugasan guru pada mata pelajaran yang masih berada dalam rumpun keilmuan yang sama, serta optimalisasi potensi sumber daya manusia yang tersedia. Langkah tersebut harus tetap memperhatikan kompetensi guru dan kualitas

pembelajaran sehingga tidak mengurangi efektivitas proses pendidikan.

Selain penempatan tenaga pendidik, implementasi perencanaan SDM juga diwujudkan melalui proses rekrutmen yang dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan organisasi. Rekrutmen yang direncanakan secara baik memungkinkan lembaga pendidikan memperoleh tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi akademik, kompetensi profesional, serta karakter yang sesuai dengan visi dan budaya organisasi. Dengan demikian, proses pengadaan tenaga pendidik tidak sekadar mengisi kekosongan formasi, tetapi juga menjadi bagian dari strategi peningkatan mutu pendidikan (*Hartanto, 2024*).

Pengembangan kompetensi merupakan aspek lain yang tidak dapat dipisahkan dari implementasi perencanaan sumber daya manusia. Dunia pendidikan terus mengalami perubahan sebagai dampak perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan kurikulum, serta tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan. Kondisi tersebut mengharuskan guru untuk terus meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadiannya melalui berbagai program pengembangan yang berkelanjutan.

Berbagai bentuk pengembangan profesional dapat dilakukan melalui *In-House Training* (IHT), *Musyawaharah Guru Mata Pelajaran* (MGMP), seminar, lokakarya, pelatihan, komunitas belajar, maupun program pengembangan profesi lainnya. Kegiatan tersebut tidak hanya memperbarui wawasan guru mengenai perkembangan pendidikan, tetapi juga mendorong terbentuknya budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) di lingkungan sekolah. Guru yang terus mengembangkan kompetensinya akan lebih siap

menghadapi perubahan kurikulum, mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran, serta menerapkan strategi pembelajaran yang inovatif (Syuaira *et al.*, 2024).

Implementasi perencanaan SDM juga membutuhkan koordinasi yang baik antara seluruh unsur dalam lembaga pendidikan. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator bidang kurikulum, tenaga kependidikan, yayasan, maupun instansi pembina memiliki peran yang saling melengkapi dalam memastikan bahwa setiap kebijakan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara efektif. Kolaborasi tersebut memudahkan proses pengambilan keputusan, mempercepat penyelesaian berbagai persoalan organisasi, serta meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya yang dimiliki.

Di samping koordinasi internal, implementasi perencanaan SDM perlu didukung oleh sistem administrasi yang tertata dengan baik. Ketersediaan data mengenai jumlah guru, kualifikasi akademik, beban kerja, sertifikasi, serta kebutuhan pengembangan kompetensi akan membantu pimpinan lembaga dalam menyusun kebijakan yang lebih akurat dan berbasis data. Pendekatan ini memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia dilakukan secara objektif, transparan, dan akuntabel.

Keberhasilan implementasi perencanaan sumber daya manusia pada akhirnya tercermin dari meningkatnya kualitas penyelenggaraan pendidikan. Distribusi tugas yang proporsional, tersedianya tenaga pendidik sesuai kebutuhan, meningkatnya kompetensi guru, serta terbangunnya budaya kerja yang kolaboratif akan mendukung terciptanya proses pembelajaran yang lebih efektif. Dampak tersebut tidak hanya dirasakan oleh tenaga pendidik, tetapi juga oleh peserta didik melalui pengalaman belajar yang lebih bermakna dan berkualitas.

Dengan demikian, implementasi perencanaan sumber daya manusia merupakan proses yang berkelanjutan dan terintegrasi. Perencanaan yang disusun secara matang harus diikuti dengan pelaksanaan yang konsisten, evaluasi yang berkesinambungan, dan pengembangan kompetensi yang terus-menerus. Melalui implementasi yang efektif, lembaga pendidikan dapat membangun sumber daya manusia yang profesional, adaptif, dan mampu menjawab berbagai tantangan pendidikan pada masa kini maupun masa yang akan datang.

D. Faktor Pendukung dan Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Keberhasilan perencanaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyusun program kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat implementasinya. Perencanaan yang telah dirancang secara sistematis tidak akan menghasilkan dampak yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya, koordinasi organisasi, dan komitmen seluruh pemangku kepentingan. Sebaliknya, berbagai kendala yang tidak dikelola dengan baik dapat menghambat pencapaian tujuan pendidikan serta menurunkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (Yunitasari & Haryati, 2023).

Salah satu faktor pendukung utama adalah kepemimpinan yang visioner dan mampu membangun kolaborasi di lingkungan sekolah atau madrasah. Pemimpin lembaga pendidikan berperan dalam merumuskan arah pengembangan organisasi, mengidentifikasi kebutuhan tenaga pendidik, serta

mengoordinasikan berbagai program yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Kepemimpinan yang partisipatif akan mendorong terciptanya komunikasi yang terbuka, pengambilan keputusan yang lebih objektif, dan keterlibatan seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan bersama (*Hartanto, 2024*).

Selain kepemimpinan, koordinasi yang baik antarpemangku kepentingan juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan perencanaan SDM. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, yayasan, komite sekolah, hingga instansi pembina perlu membangun sinergi dalam menyusun kebutuhan tenaga pendidik, merancang program pengembangan kompetensi, serta mengevaluasi pelaksanaan berbagai kebijakan. Kolaborasi yang efektif akan mempermudah penyelesaian berbagai persoalan sekaligus meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

Ketersediaan data yang akurat merupakan faktor pendukung lainnya. Perencanaan sumber daya manusia memerlukan informasi yang lengkap mengenai jumlah tenaga pendidik, kualifikasi akademik, kompetensi, beban kerja, masa kerja, status kepegawaian, hingga proyeksi kebutuhan pada masa mendatang. Data yang terdokumentasi dengan baik akan menghasilkan kebijakan yang lebih tepat sasaran dan mengurangi risiko terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan (*Imron & Sofa, 2025*).

Komitmen dan profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan juga memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan implementasi perencanaan SDM. Guru yang memiliki motivasi tinggi untuk terus belajar,

beradaptasi dengan perubahan, serta meningkatkan kompetensinya akan lebih mudah mendukung berbagai program pengembangan yang disusun oleh lembaga pendidikan. Budaya kerja yang kolaboratif dan semangat untuk saling berbagi pengalaman menjadi modal penting dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Di sisi lain, berbagai tantangan masih sering dihadapi oleh lembaga pendidikan dalam melaksanakan perencanaan sumber daya manusia. Salah satu tantangan yang paling umum adalah keterbatasan anggaran. Kondisi ini berpengaruh terhadap kemampuan lembaga dalam merekrut tenaga pendidik baru, memberikan pelatihan, menyediakan fasilitas pengembangan profesional, maupun memberikan penghargaan kepada tenaga pendidik yang berprestasi. Keterbatasan sumber daya finansial sering kali mengharuskan sekolah menentukan skala prioritas dalam pengelolaan SDM.

Tantangan berikutnya adalah keterbatasan jumlah tenaga pendidik yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pada beberapa bidang studi tertentu, ketersediaan guru yang memenuhi kualifikasi masih relatif terbatas. Kondisi tersebut dapat menyebabkan ketidakseimbangan beban kerja, penugasan guru pada mata pelajaran yang masih serumpun, atau meningkatnya beban administratif yang harus ditanggung oleh tenaga pendidik. Apabila tidak dikelola secara tepat, situasi ini berpotensi memengaruhi kualitas pembelajaran (*Maulidia, Erlinda, & Hami, 2025*).

Perubahan regulasi pendidikan juga menjadi tantangan yang tidak dapat diabaikan. Kebijakan mengenai kurikulum, sistem kepegawaian, sertifikasi guru, transformasi digital, hingga standar nasional pendidikan terus mengalami perkembangan. Setiap perubahan

kebijakan menuntut lembaga pendidikan untuk melakukan penyesuaian terhadap sistem perencanaan sumber daya manusia agar tetap relevan dengan tuntutan zaman. Oleh karena itu, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi menjadi kompetensi penting dalam pengelolaan organisasi pendidikan.

Perkembangan teknologi informasi turut membawa tantangan sekaligus peluang bagi manajemen sumber daya manusia. Digitalisasi administrasi pendidikan, penggunaan platform pembelajaran, serta pemanfaatan sistem informasi manajemen menuntut guru dan tenaga kependidikan untuk terus meningkatkan literasi digital. Lembaga pendidikan yang mampu mengintegrasikan teknologi dalam pengelolaan SDM akan memiliki keunggulan dalam mempercepat proses administrasi, meningkatkan akurasi data, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis informasi.

Menghadapi berbagai tantangan tersebut, lembaga pendidikan perlu menerapkan strategi yang adaptif dan berkelanjutan. Penguatan sistem perencanaan berbasis data, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, pengembangan budaya kolaboratif, serta optimalisasi kemitraan dengan pemerintah, yayasan, dunia usaha, dan masyarakat merupakan langkah yang dapat memperkuat efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan ini memungkinkan sekolah atau madrasah tetap mampu meningkatkan mutu pendidikan meskipun dihadapkan pada berbagai keterbatasan.

Pada akhirnya, faktor pendukung dan tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia merupakan dua aspek yang tidak dapat dipisahkan. Keberhasilan lembaga pendidikan terletak pada kemampuannya mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki sekaligus

mengelola berbagai kendala secara bijaksana. Dengan perencanaan yang adaptif, berbasis data, dan didukung oleh komitmen seluruh warga sekolah, pengelolaan sumber daya manusia akan menjadi fondasi yang kokoh dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu, berdaya saing, dan berkelanjutan.

E. Strategi Optimalisasi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, tetapi juga diarahkan untuk menciptakan sistem pengelolaan yang mampu meningkatkan kualitas organisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan berbagai strategi yang dapat mengoptimalkan proses perencanaan sehingga setiap kebijakan yang diambil benar-benar memberikan dampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan (*Armstrong, 2020*).

Strategi pertama adalah menerapkan perencanaan berbasis data (*data-driven planning*). Seluruh keputusan mengenai kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) hendaknya didasarkan pada data yang akurat, mutakhir, dan dapat dipertanggungjawabkan. Data tersebut meliputi jumlah peserta didik, rombongan belajar, rasio guru, beban kerja, kualifikasi akademik, kompetensi profesional, usia, masa kerja, hingga proyeksi pensiun. Pengelolaan data yang baik memungkinkan lembaga pendidikan menyusun kebijakan yang lebih objektif serta mengurangi risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan (*Dessler, 2020*).

Strategi berikutnya adalah memperkuat sistem pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Perubahan kurikulum, kemajuan teknologi, dan dinamika kebutuhan masyarakat menuntut guru untuk terus meningkatkan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu menyediakan berbagai program pengembangan, seperti pelatihan, *In-House Training* (IHT), *Musyawarah Guru Mata Pelajaran* (MGMP), seminar, lokakarya, komunitas belajar, hingga program pendampingan profesional. Pengembangan yang dilakukan secara berkesinambungan akan membentuk budaya belajar sepanjang hayat di lingkungan sekolah (*Juliastuti dkk., 2024*).

Optimalisasi perencanaan SDM juga memerlukan sistem penempatan tenaga pendidik yang sesuai dengan kompetensinya. Penempatan yang tepat akan meningkatkan efektivitas pembelajaran karena guru dapat mengajar sesuai bidang keahliannya. Selain meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, kebijakan ini juga berkontribusi terhadap meningkatnya motivasi kerja, kepuasan profesional, dan produktivitas tenaga pendidik.

Di samping itu, lembaga pendidikan perlu membangun budaya organisasi yang kolaboratif. Perencanaan sumber daya manusia tidak dapat dilakukan hanya oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga, tetapi memerlukan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan. Guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, yayasan, serta instansi pembina perlu dilibatkan dalam proses identifikasi kebutuhan, penyusunan program pengembangan, hingga evaluasi pelaksanaan kebijakan. Kolaborasi tersebut akan menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif karena mempertimbangkan berbagai sudut pandang dan kebutuhan organisasi (*Robbins & Judge, 2019*).

Pemanfaatan teknologi informasi juga menjadi strategi penting dalam mengoptimalkan perencanaan sumber daya manusia. Sistem informasi manajemen pendidikan memungkinkan lembaga menyimpan, mengelola, dan menganalisis data kepegawaian secara lebih cepat dan akurat. Selain meningkatkan efisiensi administrasi, digitalisasi juga mendukung proses monitoring, evaluasi, dan penyusunan kebijakan yang berbasis bukti (*evidence-based management*).

Strategi lainnya adalah melakukan evaluasi dan pembaruan perencanaan secara berkala. Kebutuhan sumber daya manusia bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti perubahan jumlah peserta didik, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, maupun kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, perencanaan tidak boleh bersifat statis, tetapi harus dievaluasi secara periodik agar tetap relevan dengan perkembangan organisasi dan lingkungan eksternal.

Optimalisasi perencanaan sumber daya manusia pada akhirnya bertujuan menciptakan sistem pengelolaan yang adaptif, efektif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Melalui strategi yang terencana, lembaga pendidikan akan lebih siap menghadapi berbagai tantangan sekaligus mampu menghasilkan sumber daya manusia yang profesional, inovatif, dan berdaya saing.

F. Implikasi Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Mutu Pendidikan

Perencanaan sumber daya manusia memiliki hubungan yang erat dengan mutu pendidikan. Kualitas suatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan sarana dan prasarana, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola Guru dan

Tenaga Kependidikan secara efektif. Perencanaan yang dilakukan secara sistematis akan menghasilkan tenaga pendidik yang kompeten, distribusi tugas yang proporsional, serta lingkungan kerja yang mendukung terciptanya proses pembelajaran yang berkualitas (Armstrong, 2020).

Salah satu implikasi utama dari perencanaan SDM yang baik adalah meningkatnya efektivitas proses pembelajaran. Guru yang ditempatkan sesuai dengan kompetensi akademiknya akan lebih mampu merancang pembelajaran yang bermakna, memilih metode yang sesuai dengan karakteristik peserta didik, serta melakukan evaluasi hasil belajar secara objektif. Kondisi tersebut berpengaruh langsung terhadap peningkatan kualitas pengalaman belajar peserta didik dan pencapaian tujuan pendidikan.

Perencanaan sumber daya manusia juga berdampak pada meningkatnya profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan. Program pengembangan kompetensi yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan memungkinkan setiap tenaga pendidik memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kemampuan sesuai bidang tugasnya. Profesionalisme yang terus berkembang akan memperkuat budaya belajar, mendorong inovasi pembelajaran, serta meningkatkan kemampuan guru dalam menghadapi berbagai perubahan di dunia pendidikan (Dessler, 2020).

Selain meningkatkan kualitas individu, perencanaan SDM yang efektif akan memperkuat kinerja organisasi. Distribusi beban kerja yang seimbang, koordinasi yang baik, serta pembagian tugas yang jelas akan meningkatkan efisiensi pengelolaan lembaga pendidikan. Setiap unsur organisasi dapat menjalankan fungsi dan

tanggung jawabnya secara optimal sehingga tujuan pendidikan lebih mudah dicapai.

Dari perspektif manajemen, perencanaan SDM juga mendukung terciptanya tata kelola lembaga pendidikan yang akuntabel. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis kebutuhan dan data yang valid akan menghasilkan kebijakan yang lebih transparan, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan seluruh pemangku kepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Lebih jauh, perencanaan sumber daya manusia berkontribusi terhadap peningkatan daya saing lembaga pendidikan. Sekolah atau madrasah yang memiliki tenaga pendidik profesional, budaya organisasi yang positif, serta sistem pengelolaan SDM yang adaptif akan lebih siap menghadapi perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan. Kemampuan beradaptasi tersebut menjadi modal penting dalam mempertahankan eksistensi dan meningkatkan reputasi lembaga pendidikan.

Pada tingkat yang lebih luas, implikasi perencanaan sumber daya manusia tidak hanya dirasakan oleh organisasi, tetapi juga oleh peserta didik dan masyarakat. Guru yang kompeten dan termotivasi akan mampu menciptakan pembelajaran yang lebih efektif, membentuk karakter peserta didik, mengembangkan keterampilan abad ke-21, serta menyiapkan generasi yang memiliki kemampuan berpikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan komunikatif. Dengan demikian, investasi dalam perencanaan sumber daya manusia sesungguhnya merupakan investasi jangka panjang bagi pembangunan kualitas sumber daya manusia bangsa (*Kristiawan, 2017*).

Dengan memperhatikan berbagai implikasi tersebut, dapat dipahami bahwa perencanaan sumber daya manusia bukan sekadar fungsi administratif dalam manajemen pendidikan, melainkan strategi fundamental dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu. Perencanaan yang dilakukan secara sistematis, berbasis data, dan berorientasi pada pengembangan manusia akan menjadi fondasi bagi terciptanya lembaga pendidikan yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan masa depan.

Daftar Pustaka

- Malyana, D., Kisna, M. A., & Husnawati, H. A. J. (2025). *Metode penelitian kualitatif*.
- Meho, L. I. (2006). E-mail interviewing in qualitative research: A methodological discussion. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(10), 1284–1295.
<https://doi.org/10.1002/asi.20416>
- Mulyasa, E. (2023). *Manajemen dan strategi implementasi Kurikulum Merdeka*. Bumi Aksara.
- Rahayu, R., Rosita, R., Rahayuningsih, Y. S., Hernawan, A. H., & Prihantini, P. (2022). Implementasi Kurikulum Merdeka belajar di Sekolah Penggerak. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6313–6319.
<https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3237>
- Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 56/M/2022 tentang Pedoman Penerapan Kurikulum dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran*. Kemendikbudristek.
- Sari, R. P., & Hamadi, A. (2023). Optimalisasi kompetensi profesional guru melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM). *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 5(1), 1205–1212.
- Suharsih, I., Tyaningsih, M. A., Anggraeni, S., & Sholihah, A. (2022). Analisis implementasi Kurikulum Merdeka di satuan pendidikan pelaksana implementasi

- Kurikulum Merdeka. *Jurnal Basicedu*, 6(5), 8248–8258. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3216>
- Sumarsih, I., Marliyani, T., Hadiyansah, Y., & Hernawan, A. H. (2022). Analisis implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Penggerak sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(5), 8248–8258. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3216>
- Suprihatin, S. (2020). Analisis kebutuhan tenaga kependidikan dalam meningkatkan layanan administrasi sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 5(1), 34–42.
- Suryadi, S. (2020). Analisis kebutuhan guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 112–123.
- Siti, M., & Wijaya, C. (2025). Dampak kebijakan *dual-role* pendidik dan tenaga kependidikan swasta terhadap efisiensi administrasi sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(2), 210–222.
- Wulandari, T., & Nugroho, S. (2023). Analisis beban kerja dan kompetensi teknologi guru dalam menyongsong Kurikulum Merdeka. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 55–67.

BAB III

ANALISIS KEBUTUHAN DAN SELEKSI GURU

Fani Naysa Ramadani & Henti Suhesti

A. Analisis Kebutuhan Guru

Analisis kebutuhan guru merupakan tahapan awal yang sangat menentukan keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Sebelum melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi, sekolah perlu melakukan identifikasi terhadap kebutuhan tenaga pendidik secara komprehensif agar jumlah, kompetensi, dan kualifikasi guru yang tersedia sesuai dengan kebutuhan organisasi. Analisis yang dilakukan secara tepat akan membantu lembaga pendidikan memperoleh tenaga pendidik yang mampu mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara efektif (*Dessler, 2020*).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, analisis kebutuhan guru merupakan proses sistematis untuk menentukan jenis, jumlah, dan kompetensi tenaga pendidik yang diperlukan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Proses ini mempertimbangkan berbagai aspek, seperti jumlah peserta didik, rombongan belajar, struktur kurikulum, beban mengajar, rasio guru terhadap peserta didik, serta arah pengembangan lembaga pendidikan (*Armstrong, 2020*). Dengan demikian, keputusan mengenai kebutuhan guru tidak didasarkan pada perkiraan semata, tetapi pada data dan kondisi nyata organisasi.

Bagi lembaga pendidikan, guru merupakan aset strategis yang menentukan kualitas penyelenggaraan pembelajaran. Guru tidak hanya bertugas menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga berperan sebagai fasilitator, pembimbing, motivator, sekaligus teladan dalam pembentukan karakter peserta didik. Oleh karena itu, analisis kebutuhan guru tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kuantitas tenaga pendidik, tetapi juga pada kualitas kompetensi yang dimiliki. Kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian menjadi aspek yang harus dipertimbangkan sejak tahap perencanaan kebutuhan tenaga pendidik (*Republik Indonesia, 2005*).

Pada lembaga pendidikan berasrama (*boarding school*), analisis kebutuhan guru memiliki karakteristik yang lebih kompleks dibandingkan sekolah reguler. Sistem pendidikan berasrama tidak hanya menuntut guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas, tetapi juga berperan dalam pembinaan karakter, pendampingan kehidupan peserta didik di lingkungan asrama, serta penguatan nilai-nilai moral dan keagamaan. Dengan demikian, lembaga pendidikan memerlukan guru yang tidak hanya memiliki kompetensi akademik, tetapi juga mampu menjadi pembimbing dan teladan dalam kehidupan sehari-hari.

Kebutuhan guru pada sekolah berasrama juga dipengaruhi oleh program-program khas yang menjadi identitas lembaga. Selain memenuhi kebutuhan pembelajaran sesuai kurikulum nasional, sekolah sering kali mengembangkan program unggulan, seperti penguatan pendidikan karakter, pembelajaran keagamaan, penguasaan bahasa asing, kepemimpinan, serta berbagai kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler. Program-program tersebut memerlukan tenaga pendidik

dengan kompetensi yang lebih beragam sehingga analisis kebutuhan harus dilakukan secara lebih mendalam.

Selain mempertimbangkan aspek akademik, analisis kebutuhan guru juga perlu memperhatikan kesesuaian nilai (*person–organization fit*) antara calon guru dengan budaya organisasi. Setiap lembaga pendidikan memiliki visi, misi, nilai, dan budaya kerja yang berbeda. Guru yang memiliki kesamaan nilai dengan lembaga akan lebih mudah beradaptasi, membangun komitmen organisasi, serta berkontribusi dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kebutuhan guru tidak hanya diukur berdasarkan kemampuan mengajar, tetapi juga berdasarkan integritas, etika profesi, kemampuan bekerja sama, serta komitmen terhadap pengembangan peserta didik (*Robbins & Judge, 2019*).

Analisis kebutuhan guru juga harus mempertimbangkan dinamika lingkungan pendidikan. Perubahan kurikulum, perkembangan teknologi digital, meningkatnya tuntutan kompetensi abad ke-21, serta perubahan karakteristik peserta didik mengharuskan sekolah melakukan evaluasi kebutuhan tenaga pendidik secara berkala. Guru masa kini dituntut mampu memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran, menerapkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, serta mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi. Oleh sebab itu, kebutuhan guru tidak lagi hanya ditentukan oleh jumlah tenaga pendidik, tetapi juga oleh kesiapan kompetensinya dalam menghadapi perubahan.

Untuk menghasilkan analisis yang akurat, lembaga pendidikan perlu memanfaatkan data yang lengkap dan mutakhir. Informasi mengenai jumlah guru, latar belakang pendidikan, sertifikasi, masa kerja, beban mengajar, usia,

hingga proyeksi pensiun menjadi dasar dalam menyusun kebutuhan tenaga pendidik pada periode berikutnya. Pendekatan berbasis data (*data-driven decision making*) memungkinkan pimpinan sekolah mengambil keputusan yang lebih objektif, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi (*Armstrong, 2020*).

Pada akhirnya, analisis kebutuhan guru merupakan fondasi utama dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik. Ketepatan dalam mengidentifikasi kebutuhan akan menentukan kualitas calon guru yang direkrut, efektivitas proses seleksi, serta keberhasilan lembaga pendidikan dalam menyediakan tenaga pendidik yang profesional. Dengan analisis kebutuhan yang komprehensif, sekolah tidak hanya mampu memenuhi kekurangan tenaga pendidik, tetapi juga membangun sumber daya manusia yang berkualitas, adaptif, dan mampu mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

B. Rekrutmen dan Seleksi Guru

Rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memperoleh tenaga pendidik yang memiliki kompetensi, integritas, dan komitmen sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Setelah analisis kebutuhan guru dilakukan, langkah berikutnya adalah mencari serta memilih calon guru yang mampu mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan pendidikan. Proses ini tidak hanya berorientasi pada pemenuhan jumlah tenaga pendidik, tetapi juga pada upaya memastikan bahwa setiap guru yang direkrut memiliki kualitas yang mampu meningkatkan mutu pembelajaran (*Dessler, 2020*).

Rekrutmen merupakan proses menarik calon tenaga pendidik yang memenuhi persyaratan untuk melamar pada suatu lembaga pendidikan. Proses ini harus dirancang secara sistematis agar sekolah memperoleh kandidat terbaik dari berbagai sumber yang tersedia. Pengumuman lowongan kerja, kerja sama dengan perguruan tinggi, rekomendasi profesional, hingga pemanfaatan media digital menjadi beberapa strategi yang dapat digunakan untuk menjangkau calon guru yang kompeten. Semakin luas jangkauan rekrutmen, semakin besar peluang lembaga memperoleh tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (*Armstrong, 2020*).

Dalam lingkungan pendidikan, proses rekrutmen tidak hanya mempertimbangkan kualifikasi akademik, tetapi juga memperhatikan karakter, etika profesi, kemampuan berkomunikasi, serta komitmen terhadap dunia pendidikan. Guru merupakan figur yang berinteraksi langsung dengan peserta didik setiap hari sehingga memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan karakter, budaya belajar, dan perkembangan peserta didik. Oleh karena itu, proses rekrutmen perlu mempertimbangkan aspek kompetensi sekaligus nilai-nilai moral yang menjadi identitas lembaga pendidikan (*Republik Indonesia, 2005*).

Setelah proses rekrutmen menghasilkan sejumlah kandidat, tahapan berikutnya adalah seleksi. Seleksi merupakan proses penyaringan untuk menentukan calon guru yang paling memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Tujuan utama seleksi adalah memperoleh tenaga pendidik yang tidak hanya memiliki kemampuan akademik yang baik, tetapi juga mampu beradaptasi dengan budaya organisasi serta menunjukkan komitmen terhadap pengembangan peserta didik (*Noe et al., 2021*).

Proses seleksi guru umumnya dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling melengkapi. Tahap pertama adalah seleksi administrasi yang bertujuan memverifikasi kelengkapan dokumen, kualifikasi akademik, sertifikat pendidik, pengalaman mengajar, serta persyaratan lain yang telah ditentukan oleh lembaga pendidikan. Tahapan ini menjadi penyaringan awal untuk memastikan bahwa seluruh pelamar memenuhi persyaratan dasar sebelum mengikuti proses seleksi berikutnya.

Tahap berikutnya dapat berupa tes kompetensi yang dirancang untuk mengukur penguasaan materi bidang studi, kemampuan pedagogik, literasi digital, serta pemahaman terhadap kurikulum yang berlaku. Seiring berkembangnya dunia pendidikan, kemampuan memanfaatkan teknologi pembelajaran menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kesiapan calon guru menghadapi pembelajaran abad ke-21. Oleh karena itu, banyak lembaga pendidikan mulai memasukkan aspek literasi digital sebagai bagian dari proses seleksi (Mulyasa, 2023).

Selain tes kompetensi, *microteaching* menjadi salah satu instrumen yang efektif dalam menilai kemampuan mengajar calon guru. Melalui kegiatan ini, tim seleksi dapat mengamati secara langsung kemampuan calon guru dalam menyampaikan materi, mengelola kelas, membangun interaksi dengan peserta didik, memanfaatkan media pembelajaran, serta menerapkan strategi pembelajaran yang aktif dan berpusat pada peserta didik. Penilaian secara langsung memberikan gambaran yang lebih komprehensif dibandingkan hanya mengandalkan dokumen administratif.

Tahapan penting lainnya adalah wawancara. Melalui wawancara, lembaga pendidikan dapat menggali motivasi, kepribadian, kemampuan komunikasi, komitmen, serta kesesuaian nilai calon guru dengan budaya organisasi. Bagi sekolah yang memiliki karakteristik khusus, seperti sekolah berbasis keagamaan atau sekolah berasrama (*boarding school*), wawancara juga menjadi sarana untuk menilai kesiapan calon guru dalam menjalankan peran yang lebih luas, tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembimbing, teladan, dan pendamping peserta didik di luar kegiatan pembelajaran formal.

Dalam proses seleksi, objektivitas dan transparansi menjadi prinsip yang harus dijunjung tinggi. Seluruh peserta perlu memperoleh kesempatan yang sama berdasarkan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Penggunaan instrumen penilaian yang terstandar, keterlibatan tim seleksi yang kompeten, serta dokumentasi hasil seleksi secara sistematis akan meningkatkan akuntabilitas proses rekrutmen sekaligus meminimalkan potensi subjektivitas dalam pengambilan keputusan (*Robbins & Judge, 2019*).

Pada akhirnya, rekrutmen dan seleksi guru merupakan investasi jangka panjang bagi keberhasilan lembaga pendidikan. Guru yang direkrut melalui proses yang terencana, objektif, dan berbasis kompetensi akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan budaya sekolah, serta pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi tidak dapat dipandang sebagai kegiatan administratif semata, tetapi sebagai strategi utama dalam membangun sumber daya manusia pendidikan yang profesional, berintegritas, dan mampu menghadapi tantangan pendidikan di masa depan.

C. Implementasi Rekrutmen dan Seleksi Guru

Implementasi rekrutmen dan seleksi guru merupakan tahapan operasional yang menentukan keberhasilan lembaga pendidikan dalam memperoleh tenaga pendidik yang profesional. Setelah kebutuhan guru diidentifikasi dan strategi rekrutmen disusun, proses berikutnya adalah melaksanakan seluruh tahapan seleksi secara sistematis, objektif, dan transparan. Implementasi yang baik akan menghasilkan guru yang tidak hanya memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga memiliki kompetensi, karakter, dan komitmen yang sejalan dengan tujuan lembaga pendidikan (Dessler, 2020).

Pelaksanaan rekrutmen dimulai dengan penyebaran informasi mengenai kebutuhan tenaga pendidik kepada masyarakat. Informasi tersebut harus memuat kualifikasi akademik, kompetensi yang dibutuhkan, persyaratan administrasi, jadwal seleksi, serta mekanisme pendaftaran. Penyampaian informasi yang terbuka memberikan kesempatan yang sama bagi setiap calon guru untuk mengikuti proses seleksi, sekaligus memperluas peluang lembaga memperoleh kandidat terbaik.

Setelah proses pendaftaran selesai, dilakukan seleksi administrasi untuk memastikan bahwa seluruh pelamar memenuhi persyaratan dasar yang telah ditetapkan. Tahapan ini meliputi pemeriksaan ijazah, transkrip akademik, sertifikat pendidik, pengalaman mengajar, serta dokumen pendukung lainnya. Seleksi administrasi berfungsi sebagai penyaringan awal sehingga hanya pelamar yang memenuhi kriteria yang dapat mengikuti tahapan seleksi berikutnya (Noe et al., 2021).

Tahapan berikutnya adalah penilaian kompetensi yang bertujuan mengukur kemampuan calon guru secara

menyeluruh. Penilaian tidak hanya berfokus pada penguasaan materi pelajaran, tetapi juga mencakup kompetensi pedagogik, kemampuan berkomunikasi, pemanfaatan teknologi pembelajaran, penyelesaian masalah, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Dalam era transformasi digital, penguasaan teknologi menjadi salah satu kompetensi yang semakin dibutuhkan untuk mendukung pembelajaran yang inovatif dan efektif (Mulyasa, 2023).

Salah satu bentuk implementasi seleksi yang memiliki nilai strategis adalah pelaksanaan *microteaching*. Melalui kegiatan ini, calon guru diberikan kesempatan untuk mendemonstrasikan kemampuan mengajar di hadapan tim penilai. Aspek yang dievaluasi meliputi kemampuan membuka dan menutup pembelajaran, penguasaan materi, penggunaan metode pembelajaran, interaksi dengan peserta didik, pengelolaan kelas, serta kemampuan melakukan refleksi terhadap proses pembelajaran. Tahapan ini memberikan gambaran nyata mengenai kesiapan calon guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Selain kompetensi akademik, implementasi seleksi juga perlu memberikan perhatian terhadap aspek kepribadian dan karakter. Wawancara menjadi media untuk menggali motivasi, integritas, etika profesi, kemampuan bekerja sama, kepemimpinan, serta komitmen calon guru terhadap dunia pendidikan. Pada lembaga pendidikan yang memiliki karakteristik khusus, seperti sekolah berbasis keagamaan atau sekolah berasrama (*boarding school*), wawancara juga dapat digunakan untuk menilai kesiapan calon guru dalam menjalankan fungsi pembinaan karakter, pendampingan

peserta didik, dan pembentukan budaya sekolah yang positif (*Republik Indonesia, 2005*).

Keberhasilan implementasi rekrutmen dan seleksi sangat dipengaruhi oleh kerja sama berbagai pihak dalam lembaga pendidikan. Kepala sekolah berperan sebagai pengambil keputusan strategis, sedangkan tim seleksi bertugas menyusun instrumen penilaian, melaksanakan proses seleksi, serta memberikan rekomendasi berdasarkan hasil evaluasi yang objektif. Pada sekolah swasta, yayasan juga memiliki peran penting dalam memastikan bahwa proses rekrutmen selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut oleh lembaga.

Agar proses seleksi berlangsung secara adil, lembaga pendidikan perlu menerapkan prinsip objektivitas, akuntabilitas, dan transparansi. Setiap keputusan harus didasarkan pada hasil penilaian yang terukur, bukan pada pertimbangan subjektif atau hubungan personal. Penggunaan rubrik penilaian, dokumentasi hasil seleksi, serta keterlibatan lebih dari satu penilai dapat meningkatkan validitas hasil seleksi sekaligus membangun kepercayaan masyarakat terhadap proses rekrutmen (*Robbins & Judge, 2019*).

Implementasi rekrutmen dan seleksi juga tidak terlepas dari berbagai tantangan. Keterbatasan jumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi, persaingan memperoleh guru berkualitas, perubahan kebutuhan kompetensi, hingga perkembangan teknologi menjadi faktor yang harus diantisipasi oleh lembaga pendidikan. Oleh karena itu, sistem rekrutmen perlu dievaluasi secara berkala agar tetap relevan dengan perkembangan dunia pendidikan dan kebutuhan organisasi.

Pada akhirnya, implementasi rekrutmen dan seleksi guru merupakan proses yang berkesinambungan dalam

membangun sumber daya manusia pendidikan yang unggul. Proses yang dilakukan secara profesional, objektif, dan berbasis kompetensi akan menghasilkan tenaga pendidik yang mampu memberikan layanan pembelajaran berkualitas, memperkuat budaya organisasi, serta mendukung terciptanya pendidikan yang bermutu dan berdaya saing.

D. Implikasi Rekrutmen dan Seleksi Guru terhadap Mutu Pendidikan

Rekrutmen dan seleksi guru merupakan investasi strategis yang memberikan dampak jangka panjang terhadap mutu pendidikan. Kualitas tenaga pendidik yang dihasilkan dari proses seleksi akan memengaruhi efektivitas pembelajaran, budaya organisasi, serta kemampuan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, keberhasilan rekrutmen tidak hanya diukur dari terpenuhinya kebutuhan jumlah guru, tetapi juga dari kontribusi mereka dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan (*Dessler, 2020*).

Salah satu implikasi utama dari rekrutmen dan seleksi yang efektif adalah meningkatnya profesionalisme guru. Proses seleksi yang dilakukan secara objektif dan berbasis kompetensi memungkinkan lembaga pendidikan memperoleh tenaga pendidik yang memiliki kemampuan pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian yang sesuai dengan standar profesi guru. Kompetensi tersebut menjadi modal utama dalam merancang pembelajaran yang inovatif, mengelola kelas secara efektif, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi perkembangan peserta didik (*Republik Indonesia, 2005*).

Selain meningkatkan kualitas individu, rekrutmen dan seleksi yang tepat juga berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi. Guru yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan sekolah akan lebih mudah beradaptasi dengan budaya kerja, menjalin kolaborasi dengan sesama pendidik, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai program pengembangan sekolah. Kondisi ini mendorong terciptanya iklim kerja yang produktif, komunikatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan (*Robbins & Judge, 2019*).

Bagi lembaga pendidikan yang menerapkan sistem sekolah berasrama (*boarding school*), proses seleksi memiliki implikasi yang lebih luas dibandingkan sekolah reguler. Guru tidak hanya berperan sebagai pengajar di dalam kelas, tetapi juga sebagai pembimbing, pembina karakter, pendamping kehidupan peserta didik, serta teladan dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, proses seleksi harus mampu mengidentifikasi calon guru yang memiliki integritas, kedewasaan emosional, kemampuan membangun hubungan interpersonal, serta komitmen terhadap pembinaan karakter peserta didik. Dengan demikian, keberhasilan seleksi akan mendukung terbentuknya lingkungan pendidikan yang kondusif dan berkarakter.

Rekrutmen yang berkualitas juga berpengaruh terhadap efektivitas pengembangan sumber daya manusia. Guru yang memiliki kompetensi dasar yang baik akan lebih mudah mengikuti berbagai program pengembangan profesional, seperti pelatihan, *In-House Training* (IHT), *Musyawahar Guru Mata Pelajaran* (MGMP), seminar, maupun komunitas belajar. Proses pengembangan tersebut akan meningkatkan kapasitas guru dalam menghadapi perubahan kurikulum,

perkembangan teknologi, serta tuntutan pembelajaran abad ke-21 (*Mulyasa, 2023*).

Dari perspektif manajemen, proses rekrutmen dan seleksi yang transparan serta akuntabel akan meningkatkan kepercayaan seluruh pemangku kepentingan terhadap lembaga pendidikan. Sistem seleksi yang didasarkan pada kompetensi, integritas, dan kinerja mencerminkan tata kelola yang profesional serta menjunjung tinggi prinsip keadilan. Kondisi ini tidak hanya memperkuat citra lembaga, tetapi juga meningkatkan motivasi guru untuk terus mengembangkan kompetensi dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Lebih jauh, keberhasilan rekrutmen dan seleksi guru akan berdampak langsung pada kualitas pembelajaran. Guru yang kompeten mampu menciptakan pembelajaran yang aktif, inovatif, dan berpusat pada peserta didik. Mereka juga lebih adaptif dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran, menerapkan strategi pembelajaran yang bervariasi, serta mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi peserta didik. Pada akhirnya, peningkatan kualitas pembelajaran akan berkontribusi terhadap meningkatnya hasil belajar, karakter, dan daya saing lulusan.

Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi guru bukan sekadar proses administratif untuk mengisi kekosongan tenaga pendidik, tetapi merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang menentukan kualitas lembaga pendidikan. Proses yang dilakukan secara sistematis, objektif, dan berbasis kompetensi akan menghasilkan guru yang profesional, berintegritas, dan mampu menjawab berbagai tantangan pendidikan. Melalui sistem rekrutmen dan seleksi yang efektif, lembaga pendidikan dapat membangun sumber daya manusia yang unggul sebagai

fondasi utama dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu, adaptif, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Asmani, J. M. (2012). *Tips aplikasi manajemen sentra pendidikan Islam: Khazanah pesantren dan sekolah modern*. Diva Press.
- Aziz, A. (2019). Manajemen rekrutmen dan seleksi guru pada lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan Islam*, 9(2), 145–162.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Komarudin, E. (2025). Implementasi pendidikan berbasis *boarding school* di MAN 2 Sukabumi. *Jurnal Dewantara*.
- Madjid, N. (2017). *Bilik-bilik pesantren: Sebuah potret perjalanan*. Paramadina.
- Mulyasa, E. (2014). *Manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah*. Bumi Aksara.
- Nata, A. (2010). *Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia*. Kencana.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*. Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia, Kementerian Agama. (2019). *Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 183 Tahun 2019 tentang Kurikulum Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab pada Madrasah*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saddan, M., & Rahman, A. (2022). Dualitas peran pendidik di *boarding school*: Antara tugas akademik dan

- pengasuhan asrama. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 45–58.
- Shalahuddin, M. (2025). Aktualisasi konsep *khidmah* di pondok pesantren (Studi pada Pondok Pesantren Al-Mardliyah). *Mujalasat: Jurnal Pesantren dan Keislaman*, 3(2), 114–118.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian evaluasi: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi*. Alfabeta.
- Suparta, M., & Hefni, W. (2021). *Manajemen pesantren kontemporer: Integrasi tradisi dan tata kelola modern*. Prenadamedia Group.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- Zuhriy, M. S. (2011). Budaya pesantren dan karakteristiknya. *Quality*, 2(2), 287–301.

BAB IV

ORIENTASI DAN PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ari Abdulah H & Indah Nurfadilah

Orientasi, penempatan, dan adaptasi merupakan rangkaian fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan tenaga pendidik dalam menjalankan tugas profesionalnya. Setelah proses rekrutmen dan seleksi menghasilkan guru yang sesuai dengan kebutuhan lembaga, langkah berikutnya adalah memastikan bahwa mereka mampu memahami budaya organisasi, menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, serta melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Tanpa adanya proses orientasi, penempatan, dan adaptasi yang baik, potensi sumber daya manusia yang telah direkrut tidak akan berkembang secara optimal sehingga dapat memengaruhi efektivitas penyelenggaraan pendidikan (Dessler, 2020).

Dalam konteks lembaga pendidikan, orientasi tidak hanya dimaknai sebagai pengenalan terhadap lingkungan kerja, tetapi juga sebagai proses internalisasi nilai, visi, misi, budaya organisasi, serta tanggung jawab profesi guru. Selanjutnya, penempatan dilakukan untuk memastikan setiap tenaga pendidik memperoleh tugas yang sesuai dengan kompetensi, latar belakang pendidikan, dan kebutuhan sekolah. Setelah itu, proses adaptasi menjadi tahap lanjutan yang membantu guru membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kemampuan berkolaborasi, serta

mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan. Ketiga fungsi tersebut saling berkaitan dan membentuk sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung terciptanya layanan pendidikan yang berkualitas (Armstrong, 2020).

Bab ini membahas konsep, pelaksanaan, serta implikasi orientasi, penempatan, dan adaptasi sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan. Pembahasan diawali dengan penjelasan mengenai landasan konseptual ketiga fungsi tersebut, kemudian dilanjutkan dengan implementasinya dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan, serta diakhiri dengan analisis mengenai kontribusinya terhadap peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan. Melalui pembahasan ini, diharapkan pembaca memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya orientasi, penempatan, dan adaptasi sebagai bagian integral dari manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan.

A. Konsep Orientasi, Penempatan, dan Adaptasi Sumber Daya Manusia

Orientasi, penempatan, dan adaptasi merupakan tiga fungsi yang saling berkaitan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Ketiga fungsi tersebut berperan sebagai jembatan antara proses rekrutmen dan pelaksanaan tugas sehingga tenaga pendidik dapat bekerja secara efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen dan seleksi bertujuan memperoleh calon guru yang memenuhi kualifikasi, sedangkan orientasi, penempatan, dan adaptasi memastikan bahwa guru mampu memahami lingkungan kerja, menjalankan tugas sesuai kompetensi, serta berkembang sebagai bagian dari organisasi pendidikan. Dengan demikian,

keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kualitas proses seleksi, tetapi juga oleh efektivitas proses orientasi, penempatan, dan adaptasi yang dilakukan setelah guru diterima bekerja (Dessler, 2020).

Orientasi merupakan proses sistematis untuk memperkenalkan tenaga pendidik terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, struktur kelembagaan, peraturan, serta tugas dan tanggung jawab yang akan dijalankan. Melalui orientasi, guru memperoleh pemahaman mengenai visi, misi, nilai-nilai organisasi, sistem kerja, hingga pola komunikasi yang berlaku di sekolah. Proses ini bertujuan membantu tenaga pendidik membangun rasa memiliki terhadap organisasi sekaligus mengurangi ketidakpastian yang umumnya muncul ketika memasuki lingkungan kerja baru (Armstrong, 2020).

Dalam lembaga pendidikan, orientasi memiliki makna yang lebih luas dibandingkan pengenalan administrasi semata. Guru tidak hanya diperkenalkan pada struktur organisasi dan pembagian tugas, tetapi juga diarahkan untuk memahami budaya akademik, etika profesi, karakteristik peserta didik, serta nilai-nilai yang menjadi identitas sekolah. Proses ini menjadi fondasi bagi terbentuknya komitmen profesional sehingga guru mampu menjalankan perannya sebagai pendidik, pembimbing, fasilitator, sekaligus teladan bagi peserta didik (Republik Indonesia, 2005).

Setelah orientasi dilaksanakan, tahap berikutnya adalah penempatan. Penempatan merupakan proses menugaskan tenaga pendidik pada posisi atau bidang kerja yang sesuai dengan kompetensi, latar belakang pendidikan, pengalaman, serta kebutuhan organisasi. Prinsip utama dalam penempatan adalah *the right person*

in the right place, yaitu menempatkan seseorang pada posisi yang paling sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Penempatan yang tepat akan meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat motivasi, serta memberikan peluang bagi guru untuk mengembangkan potensi profesionalnya secara optimal (Noe et al., 2021).

Dalam praktiknya, penempatan guru tidak hanya mempertimbangkan kualifikasi akademik, tetapi juga memperhatikan kemampuan pedagogik, karakter, pengalaman mengajar, serta kesiapan dalam menjalankan berbagai program sekolah. Setiap lembaga pendidikan memiliki kebutuhan yang berbeda sesuai dengan karakteristik peserta didik, kurikulum, maupun visi kelembagaan. Oleh karena itu, proses penempatan harus dilakukan secara objektif melalui analisis kebutuhan organisasi agar tercipta keseimbangan antara kepentingan sekolah dan pengembangan karier tenaga pendidik.

Tahap selanjutnya adalah adaptasi, yaitu proses penyesuaian tenaga pendidik terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem kerja, serta hubungan sosial di dalam sekolah. Adaptasi merupakan proses yang berlangsung secara bertahap dan berkesinambungan. Pada tahap ini, guru mulai membangun komunikasi dengan rekan kerja, memahami pola kepemimpinan kepala sekolah, mengenali karakteristik peserta didik, serta menyesuaikan strategi pembelajaran dengan kondisi lingkungan pendidikan. Keberhasilan adaptasi akan menentukan tingkat kenyamanan, motivasi, dan komitmen guru dalam menjalankan tugasnya (Robbins & Judge, 2019).

Proses adaptasi tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan tanggung jawab organisasi. Sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja

yang kondusif melalui pembinaan, pendampingan, komunikasi yang terbuka, serta budaya kolaboratif. Kehadiran kepala sekolah, guru senior, dan tenaga kependidikan sebagai mentor akan membantu guru baru memahami sistem kerja, menyelesaikan berbagai kendala, serta mengembangkan kompetensi profesional secara berkelanjutan. Lingkungan kerja yang mendukung akan mempercepat proses adaptasi sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi.

Di era transformasi pendidikan, orientasi, penempatan, dan adaptasi juga harus mampu menjawab berbagai perubahan yang terjadi, seperti perkembangan teknologi digital, implementasi kurikulum yang dinamis, serta meningkatnya tuntutan kompetensi abad ke-21. Guru dituntut tidak hanya menguasai bidang ilmunya, tetapi juga memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, berkolaborasi dengan berbagai pihak, serta memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran. Oleh karena itu, ketiga fungsi tersebut perlu dipandang sebagai proses pengembangan sumber daya manusia yang berlangsung secara terus-menerus, bukan sekadar kegiatan administratif pada awal masa kerja.

Dengan demikian, orientasi, penempatan, dan adaptasi merupakan fondasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Ketiga fungsi tersebut membentuk suatu sistem yang saling melengkapi untuk memastikan setiap tenaga pendidik mampu menjalankan tugas sesuai kompetensi, mengembangkan profesionalisme, serta berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Pengelolaan yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan berorientasi pada pengembangan manusia akan menghasilkan tenaga

pendidik yang profesional, adaptif, dan siap menghadapi berbagai tantangan pendidikan di masa depan.

B. Pelaksanaan Orientasi dan Penempatan Guru

Pelaksanaan orientasi dan penempatan guru merupakan tahapan penting dalam memastikan bahwa tenaga pendidik dapat menjalankan tugasnya secara efektif sejak awal bergabung dengan lembaga pendidikan. Setelah proses rekrutmen dan seleksi selesai dilaksanakan, sekolah perlu memberikan pengenalan terhadap lingkungan kerja sekaligus menempatkan guru pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Kedua proses tersebut saling berkaitan karena orientasi membantu guru memahami budaya organisasi, sedangkan penempatan memastikan bahwa setiap guru memperoleh tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan profesionalnya (Dessler, 2020).

Orientasi guru pada dasarnya bertujuan memperkenalkan berbagai aspek yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kegiatan ini meliputi pengenalan visi dan misi lembaga, struktur organisasi, tata tertib, budaya kerja, sistem administrasi, kurikulum, serta hak dan kewajiban sebagai tenaga pendidik. Melalui orientasi yang terencana, guru akan lebih mudah memahami karakteristik organisasi sehingga mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dalam waktu yang relatif singkat (Armstrong, 2020).

Dalam praktiknya, orientasi tidak selalu dilaksanakan melalui program formal yang bersifat khusus bagi guru baru. Banyak lembaga pendidikan menerapkan orientasi secara berkelanjutan melalui rapat kerja, pembinaan rutin, diskusi akademik, maupun pendampingan oleh kepala sekolah dan guru senior. Pendekatan tersebut

memungkinkan seluruh tenaga pendidik, baik guru baru maupun guru yang telah lama bertugas, memperoleh kesempatan untuk memperbarui pemahaman mengenai kebijakan sekolah, perubahan kurikulum, serta penguatan budaya organisasi. Dengan demikian, orientasi menjadi bagian dari proses pengembangan profesional yang berlangsung secara terus-menerus.

Selain memperkenalkan lingkungan kerja, orientasi juga memberikan pemahaman mengenai tugas pokok dan fungsi guru. Guru perlu memahami tanggung jawabnya dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, melakukan penilaian hasil belajar, membimbing peserta didik, serta berpartisipasi dalam berbagai program pengembangan sekolah. Pemahaman yang baik terhadap tugas tersebut akan membantu guru melaksanakan pekerjaannya secara lebih terarah dan profesional (Republik Indonesia, 2005).

Tahap berikutnya adalah penempatan guru. Penempatan dilakukan berdasarkan hasil analisis kebutuhan sekolah dengan mempertimbangkan berbagai aspek, seperti latar belakang pendidikan, bidang keahlian, pengalaman mengajar, sertifikasi, kompetensi pedagogik, serta karakteristik peserta didik yang akan dibimbing. Penempatan yang tepat akan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengoptimalkan kompetensinya sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif.

Dalam lembaga pendidikan, proses penempatan sebaiknya dilakukan secara objektif melalui mekanisme musyawarah dan evaluasi kebutuhan organisasi. Kepala sekolah bersama tim manajemen perlu mempertimbangkan keseimbangan antara kepentingan lembaga dan potensi yang dimiliki setiap guru. Pendekatan

ini tidak hanya menghasilkan pembagian tugas yang adil, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja karena guru merasa memperoleh kepercayaan sesuai dengan kompetensinya.

Prinsip *the right person in the right place* menjadi landasan utama dalam penempatan tenaga pendidik. Guru yang ditempatkan sesuai bidang keahliannya cenderung lebih percaya diri dalam melaksanakan pembelajaran, mampu mengembangkan inovasi, serta memberikan layanan pendidikan yang lebih optimal kepada peserta didik. Sebaliknya, penempatan yang tidak sesuai dengan kompetensi berpotensi menurunkan efektivitas pembelajaran, menghambat pengembangan profesional, bahkan mengurangi kepuasan kerja guru (Noe et al., 2021).

Penempatan guru juga tidak bersifat permanen. Seiring dengan perkembangan organisasi, perubahan jumlah peserta didik, implementasi kurikulum baru, maupun kebutuhan sekolah, pembagian tugas dapat dievaluasi dan disesuaikan kembali. Evaluasi secara berkala memungkinkan sekolah melakukan redistribusi tugas mengajar secara proporsional sehingga setiap guru tetap dapat berkembang sesuai kompetensi dan kebutuhan lembaga. Fleksibilitas tersebut menunjukkan bahwa penempatan merupakan proses dinamis yang harus selalu diselaraskan dengan perkembangan organisasi.

Pelaksanaan orientasi dan penempatan yang dilakukan secara sistematis akan memberikan berbagai manfaat bagi lembaga pendidikan. Guru menjadi lebih cepat memahami budaya sekolah, mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan seluruh warga sekolah, serta memiliki kejelasan mengenai tugas dan tanggung

jawabnya. Di sisi lain, sekolah memperoleh tenaga pendidik yang siap bekerja sesuai kompetensinya sehingga efektivitas pembelajaran dan kualitas layanan pendidikan dapat terus ditingkatkan. Oleh karena itu, orientasi dan penempatan bukan sekadar kegiatan administratif, tetapi merupakan bagian penting dari strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk membangun organisasi pendidikan yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada mutu.

C. Adaptasi Guru di Lingkungan Sekolah

Adaptasi merupakan proses penyesuaian yang dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem manajemen, serta dinamika sosial di sekolah. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, adaptasi menjadi tahap lanjutan setelah orientasi dan penempatan. Keberhasilan proses ini akan menentukan kemampuan tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas secara efektif, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Semakin baik proses adaptasi berlangsung, semakin besar pula peluang terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan (Robbins & Judge, 2019).

Proses adaptasi tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan tanggung jawab organisasi. Sekolah perlu menciptakan lingkungan yang mendukung agar guru dan tenaga kependidikan dapat mengenal budaya kerja, memahami mekanisme organisasi, serta membangun komunikasi yang efektif dengan seluruh warga sekolah. Dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui pembinaan rutin, pendampingan oleh

guru senior, komunikasi terbuka antara pimpinan dan tenaga pendidik, serta penciptaan iklim kerja yang kolaboratif. Lingkungan kerja yang positif akan membantu tenaga pendidik lebih cepat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan profesinya (Armstrong, 2020).

Bagi guru baru, masa adaptasi menjadi periode penting untuk memahami karakteristik peserta didik, budaya akademik, pola kepemimpinan, serta sistem administrasi sekolah. Pada tahap ini, guru mulai mengenali kebiasaan kerja, prosedur pembelajaran, mekanisme evaluasi, hingga bentuk kerja sama yang dikembangkan dalam organisasi. Proses tersebut memungkinkan guru membangun rasa percaya diri sekaligus mengurangi hambatan yang sering muncul pada awal masa penugasan.

Pendampingan oleh kepala sekolah dan guru senior memiliki peran strategis dalam mempercepat proses adaptasi. Kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin yang memberikan arahan, motivasi, dan pembinaan agar tenaga pendidik mampu memahami visi serta tujuan organisasi. Sementara itu, guru senior dapat menjadi mentor yang berbagi pengalaman, memberikan contoh praktik pembelajaran, membantu menyelesaikan permasalahan di kelas, serta membimbing guru baru dalam memahami budaya kerja sekolah. Melalui proses mentoring tersebut, transfer pengetahuan dan pengalaman berlangsung secara lebih efektif sehingga kompetensi profesional guru dapat berkembang secara berkelanjutan (Mulyasa, 2014).

Selain aspek profesional, adaptasi juga mencakup penyesuaian terhadap hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Sekolah merupakan organisasi yang menuntut kolaborasi antarguru, tenaga kependidikan,

kepala sekolah, orang tua, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, kemampuan membangun komunikasi yang baik, menghargai perbedaan, bekerja dalam tim, serta menyelesaikan konflik secara konstruktif menjadi bagian penting dari proses adaptasi. Hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sekaligus meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas.

Perkembangan teknologi informasi dan perubahan kebijakan pendidikan turut memengaruhi proses adaptasi guru. Implementasi pembelajaran berbasis digital, penggunaan berbagai platform administrasi sekolah, serta perubahan kurikulum mengharuskan tenaga pendidik terus mengembangkan kompetensinya. Adaptasi terhadap perubahan tersebut memerlukan kemauan untuk belajar, keterbukaan terhadap inovasi, dan kemampuan memanfaatkan teknologi sebagai bagian dari proses pembelajaran maupun pengelolaan administrasi pendidikan. Dengan demikian, adaptasi tidak hanya berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan sosial, tetapi juga terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dalam konteks pengembangan organisasi, adaptasi yang berhasil akan memperkuat komitmen guru terhadap lembaga pendidikan. Guru yang mampu beradaptasi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, merasa menjadi bagian dari organisasi, serta menunjukkan loyalitas dalam menjalankan tugas profesionalnya. Sebaliknya, kegagalan beradaptasi dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti rendahnya kepuasan kerja, kesulitan membangun hubungan dengan rekan kerja, menurunnya produktivitas, hingga meningkatnya keinginan untuk berpindah tempat kerja. Oleh sebab itu,

sekolah perlu memandang adaptasi sebagai proses strategis yang memerlukan perhatian dan pembinaan secara berkelanjutan (Dessler, 2020).

Pada akhirnya, adaptasi guru dan tenaga kependidikan merupakan proses yang tidak berhenti setelah masa orientasi selesai, melainkan berlangsung sepanjang perjalanan karier di lembaga pendidikan. Perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dinamika organisasi, dan kebutuhan peserta didik menuntut setiap tenaga pendidik untuk terus belajar dan menyesuaikan diri. Dengan proses adaptasi yang efektif, guru dan tenaga kependidikan akan mampu meningkatkan profesionalisme, memperkuat kerja sama, serta memberikan kontribusi yang optimal dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan.

D. Implikasi Orientasi, Penempatan, dan Adaptasi terhadap Kinerja Guru

Orientasi, penempatan, dan adaptasi merupakan rangkaian fungsi manajemen sumber daya manusia yang memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Ketiga fungsi tersebut tidak hanya membantu tenaga pendidik memahami lingkungan kerja, tetapi juga membentuk kesiapan profesional dalam melaksanakan tugas, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan proses orientasi, penempatan, dan adaptasi menjadi salah satu indikator penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan (Dessler, 2020).

Orientasi yang dilaksanakan secara sistematis memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai

visi, misi, budaya organisasi, serta tata kelola sekolah. Guru yang memahami arah dan tujuan lembaga akan lebih mudah menyelaraskan pelaksanaan tugasnya dengan kebijakan sekolah. Selain itu, orientasi mampu mengurangi ketidakpastian pada awal masa kerja, meningkatkan rasa percaya diri, serta mempercepat proses pembentukan komitmen terhadap organisasi. Kondisi tersebut akan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja dan kesiapan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran secara efektif (Armstrong, 2020).

Penempatan guru yang sesuai dengan kompetensi juga memiliki implikasi yang signifikan terhadap kualitas kinerja. Prinsip *the right person in the right place* memungkinkan setiap tenaga pendidik menjalankan tugas sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan profesional, serta pengalaman yang dimiliki. Penempatan yang tepat akan meningkatkan produktivitas, mendorong kreativitas dalam pembelajaran, serta memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan potensi secara optimal. Sebaliknya, penempatan yang tidak sesuai dapat menimbulkan kesulitan dalam melaksanakan tugas, menurunkan motivasi kerja, dan menghambat pencapaian tujuan pembelajaran (Noe et al., 2021).

Proses adaptasi yang berlangsung secara efektif turut memperkuat profesionalisme guru. Kemampuan menyesuaikan diri dengan budaya organisasi, sistem kerja, perkembangan teknologi, serta dinamika peserta didik memungkinkan guru bekerja secara lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Guru yang berhasil beradaptasi cenderung memiliki kemampuan komunikasi yang baik, mudah bekerja sama dengan rekan sejawat, serta mampu membangun hubungan yang positif dengan peserta didik maupun orang tua. Hal tersebut menciptakan

iklim pembelajaran yang lebih kondusif dan mendukung peningkatan mutu pendidikan (Robbins & Judge, 2019).

Selain berdampak pada individu, orientasi, penempatan, dan adaptasi juga memberikan kontribusi terhadap penguatan budaya organisasi sekolah. Proses orientasi membantu menanamkan nilai-nilai organisasi kepada seluruh tenaga pendidik, sedangkan penempatan dan adaptasi memperkuat kolaborasi antarwarga sekolah dalam menjalankan tugas masing-masing. Budaya kerja yang terbentuk melalui proses tersebut akan mendorong terciptanya lingkungan yang profesional, terbuka terhadap inovasi, serta memiliki komitmen bersama dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Implikasi lainnya terlihat pada peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas guru terhadap lembaga pendidikan. Guru yang memperoleh orientasi yang jelas, ditempatkan sesuai kompetensi, serta mendapatkan dukungan selama proses adaptasi akan merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi. Perasaan tersebut akan meningkatkan komitmen organisasi, memperkuat semangat kerja, serta mengurangi potensi terjadinya konflik maupun keinginan untuk berpindah ke lembaga lain. Dalam jangka panjang, kondisi ini akan membantu sekolah mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas sekaligus menciptakan stabilitas organisasi.

Pada era transformasi pendidikan, orientasi, penempatan, dan adaptasi juga berperan dalam meningkatkan kesiapan guru menghadapi perubahan. Perkembangan teknologi digital, implementasi kurikulum yang dinamis, serta tuntutan kompetensi abad ke-21 mengharuskan tenaga pendidik memiliki kemampuan belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*). Melalui proses orientasi yang berkelanjutan, penempatan yang tepat,

serta adaptasi yang didukung oleh budaya organisasi yang positif, guru akan lebih siap mengembangkan kompetensi profesionalnya dan mampu memberikan layanan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan zaman (Mulyasa, 2023).

Dengan demikian, orientasi, penempatan, dan adaptasi bukan sekadar tahapan administratif setelah proses rekrutmen dan seleksi, melainkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi pendidikan. Ketiga fungsi tersebut membentuk fondasi bagi terciptanya tenaga pendidik yang profesional, adaptif, dan berkomitmen tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Apabila dikelola secara sistematis dan berkesinambungan, orientasi, penempatan, dan adaptasi akan menjadi investasi jangka panjang dalam membangun budaya sekolah yang unggul, meningkatkan kinerja guru, serta menghasilkan layanan pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing.

Daftar Pustaka

- Adawiyah, R., Renata, A., Syafii, M., & Andriani, T. (2025). Penempatan sumber daya manusia. *Al-Hasib: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(4), 190–198.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Farida, S. I. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Lontar Mediatama
- Kholil, B. M. (2020). *Penerapan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja guru di MTs Miftahul Ulum Besuki Situbondo* (Skripsi, Institut Pesantren KH. Abdul Chalim).
- Kusuma, M., & Maunah, B. (2023). Orientasi sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi profesionalisme guru. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 312–321.
- Mulyasa, E. (2023). *Manajemen dan strategi implementasi Kurikulum Merdeka*. Bumi Aksara.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Sekretariat Negara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi manajemen sumber daya manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 225–236.
- Widiastuti, E., & Junaidah. (2025). Komunitas belajar sebagai strategi adaptasi sumber daya manusia dalam mengelola perubahan. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 15(1), 50–61.

BAB V

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU

Dani Ramdani & Aldi Herdiana

Perubahan kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan terhadap mutu pembelajaran menjadikan pengembangan profesionalisme guru sebagai salah satu prioritas dalam manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan. Guru tidak lagi hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran, pembimbing, inovator, sekaligus agen perubahan yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika kebutuhan peserta didik dan perkembangan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi guru harus dilakukan secara sistematis melalui program pengembangan yang terencana dan berkelanjutan.

Pelatihan merupakan salah satu strategi utama dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan sekolah. Program pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan nyata akan memberikan kesempatan kepada guru untuk memperbarui pengetahuan, meningkatkan keterampilan pedagogik, memperkuat kompetensi profesional, serta mengembangkan kemampuan memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran. Pengembangan kompetensi tersebut menjadi bagian penting dalam menciptakan budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) bagi pendidik sehingga mampu

menjawab tantangan pendidikan abad ke-21 (Dessler, 2020).

Keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh banyaknya kegiatan yang dilaksanakan, tetapi juga oleh ketepatan dalam mengidentifikasi kebutuhan, merancang program, melaksanakan pembelajaran orang dewasa (*adult learning*), serta melakukan evaluasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, strategi pengembangan guru tidak sekadar menjadi agenda administratif, melainkan investasi jangka panjang untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kualitas tenaga pendidik (Armstrong, 2020; Noe et al., 2021).

A. Konsep Pengembangan dan Pelatihan Guru

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen yang bertujuan meningkatkan kompetensi, produktivitas, serta kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Dalam konteks pendidikan, pengembangan sumber daya manusia diwujudkan melalui berbagai program yang dirancang untuk meningkatkan kualitas guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran. Guru yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu menciptakan pembelajaran yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik sehingga berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh (Armstrong, 2020).

Pengembangan guru merupakan proses berkelanjutan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan pengetahuan akademik, tetapi juga mencakup penguatan keterampilan pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Keempat kompetensi tersebut merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi dalam membentuk

profesionalisme pendidik. Guru dituntut mampu menguasai materi pembelajaran, memahami karakteristik peserta didik, membangun komunikasi yang efektif dengan berbagai pihak, serta menunjukkan integritas dan keteladanan dalam menjalankan profesinya (Republik Indonesia, 2005).

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, pengembangan (*development*) memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan pelatihan (*training*). Pelatihan merupakan kegiatan yang berorientasi pada peningkatan keterampilan dan kemampuan kerja dalam jangka pendek sesuai kebutuhan organisasi, sedangkan pengembangan diarahkan pada peningkatan kapasitas individu secara berkelanjutan sebagai bekal menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan (Dessler, 2020). Oleh karena itu, pelatihan menjadi salah satu instrumen utama dalam proses pengembangan profesional guru.

Pelatihan guru merupakan proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional sesuai tuntutan perkembangan pendidikan. Program pelatihan tidak hanya bertujuan memperbaiki kemampuan mengajar, tetapi juga membangun budaya belajar yang mendorong guru untuk terus memperbarui kompetensinya. Guru sebagai pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learner*) dituntut mampu mengikuti perkembangan kurikulum, teknologi pendidikan, pendekatan pembelajaran, serta kebutuhan dunia kerja yang terus berubah (Noe et al., 2021).

Perubahan paradigma pendidikan pada era digital semakin memperluas ruang lingkup pengembangan guru. Selain menguasai kompetensi pedagogik konvensional, guru juga dituntut memiliki kemampuan literasi digital,

mengembangkan media pembelajaran interaktif, memanfaatkan platform pembelajaran daring, serta mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam proses pembelajaran. Kemampuan tersebut menjadi bagian dari kompetensi profesional yang diperlukan agar proses pembelajaran tetap relevan dengan karakteristik generasi peserta didik saat ini (Mulyasa, 2023).

Di sisi lain, pengembangan profesionalisme guru tidak hanya ditentukan oleh pelatihan formal yang diselenggarakan pemerintah atau lembaga pendidikan. Pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan melalui kegiatan komunitas belajar, *Musyawarah Guru Mata Pelajaran* (MGMP), *In-House Training* (IHT), seminar, lokakarya (*workshop*), *coaching*, *mentoring*, *lesson study*, penelitian tindakan kelas, hingga publikasi karya ilmiah. Beragam kegiatan tersebut memberikan kesempatan kepada guru untuk saling berbagi pengalaman, merefleksikan praktik pembelajaran, serta mengembangkan inovasi yang dapat diterapkan dalam proses belajar mengajar.

Pelaksanaan program pengembangan guru perlu didasarkan pada prinsip relevansi, keberlanjutan, partisipatif, dan berorientasi pada kebutuhan nyata di sekolah. Program yang disusun tanpa mempertimbangkan kebutuhan kompetensi guru cenderung kurang memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Sebaliknya, pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan akan menghasilkan program yang lebih tepat sasaran, efisien, dan mampu memberikan perubahan nyata terhadap kinerja guru maupun mutu layanan pendidikan (Armstrong, 2020).

Dengan demikian, pengembangan dan pelatihan guru merupakan investasi strategis dalam manajemen

sumber daya manusia di bidang pendidikan. Melalui program yang dirancang secara sistematis, sekolah dapat membangun tenaga pendidik yang profesional, adaptif terhadap perubahan, inovatif dalam pembelajaran, serta mampu memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Pada akhirnya, keberhasilan pengembangan guru tidak hanya tercermin pada meningkatnya kompetensi individu, tetapi juga pada terciptanya budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) yang mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

B. Analisis Kebutuhan Pelatihan Guru

Pelatihan yang efektif selalu diawali dengan proses identifikasi kebutuhan yang komprehensif. Dalam manajemen sumber daya manusia, proses tersebut dikenal sebagai *Training Needs Analysis* (TNA), yaitu suatu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Analisis kebutuhan menjadi landasan utama dalam penyusunan program pelatihan agar materi, metode, dan sasaran pelatihan benar-benar sesuai dengan kondisi nyata di lapangan (Dessler, 2020).

Dalam lingkungan pendidikan, analisis kebutuhan pelatihan memiliki peran strategis karena karakteristik pekerjaan guru terus mengalami perubahan. Perkembangan kurikulum, transformasi digital, perubahan karakteristik peserta didik, hingga tuntutan dunia kerja mengharuskan guru senantiasa memperbarui kompetensinya. Tanpa analisis kebutuhan yang tepat, pelatihan berpotensi menjadi kegiatan administratif yang tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Secara umum, analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui tiga pendekatan utama, yaitu analisis organisasi (*organizational analysis*), analisis pekerjaan (*task analysis*), dan analisis individu (*person analysis*) (Noe et al., 2021).

1. Analisis Organisasi (*Organizational Analysis*)

Analisis organisasi bertujuan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan arah kebijakan, visi, misi, dan tujuan strategis sekolah. Setiap lembaga pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda sehingga kebutuhan kompetensi gurunya juga tidak selalu sama. Sekolah kejuruan, misalnya, membutuhkan guru yang mampu mengikuti perkembangan dunia usaha dan dunia industri, sedangkan sekolah berbasis keagamaan memerlukan penguatan kompetensi dalam integrasi nilai-nilai karakter dan spiritual ke dalam proses pembelajaran.

Selain memperhatikan visi sekolah, analisis organisasi juga mempertimbangkan perubahan regulasi pendidikan, implementasi kurikulum nasional, perkembangan teknologi informasi, serta tuntutan masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan. Dengan demikian, program pelatihan tidak hanya berorientasi pada kebutuhan individu guru, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh (Armstrong, 2020).

2. Analisis Pekerjaan (*Task Analysis*)

Tahap berikutnya adalah menganalisis kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas guru. Analisis pekerjaan dilakukan dengan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki

agar guru mampu melaksanakan tugas profesionalnya secara optimal.

Kompetensi tersebut mencakup kemampuan menyusun perangkat pembelajaran, mengembangkan strategi pembelajaran yang inovatif, memanfaatkan teknologi pendidikan, melakukan asesmen autentik, mengelola kelas, serta membimbing peserta didik sesuai karakteristik dan kebutuhannya. Analisis ini juga mempertimbangkan perubahan paradigma pembelajaran yang menuntut guru mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi dalam proses pembelajaran (Mulyasa, 2023).

Di era digital, ruang lingkup kompetensi guru semakin luas. Guru tidak hanya dituntut menguasai materi ajar, tetapi juga mampu menggunakan *Learning Management System* (LMS), aplikasi pembelajaran interaktif, media digital, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), serta berbagai teknologi yang mendukung pembelajaran berbasis digital. Oleh karena itu, kebutuhan pelatihan harus terus diperbarui agar selaras dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan peserta didik.

3. Analisis Individu (*Person Analysis*)

Analisis individu dilakukan untuk mengetahui kesenjangan kompetensi setiap guru. Setiap pendidik memiliki pengalaman, latar belakang pendidikan, kemampuan teknologi, dan kebutuhan pengembangan yang berbeda. Oleh sebab itu, program pelatihan tidak dapat disusun menggunakan pendekatan yang sama untuk seluruh guru.

Identifikasi kebutuhan individu dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja, supervisi akademik, observasi pembelajaran, refleksi diri guru, hasil penilaian kompetensi,

maupun diskusi profesional antara guru dengan kepala sekolah atau pengawas. Informasi tersebut menjadi dasar dalam menentukan jenis pelatihan yang paling sesuai sehingga pengembangan kompetensi berlangsung secara lebih efektif dan efisien.

Pendekatan berbasis kebutuhan individu juga memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kompetensi sesuai bidang keahlian masing-masing. Guru yang mengalami kesulitan dalam pemanfaatan teknologi, misalnya, memerlukan pelatihan literasi digital, sedangkan guru yang telah memiliki kompetensi tinggi dapat diarahkan mengikuti pelatihan kepemimpinan pembelajaran, penelitian tindakan kelas, atau pengembangan inovasi pembelajaran.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Faktor internal meliputi perubahan visi sekolah, hasil evaluasi kinerja guru, regenerasi tenaga pendidik, serta pengembangan program unggulan sekolah. Sementara itu, faktor eksternal mencakup perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan dunia kerja, serta perubahan karakteristik peserta didik yang semakin akrab dengan teknologi digital.

Selain itu, hasil supervisi akademik sering kali menunjukkan adanya kebutuhan peningkatan kompetensi pada aspek tertentu, seperti penyusunan asesmen autentik, penerapan pembelajaran berdiferensiasi, pemanfaatan media digital, maupun penguatan pembelajaran berbasis proyek (*Project Based Learning*). Temuan-temuan tersebut menjadi dasar dalam

menentukan prioritas program pelatihan yang akan dilaksanakan.

Prinsip Penyusunan Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan pelatihan hendaknya disusun berdasarkan prinsip objektivitas, relevansi, partisipatif, dan keberlanjutan. Objektivitas diperlukan agar kebutuhan yang diidentifikasi benar-benar berasal dari kondisi nyata, bukan berdasarkan asumsi. Relevansi memastikan bahwa materi pelatihan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan partisipatif memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan kebutuhan pengembangannya, sedangkan prinsip keberlanjutan memastikan bahwa analisis kebutuhan dilakukan secara berkala mengikuti dinamika perubahan lingkungan pendidikan.

Dengan demikian, analisis kebutuhan pelatihan bukan sekadar tahapan administratif sebelum pelaksanaan pelatihan, melainkan proses strategis yang menentukan keberhasilan seluruh program pengembangan sumber daya manusia di sekolah. Program pelatihan yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang akurat akan menghasilkan peningkatan kompetensi guru yang lebih terarah, berdampak pada kualitas pembelajaran, serta mendukung terwujudnya pendidikan yang bermutu dan berdaya saing.

C. Perancangan dan Pelaksanaan Program Pelatihan Guru

Setelah kebutuhan pelatihan berhasil diidentifikasi, tahap berikutnya adalah menyusun rancangan program pelatihan yang sistematis dan sesuai dengan tujuan pengembangan sumber daya manusia di sekolah.

Perancangan program menjadi tahapan penting karena menentukan arah, materi, metode, serta indikator keberhasilan pelatihan. Program yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan akan menghasilkan kegiatan yang lebih efektif dibandingkan pelatihan yang hanya diselenggarakan untuk memenuhi agenda administratif. Oleh karena itu, setiap program pelatihan harus memiliki tujuan yang jelas, materi yang relevan, metode yang tepat, serta mekanisme evaluasi yang terukur (Dessler, 2020).

1. Menetapkan Tujuan Pelatihan

Langkah pertama dalam penyusunan program pelatihan adalah menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan pelatihan harus menggambarkan kompetensi yang diharapkan dimiliki guru setelah mengikuti kegiatan tersebut. Dalam konteks pendidikan, tujuan pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan, tetapi juga mengembangkan keterampilan praktis, membentuk sikap profesional, serta mendorong inovasi dalam pembelajaran.

Secara umum, tujuan program pelatihan guru meliputi:

- a. meningkatkan kompetensi pedagogik dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran;
- b. memperkuat kompetensi profesional sesuai bidang keahlian;
- c. meningkatkan kemampuan memanfaatkan teknologi pembelajaran;
- d. mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam proses pembelajaran;
- e. meningkatkan kemampuan melakukan asesmen pembelajaran; dan

- f. membangun budaya belajar berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Penetapan tujuan yang jelas akan memudahkan penyelenggara dalam menentukan materi, metode, narasumber, hingga indikator keberhasilan program.

2. Menyusun Materi Pelatihan

Materi pelatihan harus disesuaikan dengan hasil analisis kebutuhan kompetensi guru. Materi yang diberikan hendaknya bersifat kontekstual sehingga dapat langsung diterapkan dalam kegiatan pembelajaran di kelas.

Beberapa materi yang umum dikembangkan dalam program pelatihan guru antara lain:

- a. implementasi kurikulum nasional;
- b. pembelajaran berdiferensiasi;
- c. pembelajaran berbasis proyek (Project Based Learning);
- d. asesmen autentik;
- e. penyusunan perangkat pembelajaran;
- f. pemanfaatan media digital;
- g. kecerdasan buatan (Artificial Intelligence) dalam pembelajaran;
- h. literasi digital;
- i. penguatan pendidikan karakter; serta
- j. pengembangan budaya mutu sekolah.

Sekolah kejuruan dapat menambahkan materi yang berkaitan dengan perkembangan dunia usaha dan dunia industri (*link and match*), sedangkan sekolah berbasis keagamaan dapat memperkuat materi integrasi nilai-nilai keislaman dalam pembelajaran. Dengan demikian, isi pelatihan tetap relevan dengan karakteristik masing-masing satuan pendidikan.

3. Menentukan Metode Pelatihan

Keberhasilan pelatihan tidak hanya dipengaruhi oleh materi, tetapi juga metode penyampaiannya. Guru sebagai peserta didik dewasa (*adult learner*) memerlukan pendekatan pembelajaran yang partisipatif, kolaboratif, dan berbasis pengalaman. Oleh karena itu, metode pelatihan sebaiknya tidak didominasi oleh ceramah, melainkan dikombinasikan dengan berbagai aktivitas yang memungkinkan peserta terlibat secara aktif (Noe et al., 2021).

Beberapa metode pelatihan yang dapat diterapkan antara lain:

- a. Workshop, untuk melatih keterampilan praktis melalui kegiatan langsung.
- b. Seminar, sebagai sarana memperbarui wawasan mengenai kebijakan dan perkembangan pendidikan.
- c. In-House Training (IHT), yaitu pelatihan yang diselenggarakan di lingkungan sekolah sesuai kebutuhan internal.
- d. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), sebagai forum berbagi praktik baik antarguru dalam bidang studi yang sama.
- e. Coaching, untuk membantu guru mencapai target kompetensi tertentu melalui pendampingan yang terarah.
- f. Mentoring, yaitu pendampingan guru oleh guru senior atau tenaga ahli yang lebih berpengalaman.
- g. Lesson Study, sebagai kegiatan kolaboratif dalam merancang, mengamati, dan merefleksikan proses pembelajaran.

- h. Microteaching, yaitu latihan mengajar dalam skala kecil yang bertujuan meningkatkan keterampilan mengajar sebelum diterapkan di kelas.
- i. Pelatihan daring (online training), yang memanfaatkan berbagai platform digital sehingga lebih fleksibel dan efisien.

Penggunaan metode yang bervariasi akan meningkatkan keterlibatan peserta sekaligus memperbesar peluang keberhasilan pelatihan.

4. Pelaksanaan Program Pelatihan

Pelaksanaan program pelatihan perlu dirancang secara sistematis agar seluruh tahapan berjalan sesuai rencana. Secara umum, pelaksanaan pelatihan terdiri atas tiga tahap, yaitu persiapan, pelaksanaan, dan tindak lanjut.

Pada tahap persiapan dilakukan identifikasi peserta, penyusunan jadwal, penentuan narasumber, penyediaan sarana dan prasarana, serta penyusunan perangkat evaluasi. Persiapan yang matang akan mendukung kelancaran seluruh rangkaian kegiatan pelatihan.

Tahap pelaksanaan merupakan inti dari program pelatihan. Pada tahap ini peserta memperoleh materi melalui berbagai metode yang telah dirancang sebelumnya. Selain penyampaian materi, peserta juga diberikan kesempatan untuk berdiskusi, melakukan simulasi, menyelesaikan studi kasus, serta mempraktikkan keterampilan yang dipelajari. Pendekatan tersebut memungkinkan guru memperoleh pengalaman belajar yang lebih bermakna dibandingkan pembelajaran yang hanya bersifat teoritis.

Tahap tindak lanjut dilakukan setelah pelatihan selesai. Guru didorong menerapkan hasil pelatihan dalam proses pembelajaran di kelas. Sekolah dapat memfasilitasi

kegiatan refleksi, berbagi praktik baik (*best practices*), maupun pendampingan lanjutan agar kompetensi yang diperoleh benar-benar diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Tahap ini menjadi indikator bahwa pelatihan tidak berhenti pada kegiatan seremonial, tetapi menghasilkan perubahan nyata terhadap kualitas pembelajaran.

5. Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan program pelatihan. Melalui evaluasi, sekolah dapat mengetahui sejauh mana tujuan pelatihan telah tercapai serta mengidentifikasi aspek-aspek yang masih perlu diperbaiki. Evaluasi juga menjadi dasar dalam merancang program pengembangan berikutnya sehingga proses peningkatan kompetensi guru berlangsung secara berkelanjutan (Armstrong, 2020).

Secara umum, evaluasi pelatihan dapat dilakukan melalui empat tahapan, yaitu:

1. Evaluasi reaksi, untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap materi, narasumber, metode, dan penyelenggaraan pelatihan.
2. Evaluasi pembelajaran, untuk mengukur peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta setelah mengikuti pelatihan melalui tes, tugas, atau praktik.
3. Evaluasi perilaku, untuk menilai sejauh mana kompetensi yang diperoleh diterapkan dalam proses pembelajaran di sekolah.
4. Evaluasi hasil, untuk mengukur dampak pelatihan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, kinerja guru, dan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Adanya evaluasi yang komprehensif, sekolah dapat memastikan bahwa setiap program pelatihan memberikan manfaat nyata bagi peningkatan kompetensi guru. Evaluasi juga menjadi dasar dalam membangun budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), sehingga program pengembangan sumber daya manusia mampu menjawab tantangan pendidikan yang terus berkembang dan mendukung terciptanya tenaga pendidik yang profesional, adaptif, serta berdaya saing.

D. Implementasi Program Pelatihan Guru

Program pelatihan merupakan tahap implementasi dari strategi pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Setelah kebutuhan kompetensi guru berhasil diidentifikasi dan program pelatihan dirancang, langkah berikutnya adalah melaksanakan kegiatan pengembangan secara sistematis agar mampu menghasilkan perubahan nyata terhadap kualitas pembelajaran.

Pelaksanaan pelatihan hendaknya disesuaikan dengan karakteristik guru, perkembangan kebijakan pendidikan, serta tuntutan perubahan teknologi. Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan perlu menyusun program pelatihan yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga mampu mengembangkan keterampilan praktis, sikap profesional, serta kemampuan guru dalam menyelesaikan berbagai permasalahan pembelajaran.

Program pelatihan dapat dilaksanakan melalui berbagai bentuk kegiatan, baik yang diselenggarakan secara internal maupun bekerja sama dengan lembaga lain. Bentuk kegiatan tersebut antara lain *In-House Training* (IHT), seminar, workshop, Musyawarah Guru Mata

Pelajaran (MGMP), pelatihan berbasis industri, komunitas belajar, *coaching*, *mentoring*, maupun pelatihan daring. Keberagaman metode tersebut memungkinkan guru memperoleh pengalaman belajar yang lebih fleksibel sesuai kebutuhan pengembangan kompetensinya.

Pelaksanaan pelatihan juga perlu memperhatikan prinsip pemerataan kesempatan. Seluruh guru sebaiknya memperoleh akses yang sama terhadap kegiatan pengembangan profesional sehingga tidak terjadi kesenjangan kompetensi antarpendidik. Selain itu, pemilihan peserta pelatihan hendaknya didasarkan pada hasil analisis kebutuhan, bukan semata-mata pertimbangan administratif ataupun rotasi keikutsertaan.

Agar pelatihan memberikan dampak yang berkelanjutan, setiap kegiatan perlu diikuti dengan proses implementasi hasil pelatihan dalam pembelajaran. Guru didorong untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh ke dalam proses belajar mengajar, kemudian melakukan refleksi bersama melalui forum diskusi profesional, supervisi akademik, maupun komunitas belajar. Proses ini memungkinkan terjadinya pertukaran pengalaman, penyempurnaan praktik pembelajaran, dan terbentuknya budaya belajar di lingkungan sekolah.

Keberhasilan implementasi program pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti dukungan pimpinan, ketersediaan anggaran, kualitas narasumber, relevansi materi, motivasi guru, serta tersedianya sarana dan prasarana pendukung. Sinergi antara faktor-faktor tersebut akan menentukan sejauh mana hasil pelatihan mampu meningkatkan kompetensi guru dan memberikan kontribusi terhadap mutu pendidikan.

Implementasi program pelatihan tidak dapat dipahami sebagai kegiatan yang bersifat insidental, melainkan sebagai bagian dari proses pengembangan profesional yang berlangsung secara berkelanjutan. Melalui pelaksanaan pelatihan yang terencana, relevan, dan berorientasi pada kebutuhan nyata, lembaga pendidikan dapat membangun sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi dinamika perkembangan pendidikan.

Daftar Pustaka

- Alifah, N., & Rindaningsih, I. (2025). *Pentingnya Pelatihan Guru dalam Meningkatkan Manajemen Kelas*. *Jurnal Pendidikan*, 3(1), 542–548.
- Alkautsar, A. M., & Aisyah, N. N. (2025). Pengembangan kompetensi guru berbasis kebutuhan dalam lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 101–108.
- Chudzaifah, I. (2019). Analisis kebutuhan sebagai dasar penyusunan program pengembangan kompetensi guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 40–58.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, R., Raflika, L., Siregar, F. H., Avira, D., & Nasution, I. (2023). Pengaruh pelatihan profesional pedagogik guru terhadap keterampilan mengajar. *Jurnal Pendidikan dan Profesi Guru*, 1(6).
- Haryana, K., Adhi, N., Pambayun, Y., & Chaerul, L. (2018). Model pelatihan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru. *Jurnal Pendidikan Vokasi Otomotif*, 1(1), 1–10.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2020). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (9th ed.). Routledge.
- Mulyasa, E. (2023). *Manajemen dan Strategi Implementasi Kurikulum Merdeka*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Miramadhani, A., & Putri, A. (2024). Strategi pengembangan profesionalisme guru dalam

- menghadapi transformasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Pendidikan*, 2, 253–266.
- Noe, R. A. (2021). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Santaria, R. (2020). Strategi pengembangan profesionalitas guru melalui pendidikan dan pelatihan. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 57–68.
- Santoso, B., Salma, F. N., & Ashari, M. Y. (2026). Transformasi profesionalisme dan kompetensi guru dalam pendidikan Islam modern. *Jurnal Pendidikan Islam*, 2(3), 4399–4416.
- UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. Paris: UNESCO.
- Zahara, S., Oktavia, L. F., Yovica, A., & Yuliani, T. (2024). Permasalahan guru dalam perspektif manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam: Tantangan dan solusi. *Jurnal Pendidikan Islam*, 5(6), 7475–7486.

BAB VI

ANALISIS PENILAIAN KINERJA GURU

Fuadah Nahdiah & Agus Pratama

Penilaian kinerja guru merupakan salah satu instrumen utama dalam manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan yang berfungsi untuk memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen modern, penilaian kinerja tidak lagi dipahami sebagai kegiatan administratif yang hanya bertujuan memberikan nilai terhadap pelaksanaan tugas guru, tetapi telah berkembang menjadi sarana evaluasi, pembinaan, dan pengembangan profesional secara berkelanjutan. Melalui sistem penilaian yang objektif dan terstruktur, lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta kebutuhan pengembangan setiap pendidik sehingga kebijakan peningkatan mutu dapat disusun secara lebih tepat sasaran (Mulyasa, 2021; Hasibuan, 2019).

Guru sebagai tenaga profesional memegang peranan sentral dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Profesionalisme guru tidak hanya diukur dari penguasaan materi pelajaran, tetapi juga mencakup kemampuan merancang pembelajaran, mengelola kelas, memanfaatkan teknologi pendidikan,

membangun komunikasi yang efektif, serta menjadi teladan bagi peserta didik. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial yang dimiliki guru. Hasil penilaian tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan program supervisi akademik, pelatihan, pendampingan, serta Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia di lembaga pendidikan (Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005; Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007).

Dalam praktiknya, efektivitas penilaian kinerja sangat ditentukan oleh kualitas sistem yang digunakan serta komitmen seluruh unsur organisasi pendidikan dalam memanfaatkan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan. Penilaian yang dilaksanakan secara objektif, transparan, dan berkelanjutan akan mendorong tumbuhnya budaya refleksi, inovasi, dan perbaikan berkesinambungan di kalangan pendidik. Sebaliknya, apabila penilaian hanya dipandang sebagai kewajiban administratif, manfaatnya terhadap peningkatan profesionalisme guru akan menjadi sangat terbatas. Oleh karena itu, bab ini membahas konsep penilaian kinerja guru, dimensi-dimensi yang dinilai, pemanfaatannya dalam pengembangan profesionalisme pendidik, serta contoh instrumen evaluasi yang dapat dijadikan acuan dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

A. Sistem Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Melalui penilaian kinerja, pimpinan

sekolah atau madrasah dapat memperoleh informasi mengenai tingkat pencapaian kompetensi guru, kualitas pelaksanaan pembelajaran, serta kebutuhan pengembangan profesional yang perlu dilakukan. Penilaian yang dilaksanakan secara sistematis tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar penyusunan program pembinaan, supervisi akademik, pelatihan, dan pengembangan karier guru.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan. Artinya, kegiatan penilaian tidak berhenti pada pemberian nilai atau skor, tetapi dilanjutkan dengan pemberian umpan balik, penyusunan program perbaikan, serta monitoring terhadap perkembangan kompetensi guru. Dengan demikian, penilaian kinerja menjadi bagian dari siklus peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Dalam ekosistem pendidikan yang berorientasi pada mutu, pelaksanaan penilaian kinerja pendidik seyogyanya dirancang secara terencana melalui integrasi supervisi akademik dan evaluasi administrasi pembelajaran. Peninjauan ini idealnya dieksekusi secara periodik oleh pimpinan lembaga dengan melibatkan unsur manajemen internal demi menjaga relevansi kebutuhan institusi. Seluruh proses evaluasi ini mengacu pada empat pilar standar kompetensi guru yang komprehensif, yakni kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Melalui pendekatan holistik ini, dimensi yang diukur tidak lagi dipersempit sebatas kelengkapan dokumen administratif di atas kertas, melainkan menyentuh esensi yang paling krusial: kualitas nyata dalam pelaksanaan proses belajar-mengajar di ruang kelas.

Secara konseptual, sistem evaluasi kompetensi pendidik ini bergerak melalui beberapa tahapan sistematis yang saling bertautan satu sama lain. Alur penjaminan mutu ini dimulai dari perencanaan penilaian yang matang, pelaksanaan supervisi akademik secara klinis, peninjauan berkala terhadap administrasi pengajaran, hingga pemberian umpan balik (*feedback*) yang bersifat konstruktif, serta perumusan tindak lanjut hasil evaluasi. Setiap tahapan operasional tersebut memikul fungsi manajerial yang unik dan berbeda. Kendati demikian, seluruh fase ini bergerak dalam satu tarikan napas yang saling mendukung demi satu tujuan strategis: menumbuhkan budaya belajar dan mendongkrak profesionalisme guru secara berkelanjutan.

1. Perencanaan Penilaian Kinerja

Tahap awal dalam sistem penilaian kinerja adalah penyusunan program penilaian yang dilakukan sebelum pelaksanaan supervisi akademik. Pada tahap ini ditentukan jadwal pelaksanaan, instrumen penilaian, indikator yang akan digunakan, serta mekanisme evaluasi agar seluruh guru memperoleh kesempatan yang sama dalam mengikuti proses penilaian.

Perencanaan yang baik memberikan kejelasan mengenai tujuan penilaian sehingga guru memahami bahwa kegiatan tersebut merupakan bagian dari pembinaan profesional, bukan sekadar pemeriksaan administrasi. Selain itu, penyusunan instrumen yang jelas membantu menjaga objektivitas dan konsistensi penilaian.

2. Pelaksanaan Supervisi Akademik

Supervisi akademik menduduki posisi sentral sebagai inti dari proses penjaminan mutu pendidik karena

menyentuh realitas instruksional melalui pengamatan langsung terhadap dinamika pembelajaran. Pada fase krusial ini, fokus perhatian diarahkan pada spektrum kemampuan guru yang komprehensif, mulai dari kecakapan membuka cakrawala pembelajaran, efektivitas menyampaikan substansi materi, ketangkasan mengelola iklim kelas, hingga kreativitas memanfaatkan media pengajaran. Lebih dari itu, dimensi ini juga mengukur ketepatan penerapan strategi pembelajaran, kedalaman pelaksanaan asesmen, hingga seni menutup pembelajaran secara reflektif.

Dinamika empiris menunjukkan sebuah perkembangan positif di mana sebagian besar pendidik telah mampu menyelaraskan praktik pengajaran nyata dengan perangkat kurikulum yang telah dirancang sebelumnya. Transformasi paradigma mulai terlihat dari pergeseran model kelas konvensional menuju lingkungan belajar yang lebih aktif melalui stimulasi diskusi kelompok, ruang tanya jawab yang dinamis, presentasi mandiri, hingga optimalisasi media pembelajaran berbasis teknologi sederhana. Kendati demikian, tantangan kelembagaan masih menyisakan beberapa aspek yang memerlukan akselerasi peningkatan, terutama pada kecakapan guru dalam memanfaatkan data hasil asesmen sebagai fondasi dasar bagi perbaikan mutu pembelajaran selanjutnya.

3. Penilaian Administrasi Pembelajaran

Selain mengamati dinamika pembelajaran di ruang kelas, proses penjaminan mutu juga diarahkan pada aspek penataan administrasi pengajaran yang dikonstruksi oleh para pendidik. Dokumen administratif ini mencakup portofolio perangkat pembelajaran, modul ajar kontemporer, program tahunan, program semester,

rancangan instrumen asesmen, jurnal harian pengajaran, serta berbagai berkas pendukung lainnya.

Secara umum, potret tata kelola administratif ini merefleksikan kepatuhan yang tinggi terhadap standar baku yang berlaku di dalam ekosistem pendidikan. Kendati demikian, ruang penyempurnaan masih terbuka lebar pada beberapa komponen krusial. Tantangan kelembagaan yang memerlukan atensi lebih lanjut berada pada ranah formulasi asesmen autentik yang mendalam, optimalisasi pemanfaatan data hasil evaluasi belajar, serta sistem dokumentasi yang rapi terkait langkah tindak lanjut pasca-pembelajaran.

4. Tindak Lanjut Hasil Penilaian

Tahap terakhir dalam sistem penilaian kinerja adalah tindak lanjut terhadap hasil evaluasi. Informasi yang diperoleh dari proses penilaian digunakan sebagai dasar dalam menyusun program pembinaan, supervisi lanjutan, pelatihan, kegiatan MGMP, maupun program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).

Dengan adanya tindak lanjut yang terencana, penilaian kinerja tidak hanya menghasilkan data mengenai kompetensi guru, tetapi juga mampu mendorong peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja menjadi salah satu instrumen penting dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan.

B. Analisis Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi yang dimiliki guru telah diterapkan dalam pelaksanaan tugas profesionalnya. Penilaian ini mengacu pada empat kompetensi utama yang

harus dimiliki seorang guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Keempat kompetensi tersebut saling berkaitan dan menjadi indikator utama dalam menilai kualitas kinerja guru.

Setiap dimensi kompetensi pada dasarnya memikul karakteristik evaluasi yang unik dan tidak dapat disamakan satu sama lain. Ruang pedagogik lebih menitikberatkan pada keandalan mengelola dialektika instruksional di dalam kelas, sementara ranah profesional berorientasi pada kedalaman penguasaan materi serta perluasan cakrawala keilmuan. Di sisi lain, pilar kepribadian bertumpu pada konsistensi integritas moral dan pancaran keteladanan hidup, sedangkan aspek sosial mengukur ketangkasan antarpribadi dalam merajut komunikasi dan memperkuat kerja sama multidimensi dengan berbagai pihak. Atas dasar perbedaan karakteristik tersebut, evaluasi performa kerja wajib dieksekusi secara holistik demi menyajikan potret yang utuh, presisi, dan tidak parsial mengenai derajat profesionalisme seorang pendidik.

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik pada hakikatnya merupakan kapasitas fundamental seorang pendidik dalam menyelami karakteristik peserta didik, merancang arsitektur pembelajaran, mengelola dinamika instruksional di ruang kelas, mengeksekusi evaluasi, serta memanfaatkan hasil evaluasi tersebut sebagai kompas perbaikan mutu pembelajaran. Dimensi ini menempati posisi paling dominan dalam konstelasi penilaian performa guru karena

bersentuhan langsung dengan urat nadi interaksi belajar-mengajar.

Dinamika empiris menunjukkan bahwa para pendidik secara umum telah memiliki kecakapan yang matang dalam menyelaraskan perangkat pembelajaran dengan kurikulum yang berlaku. Perencanaan pengajaran dikonstruksi secara sistematis melalui perumusan tujuan belajar yang terukur, pemetaan materi, pemilihan metode yang adaptif, optimalisasi media, hingga penyusunan instrumen penilaian. Fenomena ini mengindikasikan kuatnya kesadaran kolektif bahwa sebuah perencanaan yang rigid merupakan fondasi mutlak demi terciptanya proses transfer ilmu yang efektif.

Dalam ranah implementasi pengajaran, jamak ditemukan pergeseran paradigma ke arah pendekatan yang berpusat pada peserta didik (*student-centered learning*). Lingkungan belajar kini lebih dinamis dengan stimulasi diskusi kelompok, presentasi mandiri, ruang tanya jawab, pembelajaran berbasis proyek, serta pemanfaatan media digital sederhana guna memantik partisipasi aktif. Variasi metode ini terbukti mampu menghidupkan suasana kelas dan menantang peserta didik untuk mengasah daya berpikir kritis mereka.

Namun, potret konseptual ini masih menyisakan satu tantangan kelembagaan yang krusial, yaitu pada aspek tindak lanjut pasca-evaluasi. Kerap kali pemanfaatan data hasil asesmen sebagai dasar pembenahan mutu pembelajaran belum berjalan optimal, di mana fokus pengajaran cenderung tertuju pada formalitas pemberian angka-angka akademis ketimbang membedah akar kesulitan belajar yang dihadapi peserta didik. Oleh karena itu, akselerasi kompetensi pedagogik ini menuntut komitmen berkelanjutan melalui penguatan supervisi

akademik klinis, pelatihan pembelajaran inovatif, serta pembudayaan ruang refleksi pengajaran secara konsisten.

2. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional pada hakikatnya berkaitan erat dengan kapasitas teoretis seorang pendidik dalam menguasai substansi materi pembelajaran secara mendalam, mengonstruksi bahan ajar yang kontekstual, menyelaraskan diri dengan akselerasi ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mengadopsi inovasi dalam proses instruksional.

Tinjauan konseptual menunjukkan bahwa para pendidik pada umumnya telah memiliki penguasaan materi yang matang dan kokoh sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Kedalaman teoretis ini menjadi modalitas utama dalam mengurai konsep-konsep rumit kepada peserta didik secara sistematis, runut, dan mudah dicerna. Di samping itu, kesadaran untuk merancang bahan ajar mandiri yang disesuaikan dengan karakteristik unik peserta didik serta adaptasi kurikulum terkini juga mulai tumbuh sebagai sebuah budaya kerja yang positif.

Akselerasi kompetensi profesional ini ditopang melalui keterlibatan aktif dalam berbagai forum ilmiah dan kolektif, seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar akademik, lokakarya, pelatihan klinis, seminar daring, serta program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Ruang-ruang profesional ini memberikan peluang emas bagi pendidik untuk memperbarui cakrawala wawasan, mengasah keterampilan metodologi pengajaran, serta menyerap berbagai arah kebijakan pendidikan kontemporer secara presisi.

Di luar koridor pelatihan formal yang terstruktur, dimensi profesionalisme ini juga diperkuat oleh inisiatif mandiri dalam mengeksplorasi sumber belajar digital, seperti penelusuran jurnal ilmiah, pemanfaatan platform pembelajaran daring, serta partisipasi dalam komunitas belajar. Kebiasaan melakukan refleksi dan belajar secara mandiri ini mengindikasikan bertumbuhnya budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) yang menjadi salah satu karakteristik utama dari seorang pendidik profesional.

Kendati demikian, potret teoretis ini masih menghadapi tantangan kelembagaan berupa keragaman tingkat partisipasi dalam aktivitas pengembangan profesi. Fluktuasi motivasi internal, faktor demografi usia, masa kerja, serta pemerataan kesempatan mengikuti pelatihan memicu terjadinya kesenjangan kompetensi profesional antar-personel. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan rumusan kebijakan pengembangan profesi yang lebih terencana, berkeadilan, dan inklusif agar setiap pendidik memperoleh hak serta peluang yang sama dalam mengaktualisasikan kapasitas profesionalnya.

3. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian berkaitan erat dengan kekuatan karakter, integritas moral, kedisiplinan diri, tanggung jawab profesional, kemandirian bertindak, serta aspek keteladanan yang dipancarkan oleh seorang pendidik dalam mengemban tugasnya. Dimensi ini menempati posisi yang sangat luhur karena seorang pendidik dituntut menjadi figur teladan hidup (*living role model*) bagi peserta didik, baik di dalam ruang-ruang kelas maupun dalam interaksi sosial yang lebih luas.

Jika dibedah secara mendalam, para pendidik pada umumnya menampilkan derajat kedisiplinan yang matang

dalam mengeksekusi tugas kelembagaan. Integritas perilaku ini tecermin dari kepatuhan terhadap waktu, ketepatan penyelesaian administrasi pengajaran sesuai dengan linimasa yang ditetapkan, serta komitmen yang teguh dalam menjalankan peran edukatifnya. Kedisiplinan yang konsisten seperti ini tidak lagi dipandang sebagai pemenuhan kewajiban formal semata, melainkan telah mengkristal sebagai cerminan kelayakan profesionalitas diri.

Di samping kedisiplinan, landasan berpikir ini membawa kita pada kenyataan bahwa pilar integritas moral menjadi fokus utama dalam menakar marwah seorang pendidik. Guru dituntut untuk senantiasa bersikap jujur, memelihara objektivitas dalam memberikan penilaian, bertanggung jawab penuh atas setiap keputusan instruksional, serta konsisten antara perkataan dan perbuatan. Sikap-sikap fundamental inilah yang menjadi modal sosial paling berharga dalam membangun fondasi kepercayaan (*trust*) di mata peserta didik, rekan sejawat, maupun orang tua terhadap wibawa lembaga pendidikan.

Dalam perspektif manajemen modern, keteladanan seorang pendidik mewujudkan secara natural dalam dinamika kehidupan sehari-hari, seperti seni menjaga etika berkomunikasi, sikap tulus menghargai keunikan peserta didik, serta konsistensi dalam menjunjung tinggi nilai-nilai moral universal. Oleh karena itu, kompetensi kepribadian memiliki karakteristik evaluasi yang khas; ia tidak dapat diukur secara rigid hanya melalui tumpukan berkas dokumen administratif, melainkan dinilai melalui pengamatan mendalam terhadap konsistensi perilaku nyata dalam ekosistem kelembagaan.

4. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial menuntut kapasitas interpersonal yang luwes dari seorang pendidik dalam berkomunikasi, membangun rajutan kerja sama, serta memelihara hubungan yang harmonis dengan peserta didik, sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, hingga masyarakat luas. Dimensi ini memegang peranan krusial mengingat keberhasilan misi pencerdasan bangsa tidak pernah bertumpu pada keandalan mengajar individual semata, melainkan pada ketangkasan dalam menggalang kolaborasi multidimensi dengan berbagai pemangku kepentingan.

Potret di ruang-ruang kelas memperlihatkan bahwa para pendidik pada umumnya telah menguasai seni berkomunikasi secara efektif, baik dalam konteks instruksional maupun aktivitas kelembagaan. Pendidik mampu mengondisikan atmosfer belajar yang inklusif dan aman, sehingga peserta didik tidak merasa sungkan untuk mengajukan pertanyaan, beradu argumen dalam diskusi, serta mengekspresikan opini mereka secara merdeka selama proses transfer ilmu berlangsung.

Dari kacamata sosiologi organisasi, jalinan kemitraan antarguru juga terbangun secara produktif melalui berbagai wadah kolektif, mulai dari rapat koordinasi, forum diskusi pembelajaran, komunitas belajar internal, hingga aktivitas makro dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Ruang kolaboratif ini bertindak sebagai inkubator untuk saling berbagi pengalaman empiris, membedah kebuntuan metodologi pengajaran, serta melahirkan inovasi-inovasi segar yang siap diimplementasikan di ruang kelas.

Di samping interaksi internal, jembatan komunikasi dengan orang tua peserta didik menjadi indikator vital

berikutnya dalam mengukur kematangan kompetensi sosial ini. Guru dituntut piawai membangun komunikasi dua arah yang positif dan empatik mengenai dinamika capaian akademik maupun perkembangan karakter anak didik. Keberhasilan membangun relasi ini akan melahirkan sinergi yang kokoh antara institusi pendidikan dan lingkungan keluarga, yang menjadi kunci utama dalam mengawal keberhasilan pendidikan anak secara holistik.

Sebagai refleksi komprehensif, pemetaan terhadap keempat pilar kompetensi guru ini menegaskan bahwa evaluasi performa kerja tidak boleh direduksi sebatas alat ukur untuk memberikan nilai akhir bagi guru. Lebih substantif dari itu, evaluasi ini berfungsi sebagai peta diagnostik untuk memotret kebutuhan pengembangan kapasitas diri secara berkelanjutan. Melalui potret yang utuh dan akurat, manajemen dapat merancang program pembinaan profesi yang presisi dan tepat sasaran, sehingga profesionalisme pendidik senantiasa bertumbuh selaras dengan tuntutan dunia pendidikan yang bergerak dinamis.

C. Kontribusi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja guru tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi terhadap pelaksanaan tugas, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan profesionalisme pendidik. Melalui penilaian yang dilaksanakan secara objektif, sistematis, dan berkelanjutan, guru memperoleh gambaran mengenai tingkat kompetensi yang dimiliki, sekaligus mengetahui aspek-aspek yang perlu dipertahankan maupun ditingkatkan. Dengan demikian, penilaian kinerja menjadi bagian dari proses pembinaan yang mendorong terjadinya

perbaikan kualitas pembelajaran secara berkesinambungan.

Profesionalisme guru merupakan proses yang berkembang secara terus-menerus seiring dengan perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, serta tuntutan dunia pendidikan. Oleh karena itu, hasil penilaian kinerja seharusnya tidak berhenti pada pemberian nilai atau kategori tertentu, melainkan dimanfaatkan sebagai dasar dalam menyusun berbagai program pengembangan kompetensi guru. Ketika hasil penilaian digunakan sebagai acuan dalam pembinaan, maka penilaian akan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan pendidikan.

1. Meningkatkan Kualitas Perencanaan Pembelajaran

Salah satu kontribusi utama penilaian kinerja adalah meningkatnya kualitas perencanaan pembelajaran yang disusun oleh guru. Melalui proses supervisi dan evaluasi administrasi, guru memperoleh masukan mengenai penyusunan tujuan pembelajaran, pemilihan metode, penggunaan media, hingga penyusunan instrumen asesmen yang sesuai dengan karakteristik peserta didik.

Umpan balik yang diberikan selama proses penilaian mendorong guru untuk memperbaiki perangkat pembelajaran secara berkelanjutan. Perencanaan yang lebih sistematis berdampak pada pelaksanaan pembelajaran yang lebih terarah sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara lebih efektif.

2. Mendorong Inovasi dalam Proses Pembelajaran

Penilaian kinerja juga memberikan dorongan kepada guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang lebih inovatif. Guru menjadi lebih terbuka dalam mencoba

berbagai pendekatan pembelajaran, seperti pembelajaran berbasis proyek (*Project Based Learning*), pembelajaran berbasis masalah (*Problem Based Learning*), diskusi kolaboratif, maupun pemanfaatan media pembelajaran digital.

Inovasi tersebut tidak hanya meningkatkan keterlibatan peserta didik dalam proses belajar, tetapi juga membantu guru menciptakan suasana pembelajaran yang lebih aktif, kreatif, dan menyenangkan. Dengan demikian, penilaian kinerja menjadi salah satu faktor yang mendorong perubahan praktik pembelajaran menuju pembelajaran yang lebih berpusat pada peserta didik.

3. Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru

Hasil penilaian kinerja menjadi dasar dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi guru. Guru yang memerlukan peningkatan pada aspek tertentu dapat diarahkan mengikuti kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar, workshop, pelatihan, maupun kegiatan ilmiah lainnya yang relevan dengan bidang tugasnya.

Program pengembangan yang disusun berdasarkan hasil penilaian akan lebih tepat sasaran karena disesuaikan dengan kebutuhan nyata guru. Pendekatan ini lebih efektif dibandingkan pelatihan yang bersifat umum, sebab setiap kegiatan pengembangan difokuskan pada kompetensi yang memang perlu ditingkatkan.

4. Menumbuhkan Budaya Refleksi dan Evaluasi Diri

Kontribusi lain dari penilaian kinerja adalah tumbuhnya budaya refleksi di kalangan guru. Setelah memperoleh hasil evaluasi, guru terdorong untuk meninjau

kembali proses pembelajaran yang telah dilaksanakan serta melakukan perbaikan terhadap kelemahan yang masih ditemukan.

Budaya refleksi membantu guru menjadi pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learner*), yaitu pendidik yang selalu berusaha meningkatkan kualitas dirinya melalui pengalaman mengajar, masukan dari berbagai pihak, maupun hasil evaluasi yang diperoleh. Sikap reflektif tersebut merupakan salah satu indikator penting dari profesionalisme guru.

5. Meningkatkan Motivasi dan Tanggung Jawab Profesional

Penilaian kinerja yang dilaksanakan secara adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Guru merasa bahwa setiap usaha yang dilakukan mendapatkan perhatian dan penghargaan dari pimpinan sekolah sehingga muncul dorongan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya.

Selain meningkatkan motivasi, penilaian juga memperkuat rasa tanggung jawab profesional. Guru menjadi lebih disiplin dalam melaksanakan tugas, menyusun administrasi pembelajaran, mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, serta memberikan pelayanan pendidikan yang terbaik kepada peserta didik.

6. Menjadi Dasar Pengambilan Keputusan Manajerial

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, hasil penilaian kinerja memiliki nilai strategis sebagai dasar pengambilan berbagai keputusan di lingkungan sekolah atau madrasah. Informasi yang diperoleh dari proses penilaian dapat digunakan untuk menyusun program pembinaan, menentukan kebutuhan pelatihan,

menetapkan guru yang layak memperoleh penghargaan, maupun merancang pengembangan karier guru.

Pemanfaatan hasil penilaian secara optimal akan membantu pimpinan lembaga pendidikan dalam menyusun kebijakan yang lebih objektif dan berbasis data. Dengan demikian, seluruh program pengembangan guru dapat diarahkan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan peningkatan mutu pendidikan.

7. Mewujudkan Budaya Mutu di Lembaga Pendidikan

Pelaksanaan penilaian kinerja secara berkelanjutan turut berkontribusi dalam membangun budaya mutu di lingkungan pendidikan. Budaya mutu ditandai dengan adanya komitmen seluruh warga sekolah untuk terus melakukan evaluasi, perbaikan, dan inovasi dalam setiap aspek penyelenggaraan pendidikan.

Ketika penilaian dipandang sebagai sarana pembelajaran dan bukan sebagai alat untuk mencari kesalahan, guru akan lebih terbuka menerima masukan serta terdorong melakukan perubahan positif. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa penilaian kinerja memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap peningkatan profesionalisme guru. Penilaian tidak hanya menghasilkan informasi mengenai tingkat pencapaian kompetensi guru, tetapi juga menjadi dasar dalam pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kualitas pembelajaran, serta penguatan budaya mutu di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pelaksanaan penilaian kinerja perlu dilakukan secara konsisten, objektif,

dan berkelanjutan agar mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan.

D. Penyusunan Instrumen Evaluasi Kinerja Guru

Sebagai langkah strategis, integrasi pemikiran kelembagaan menuntut hadirnya sebuah instrumen evaluasi pendukung yang berciri sederhana, praktis, dan adaptif untuk diaplikasikan dalam pemantauan berkala. Kehadiran peranti ini sama sekali tidak dirancang untuk menggeser posisi atau menggantikan format formal penstandaran performa yang telah digariskan oleh regulasi pemerintah. Sebaliknya, instrumen taktis ini diposisikan sebagai perangkat komplementer (*supporting tool*) yang mempermudah pimpinan dalam mengeksekusi supervisi akademik klinis, sekaligus menjadi kompas dalam merumuskan umpan balik yang lebih presisi, tajam, dan terarah bagi akselerasi mutu para pendidik.

Penyusunan instrumen didasarkan pada empat kompetensi utama guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Keempat kompetensi tersebut dipilih karena merupakan indikator utama yang mencerminkan kualitas pelaksanaan tugas guru sebagai pendidik profesional. Setiap aspek dijabarkan ke dalam beberapa indikator yang dapat diamati secara langsung selama proses pembelajaran maupun melalui pemeriksaan administrasi pembelajaran.

Pada aspek kompetensi pedagogik, penilaian difokuskan pada kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Indikator yang diamati meliputi penyusunan perangkat pembelajaran sesuai kurikulum, kemampuan membuka dan menutup pembelajaran, pengelolaan kelas,

penggunaan metode dan media pembelajaran, keterlibatan peserta didik selama proses belajar, serta pelaksanaan asesmen yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.

Kompetensi profesional diarahkan pada kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran dan mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan. Penilaian mencakup penguasaan materi yang diajarkan, kemampuan mengaitkan materi dengan konteks kehidupan nyata, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, pengembangan bahan ajar, serta keikutsertaan dalam berbagai kegiatan pengembangan profesi seperti pelatihan, seminar, lokakarya, maupun komunitas belajar.

Pada kompetensi kepribadian, penilaian dilakukan terhadap sikap dan karakter guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. Beberapa indikator yang menjadi perhatian meliputi kedisiplinan, tanggung jawab, integritas, kejujuran, keteladanan, komitmen terhadap profesi, serta kemampuan menjaga etika dalam berinteraksi dengan warga madrasah.

Sementara itu, kompetensi sosial dinilai berdasarkan kemampuan guru dalam membangun komunikasi dan kerja sama dengan berbagai pihak. Guru diharapkan mampu menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, sesama guru, tenaga kependidikan, kepala madrasah, maupun orang tua peserta didik. Selain itu, kemampuan berkolaborasi dalam kegiatan madrasah serta partisipasi dalam berbagai program sekolah juga menjadi bagian penting dalam penilaian.

Agar mudah digunakan, setiap indikator dapat dinilai menggunakan skala empat tingkat, yaitu sangat baik, baik, cukup, dan perlu pembinaan. Penggunaan kategori

tersebut lebih sederhana dibandingkan pemberian skor numerik sehingga memudahkan kepala madrasah dalam memberikan umpan balik secara langsung kepada guru. Fokus utama penilaian bukan pada besarnya nilai yang diperoleh, melainkan pada identifikasi aspek yang perlu dipertahankan maupun ditingkatkan.

Hasil penilaian kemudian didiskusikan bersama guru melalui kegiatan refleksi setelah supervisi akademik selesai dilaksanakan. Melalui proses ini, guru memperoleh gambaran mengenai kekuatan yang dimiliki sekaligus aspek-aspek yang masih memerlukan pengembangan. Selanjutnya, kepala madrasah bersama guru menyusun rencana tindak lanjut berupa pendampingan, supervisi lanjutan, pelatihan, atau kegiatan pengembangan profesional lainnya sesuai kebutuhan masing-masing guru.

Dengan demikian, instrumen evaluasi kinerja guru yang sederhana ini tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga menjadi sarana pembinaan yang mendorong terciptanya budaya refleksi, perbaikan berkelanjutan, dan peningkatan profesionalisme guru. Pendekatan tersebut sejalan dengan tujuan utama penilaian kinerja, yaitu membantu guru berkembang secara profesional sehingga mampu memberikan layanan pembelajaran yang semakin berkualitas kepada peserta didik.

Daftar Pustaka

- Arifin, Z. (2021). *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2023). *Pedoman Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2022). *Pedoman Supervisi Akademik Madrasah*. Jakarta: Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Panduan Implementasi Kurikulum Merdeka*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2022). *Menjadi Guru Penggerak Merdeka Belajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Musfah, J. (2021). *Peningkatan Kompetensi Guru*. Jakarta: Kencana.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.
- Priansa, D. J. (2020). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2021). *Kinerja Guru*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Suyanto. (2021). *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*. Jakarta: Erlangga.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Uno, H. B. (2021). *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2021). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

BAB VII

SISTEM KOMPETENSI DAN REWARD GURU

Naisa Febrianti & Reni Puji Lestari

Guru merupakan komponen utama dalam penyelenggaraan pendidikan yang berperan sebagai pendidik, pembimbing, fasilitator, sekaligus penggerak proses pembelajaran. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana prasarana, maupun kebijakan yang diterapkan, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi salah satu prioritas dalam pengembangan mutu pendidikan.

Kinerja guru berkaitan dengan kemampuan melaksanakan seluruh tugas profesional secara efektif, mulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, melakukan penilaian hasil belajar, hingga melaksanakan evaluasi dan pengembangan pembelajaran secara berkelanjutan. Kinerja yang baik akan berdampak pada meningkatnya kualitas layanan pendidikan, perkembangan peserta didik, serta tercapainya tujuan pendidikan secara lebih optimal.

Salah satu faktor yang menentukan kualitas kinerja guru adalah kompetensi yang dimiliki. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa guru sebagai tenaga profesional harus memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Keempat kompetensi tersebut

saling melengkapi dan menjadi landasan dalam menjalankan tugas pendidikan secara bertanggung jawab. Penguasaan kompetensi yang baik memungkinkan guru mampu menyesuaikan proses pembelajaran dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, karakteristik peserta didik, serta dinamika perubahan kurikulum.

Selain kompetensi, sistem penghargaan (*reward*) juga memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Reward merupakan bentuk apresiasi yang diberikan lembaga kepada guru atas prestasi, dedikasi, disiplin, maupun kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Penghargaan tersebut dapat berupa kompensasi finansial, kesempatan mengikuti pelatihan, promosi jabatan, penghargaan nonmaterial, maupun bentuk apresiasi lainnya yang mampu meningkatkan semangat kerja guru.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, sistem kompetensi dan reward merupakan dua komponen yang saling berkaitan. Kompetensi menjadi dasar dalam mengembangkan kemampuan profesional guru, sedangkan reward berfungsi sebagai penguat yang mendorong guru untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya. Apabila kedua sistem tersebut diterapkan secara objektif, transparan, dan berkelanjutan, maka akan terbentuk budaya kerja yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Sebaliknya, penerapan sistem kompetensi dan reward yang kurang terencana dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti menurunnya motivasi kerja, rendahnya produktivitas, berkurangnya komitmen terhadap organisasi, hingga munculnya persepsi ketidakadilan di lingkungan kerja. Oleh sebab itu, setiap

lembaga pendidikan perlu memiliki mekanisme yang jelas dalam mengembangkan kompetensi guru sekaligus memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian kinerja yang objektif dan terukur.

Pengembangan kompetensi guru tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal, tetapi juga melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, lokakarya, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), supervisi akademik, pembinaan profesional, penelitian tindakan kelas, serta kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Seluruh kegiatan tersebut bertujuan memperkuat kapasitas guru agar mampu memberikan layanan pendidikan yang semakin berkualitas.

Di sisi lain, sistem reward yang efektif tidak selalu identik dengan pemberian insentif dalam jumlah besar. Pengakuan terhadap prestasi, kesempatan mengembangkan karier, pemberian kepercayaan dalam mengemban tugas tertentu, maupun penghargaan atas dedikasi kerja sering kali memberikan dampak psikologis yang positif bagi guru. Apresiasi yang diberikan secara adil dan konsisten mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga, memperkuat motivasi intrinsik, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang sehat.

Bab ini membahas penerapan sistem kompetensi dan reward sebagai salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja guru. Pembahasan difokuskan pada hubungan antara pengembangan kompetensi, sistem penghargaan, motivasi kerja, dan peningkatan kualitas kinerja guru sebagai bagian dari upaya penguatan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan. Dengan memahami keterkaitan antarunsur tersebut, diharapkan lembaga pendidikan mampu mengembangkan sistem pembinaan guru yang lebih

efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

A. Konsep Sistem Kompetensi Guru

Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang harus dimiliki, dihayati, serta diterapkan oleh guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kompetensi tidak hanya menggambarkan kemampuan mengajar di dalam kelas, tetapi juga mencerminkan kualitas guru dalam mengelola pembelajaran, membangun hubungan sosial, menunjukkan kepribadian yang baik, serta mengembangkan diri secara berkelanjutan. Oleh karena itu, kompetensi menjadi fondasi utama dalam mewujudkan proses pendidikan yang bermutu.

Dalam sistem pendidikan nasional, kompetensi guru telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta diperjelas melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Regulasi tersebut menetapkan bahwa setiap guru wajib memiliki empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Keempat kompetensi tersebut merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi dalam membentuk profesionalisme guru.

Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, merancang pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang efektif, melakukan penilaian hasil belajar, serta memanfaatkan hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik mampu menciptakan

suasana belajar yang aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan sehingga peserta didik dapat berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Kompetensi profesional menunjukkan kemampuan guru dalam menguasai materi pembelajaran secara mendalam serta mampu mengembangkan ilmu pengetahuan sesuai dengan perkembangan zaman. Guru profesional tidak hanya memahami isi mata pelajaran yang diajarkan, tetapi juga mampu mengaitkannya dengan kehidupan nyata, perkembangan teknologi, serta kebutuhan peserta didik. Penguasaan kompetensi profesional juga ditunjukkan melalui kesediaan guru untuk terus belajar, mengikuti pelatihan, melakukan penelitian sederhana, serta mengembangkan berbagai inovasi pembelajaran.

Kompetensi kepribadian mencerminkan karakter dan integritas seorang guru sebagai pendidik. Guru diharapkan memiliki kepribadian yang mantap, dewasa, arif, jujur, bertanggung jawab, disiplin, serta mampu menjadi teladan bagi peserta didik. Kepribadian yang baik akan memperkuat kewibawaan guru sehingga mampu membangun hubungan yang positif dengan peserta didik maupun seluruh warga sekolah.

Sementara itu, kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, serta masyarakat. Guru dituntut mampu membangun kerja sama yang harmonis sebagai bagian dari upaya menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif. Kemampuan berkomunikasi yang baik juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan proses pembelajaran dan pembinaan karakter peserta didik.

Pengembangan kompetensi guru merupakan proses yang berlangsung secara berkelanjutan. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta perubahan kebijakan pendidikan menuntut guru untuk terus memperbarui kemampuan profesionalnya. Oleh karena itu, berbagai program seperti Pendidikan Profesi Guru (PPG), Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), supervisi akademik, seminar, lokakarya, dan pelatihan menjadi sarana penting dalam meningkatkan kompetensi guru.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompetensi tidak hanya dipandang sebagai kemampuan individu, tetapi juga sebagai aset organisasi. Lembaga pendidikan yang memiliki guru dengan kompetensi tinggi cenderung lebih mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, menciptakan inovasi, serta mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Sebaliknya, rendahnya kompetensi guru dapat memengaruhi kualitas layanan pendidikan, menurunkan motivasi kerja, dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan sistem kompetensi di lembaga pendidikan memerlukan mekanisme yang terencana dan berkesinambungan. Identifikasi kebutuhan kompetensi, penilaian kinerja, penyusunan program pengembangan, pelaksanaan pelatihan, hingga evaluasi hasil pengembangan harus dilakukan secara sistematis. Dengan demikian, peningkatan kompetensi tidak hanya menjadi tanggung jawab individu guru, tetapi juga menjadi bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan.

Pada akhirnya, sistem kompetensi guru memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Guru yang kompeten akan mampu melaksanakan tugas

profesional secara optimal, menghasilkan pembelajaran yang bermutu, membangun karakter peserta didik, serta berkontribusi terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi harus menjadi budaya yang terus dikembangkan sebagai bagian dari upaya mewujudkan pendidikan yang berkualitas, adaptif, dan berdaya saing.

B. Sistem Reward dalam Pengelolaan Kinerja Guru

Pemberian reward merupakan salah satu strategi yang banyak diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk di lingkungan pendidikan. Reward tidak hanya dipahami sebagai pemberian imbalan dalam bentuk materi, tetapi juga sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi, dedikasi, dan pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Dalam konteks pendidikan, reward menjadi salah satu instrumen yang dapat mendorong guru untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan.

Guru sebagai tenaga profesional membutuhkan pengakuan atas hasil kerja yang telah dicapai. Pengakuan tersebut menjadi salah satu faktor yang mampu meningkatkan motivasi, rasa percaya diri, dan komitmen terhadap lembaga pendidikan. Ketika guru merasa bahwa usaha dan prestasinya dihargai secara adil, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih optimal, mengembangkan kompetensi, serta memberikan pelayanan pendidikan yang lebih berkualitas kepada peserta didik. Sebaliknya, kurangnya apresiasi terhadap kinerja guru dapat menimbulkan penurunan motivasi, berkurangnya loyalitas, hingga menurunnya produktivitas kerja.

Dalam praktik manajemen pendidikan, sistem reward harus disusun berdasarkan prinsip keadilan, objektivitas,

transparansi, dan akuntabilitas. Pemberian penghargaan tidak boleh didasarkan pada kedekatan personal ataupun pertimbangan subjektif, tetapi harus mengacu pada indikator kinerja yang jelas dan dapat diukur. Dengan demikian, reward tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan, tetapi juga menjadi sarana untuk membangun budaya kerja yang kompetitif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Melalui sistem reward yang dirancang secara tepat, lembaga pendidikan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi pengembangan profesionalisme guru. Oleh karena itu, reward perlu diposisikan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, serta pembinaan karier guru. Dengan pendekatan tersebut, penghargaan yang diberikan tidak hanya memberikan kepuasan bagi individu, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas organisasi pendidikan secara keseluruhan.

1. Pengertian Reward

Reward merupakan segala bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada individu atas kontribusi, prestasi, atau kinerja yang telah dicapai. Dalam dunia pendidikan, reward diberikan kepada guru sebagai bentuk pengakuan terhadap dedikasi dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Reward berfungsi sebagai penguat (reinforcement) yang mendorong guru untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya.

Secara konseptual, reward tidak selalu berbentuk finansial. Penghargaan dapat berupa insentif, bonus, kenaikan honorarium, promosi jabatan, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, sertifikat

penghargaan, maupun pengakuan atas prestasi yang dicapai. Seluruh bentuk penghargaan tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas guru terhadap lembaga pendidikan.

2. Jenis-Jenis Reward bagi Guru

Dalam pengelolaan lembaga pendidikan, reward umumnya dibedakan menjadi dua kategori, yaitu reward finansial dan reward nonfinansial.

Reward finansial meliputi gaji, tunjangan, insentif, bonus kinerja, honor tambahan, maupun bentuk kompensasi lainnya yang diberikan kepada guru berdasarkan beban kerja atau prestasi tertentu. Bentuk penghargaan ini secara langsung berhubungan dengan kesejahteraan guru sehingga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap motivasi kerja.

Sementara itu, reward nonfinansial diberikan dalam bentuk penghargaan yang tidak berkaitan langsung dengan materi. Bentuknya dapat berupa piagam penghargaan, promosi jabatan, kesempatan mengikuti pelatihan, kepercayaan menjadi koordinator kegiatan, apresiasi pada forum resmi, maupun kesempatan untuk mengembangkan karier profesional. Reward nonfinansial sering kali memberikan dampak psikologis yang kuat karena mampu meningkatkan rasa dihargai, kebanggaan, dan kepercayaan diri guru.

3. Prinsip Pemberian Reward

Agar mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, sistem reward perlu dilaksanakan berdasarkan beberapa prinsip utama. Pertama, prinsip keadilan, yaitu setiap guru memperoleh

kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan sesuai dengan prestasi dan kontribusinya. Kedua, prinsip objektivitas, yaitu penilaian dilakukan berdasarkan indikator yang jelas dan terukur. Ketiga, prinsip transparansi, yaitu mekanisme serta kriteria pemberian reward diketahui oleh seluruh guru sehingga mengurangi potensi kesalahpahaman.

Selain itu, reward juga perlu diberikan secara konsisten dan tepat waktu. Penghargaan yang diberikan terlalu lama setelah prestasi dicapai cenderung mengurangi dampak motivasionalnya. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu menyusun mekanisme pemberian reward yang terencana, berkelanjutan, dan disesuaikan dengan kemampuan organisasi.

4. Hubungan Reward dengan Kinerja Guru

Reward memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja guru. Guru yang memperoleh penghargaan atas hasil kerjanya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mempertahankan kualitas pembelajaran, meningkatkan kompetensi, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan pengembangan sekolah atau madrasah.

Namun demikian, reward bukan satu-satunya faktor yang menentukan kinerja guru. Efektivitas sistem penghargaan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah, budaya organisasi, kesempatan pengembangan kompetensi, lingkungan kerja, serta kepuasan kerja guru. Oleh karena itu, reward perlu dipadukan dengan sistem pembinaan, supervisi, dan pengembangan profesional agar mampu memberikan dampak yang berkelanjutan terhadap peningkatan kualitas kinerja guru.

Dengan demikian, sistem reward tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam membangun budaya kerja yang profesional, produktif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Penerapan reward yang adil, objektif, dan konsisten akan mendorong terciptanya iklim kerja yang positif serta memperkuat komitmen guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik profesional.

C. Penerapan Sistem Kompetensi dan Reward

Penerapan sistem kompetensi dan reward merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan lembaga pendidikan dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Kedua sistem tersebut saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Kompetensi berfungsi sebagai dasar pengembangan kemampuan guru, sedangkan reward menjadi bentuk apresiasi yang mampu mendorong motivasi dan semangat kerja dalam melaksanakan tugas profesional.

Dalam praktiknya, penerapan sistem kompetensi diawali dengan identifikasi kemampuan yang dimiliki oleh setiap guru. Lembaga pendidikan perlu melakukan pemetaan kompetensi untuk mengetahui tingkat penguasaan guru terhadap kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Hasil pemetaan tersebut menjadi dasar dalam menyusun program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru. Dengan demikian, kegiatan pembinaan tidak dilakukan secara umum, tetapi disesuaikan dengan kondisi nyata yang dihadapi oleh guru.

Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan melalui berbagai kegiatan, seperti supervisi akademik, pelatihan, lokakarya, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar, pendidikan dan pelatihan, serta kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Selain itu, guru juga perlu didorong untuk mengembangkan kompetensi secara mandiri melalui kegiatan membaca literatur ilmiah, mengikuti pelatihan daring, melakukan penelitian tindakan kelas, maupun memanfaatkan teknologi informasi sebagai sarana belajar sepanjang hayat.

Di sisi lain, sistem reward menjadi faktor yang memperkuat efektivitas pengembangan kompetensi. Guru yang menunjukkan peningkatan kinerja, menghasilkan inovasi pembelajaran, aktif dalam kegiatan pengembangan profesi, maupun memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan lembaga perlu memperoleh penghargaan yang proporsional. Pemberian reward tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membangun budaya apresiasi yang mampu memotivasi seluruh guru untuk terus berkembang.

Penerapan reward hendaknya didasarkan pada indikator kinerja yang jelas dan dapat diukur. Indikator tersebut dapat meliputi kedisiplinan, kualitas pembelajaran, kelengkapan administrasi, partisipasi dalam kegiatan sekolah, kemampuan mengembangkan inovasi pembelajaran, serta kontribusi terhadap peningkatan prestasi peserta didik. Dengan adanya indikator yang terukur, proses pemberian reward akan lebih objektif, transparan, dan dapat diterima oleh seluruh warga sekolah.

Selain penghargaan dalam bentuk finansial, lembaga pendidikan juga dapat mengembangkan reward

nonfinansial yang memiliki nilai strategis. Penghargaan berupa sertifikat, piagam, kesempatan mengikuti pelatihan, promosi jabatan, penugasan sebagai mentor, maupun pemberian apresiasi dalam forum resmi sering kali memberikan dampak psikologis yang positif. Guru akan merasa bahwa dedikasi dan prestasinya dihargai sehingga tumbuh rasa bangga, tanggung jawab, dan loyalitas terhadap lembaga.

Keberhasilan penerapan sistem kompetensi dan reward sangat dipengaruhi oleh peran kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya bertugas melakukan penilaian kinerja, tetapi juga menjadi pembina yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan umpan balik secara konstruktif kepada guru. Kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga guru lebih terdorong untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.

Namun demikian, penerapan kedua sistem tersebut tidak terlepas dari berbagai tantangan. Keterbatasan anggaran, belum tersusunnya instrumen penilaian yang komprehensif, serta perbedaan persepsi mengenai indikator kinerja sering kali menjadi hambatan dalam pelaksanaan sistem kompetensi dan reward. Oleh karena itu, diperlukan komitmen seluruh pemangku kepentingan untuk menyusun kebijakan yang objektif, konsisten, dan berkelanjutan agar tujuan peningkatan kualitas guru dapat tercapai secara optimal.

Secara keseluruhan, penerapan sistem kompetensi dan reward merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan. Kedua sistem tersebut tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan individu guru, tetapi juga berkontribusi

terhadap peningkatan kualitas organisasi pendidikan secara menyeluruh. Apabila dilaksanakan secara konsisten, sistem kompetensi dan reward akan membentuk budaya kerja yang profesional, meningkatkan motivasi guru, serta mendorong terciptanya layanan pendidikan yang semakin berkualitas.

D. Strategi Penerapan Sistem Kompetensi dan Reward

Penerapan sistem kompetensi dan reward tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus dirancang sebagai suatu sistem yang saling terintegrasi. Pengembangan kompetensi guru perlu diikuti dengan mekanisme penghargaan yang jelas agar setiap peningkatan kemampuan memperoleh apresiasi yang layak. Dengan demikian, guru tidak hanya terdorong untuk memenuhi kewajiban profesional, tetapi juga memiliki motivasi untuk terus meningkatkan kualitas diri.

Strategi pertama yang perlu diterapkan adalah menyusun standar kompetensi guru yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Standar tersebut dapat mengacu pada kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, kemudian diterjemahkan ke dalam indikator-indikator yang mudah dipahami dan dapat diukur. Kejelasan indikator akan membantu guru mengetahui target yang harus dicapai sekaligus menjadi dasar yang objektif dalam proses penilaian.

Strategi berikutnya adalah membangun sistem penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala dan berkesinambungan. Penilaian hendaknya tidak hanya dilakukan pada akhir tahun, tetapi menjadi bagian dari proses pembinaan melalui supervisi akademik, observasi

pembelajaran, refleksi, serta diskusi tindak lanjut. Dengan pendekatan tersebut, penilaian berfungsi sebagai sarana pengembangan profesional, bukan sekadar kegiatan administratif.

Sistem reward juga perlu dirancang secara transparan dengan menetapkan kriteria yang jelas sejak awal. Guru perlu mengetahui indikator yang menjadi dasar pemberian penghargaan sehingga proses tersebut dipandang adil oleh seluruh warga sekolah. Transparansi akan meningkatkan kepercayaan terhadap kebijakan lembaga dan mengurangi munculnya persepsi subjektivitas dalam pemberian penghargaan.

Reward yang diberikan tidak harus selalu berbentuk finansial. Penghargaan dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti sertifikat apresiasi, kesempatan mengikuti pelatihan, promosi jabatan, penugasan sebagai mentor bagi guru lain, maupun pemberian kepercayaan untuk mengelola program-program strategis sekolah. Pengakuan terhadap prestasi sering kali memiliki dampak psikologis yang sama besarnya dengan penghargaan materi karena mampu meningkatkan rasa percaya diri dan kebanggaan profesional.

Selain memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, lembaga juga perlu menyediakan program pembinaan bagi guru yang hasil penilaiannya masih memerlukan peningkatan. Pendekatan pembinaan jauh lebih efektif dibandingkan pemberian sanksi semata. Guru memerlukan pendampingan, pelatihan, serta kesempatan untuk memperbaiki kompetensinya melalui proses yang berkelanjutan.

Keberhasilan penerapan sistem kompetensi dan reward juga sangat bergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah berperan sebagai

evaluator, pembina, motivator, sekaligus teladan dalam membangun budaya kerja yang profesional. Kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan mampu memberikan umpan balik secara konstruktif akan menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi pengembangan kompetensi guru.

Di samping itu, budaya kolaborasi antarguru perlu terus dikembangkan. Guru yang memiliki kompetensi lebih baik dapat menjadi narasumber atau mentor bagi rekan sejawat melalui kegiatan diskusi, lesson study, komunitas belajar, maupun berbagi praktik baik. Kolaborasi semacam ini akan mempercepat penyebaran inovasi pembelajaran sekaligus memperkuat budaya belajar di lingkungan sekolah.

Pemanfaatan teknologi informasi juga menjadi bagian penting dalam mendukung sistem kompetensi dan reward. Berbagai aplikasi penilaian kinerja, portofolio digital, maupun sistem dokumentasi pembelajaran dapat digunakan untuk mempermudah proses evaluasi sekaligus meningkatkan objektivitas penilaian. Teknologi memungkinkan data kinerja guru terdokumentasi secara sistematis sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang lebih akurat.

Pada akhirnya, penerapan sistem kompetensi dan reward harus dipahami sebagai investasi jangka panjang bagi peningkatan mutu pendidikan. Guru yang memperoleh kesempatan mengembangkan kompetensi sekaligus mendapatkan penghargaan atas kinerjanya akan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas profesionalnya. Ketika motivasi, kompetensi, dan sistem penghargaan berjalan secara seimbang, lembaga pendidikan akan mampu membangun budaya kerja yang

produktif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Kemendikbudristek. (2022). *Panduan Implementasi Kurikulum Merdeka*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2021). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2022). *Menjadi Guru Penggerak Merdeka Belajar*. Remaja Rosdakarya.
- Priansa, D. J. (2020). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sardiman, A. M. (2018). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Rajawali Pers.

- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Supardi. (2021). *Kinerja Guru*. RajaGrafindo Persada.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Uno, H. B. (2021). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Bumi Aksara.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja* (Edisi Revisi). Rajawali Pers.
- Wahjosumidjo. (2021). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. RajaGrafindo Persada.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.

BAB VIII

OPTIMALISASI KINERJA GURU MELALUI TEORI HERZBERG

Ismy Tanzilurrahmah & Yusianah

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memiliki peran penting dalam menyiapkan lulusan yang mampu memasuki dunia kerja dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan industri. Berbeda dengan pendidikan umum, pendidikan vokasi menekankan keseimbangan antara penguasaan teori dan keterampilan praktik sehingga peserta didik memiliki kesiapan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, kualitas penyelenggaraan pendidikan di SMK sangat bergantung pada kualitas guru yang menjadi penggerak utama proses pembelajaran.

Guru di SMK tidak hanya dituntut menguasai kompetensi pedagogik, tetapi juga harus memahami perkembangan teknologi, budaya kerja industri, serta perubahan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Mereka dituntut mampu menghadirkan pembelajaran yang relevan dengan kondisi nyata di lapangan sehingga lulusan memiliki daya saing yang tinggi. Tuntutan tersebut menjadikan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan SMK sebagai salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan lembaga pendidikan.

Dalam praktiknya, peningkatan kompetensi guru saja belum cukup apabila tidak diikuti dengan upaya membangun motivasi kerja yang berkelanjutan. Guru yang

bekerja dalam lingkungan yang kondusif, memperoleh penghargaan atas prestasinya, serta memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan guru yang bekerja dalam kondisi sebaliknya. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang mampu menjaga keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan dasar guru dan pemberian kesempatan untuk berkembang secara profesional.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk memahami motivasi kerja adalah Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori ini membedakan faktor-faktor yang mencegah ketidakpuasan kerja dengan faktor-faktor yang mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Dalam konteks pendidikan kejuruan, teori tersebut memberikan kerangka yang relevan untuk menganalisis bagaimana kebijakan sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sekaligus mendorong guru mencapai kinerja yang optimal. Bab ini membahas penerapan konsep tersebut dalam pengelolaan sumber daya manusia di SMK, sekaligus menunjukkan bagaimana strategi manajemen yang tepat dapat meningkatkan profesionalisme dan kualitas pembelajaran di sekolah kejuruan.

A. Motivasi Guru Sebagai Kunci

Kemajuan sebuah sekolah sering kali diukur dari prestasi peserta didiknya, kelengkapan sarana pembelajaran, atau besarnya jumlah lulusan yang berhasil melanjutkan pendidikan maupun memasuki dunia kerja. Padahal, di balik seluruh capaian tersebut terdapat satu unsur yang menjadi penggerak utama, yaitu guru. Tidak ada kurikulum yang mampu berjalan dengan baik tanpa

guru yang memiliki semangat untuk melaksanakannya. Tidak ada fasilitas modern yang dapat memberikan manfaat maksimal apabila guru tidak terdorong untuk menggunakannya secara optimal.

Di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), peran guru bahkan menjadi semakin kompleks. Guru tidak hanya bertugas menyampaikan materi pembelajaran, tetapi juga membimbing peserta didik agar memiliki keterampilan kerja, etos profesional, kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, serta karakter yang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Dengan kata lain, guru SMK tidak sekadar mengajar, melainkan mempersiapkan calon tenaga kerja yang akan berhadapan langsung dengan berbagai tantangan kehidupan profesional.

Besarnya tanggung jawab tersebut tentu membutuhkan dukungan dari manajemen sekolah. Guru yang setiap hari dituntut meningkatkan kompetensi, mengikuti perkembangan teknologi, menyusun administrasi pembelajaran, membimbing praktik, hingga menjalin kerja sama dengan dunia industri memerlukan lingkungan kerja yang mampu menjaga semangat dan komitmen mereka. Apabila kebutuhan tersebut diabaikan, motivasi kerja perlahan akan menurun, meskipun pada awalnya guru memiliki dedikasi yang tinggi terhadap profesinya.

Dalam banyak lembaga pendidikan, perhatian terhadap motivasi guru sering kali hanya difokuskan pada persoalan gaji atau insentif. Padahal motivasi seseorang jauh lebih kompleks daripada sekadar persoalan finansial. Pengakuan atas prestasi, kesempatan mengembangkan kompetensi, kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan, hubungan kerja yang harmonis, hingga rasa dihargai

sebagai bagian penting dari organisasi merupakan faktor-faktor yang turut menentukan semangat seseorang dalam bekerja.

Pandangan inilah yang kemudian dijelaskan secara komprehensif oleh Frederick Herzberg melalui Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*). Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dibentuk oleh besarnya kompensasi, tetapi juga oleh adanya kesempatan untuk berkembang, memperoleh penghargaan, serta merasakan makna dari pekerjaan yang dilakukan. Sebaliknya, ketika kebutuhan dasar seperti kenyamanan kerja, kebijakan organisasi, maupun hubungan interpersonal tidak terpenuhi, ketidakpuasan akan muncul meskipun seseorang memperoleh penghargaan dalam bentuk lain.

Pemikiran Herzberg memberikan sudut pandang yang sangat relevan bagi pengelolaan sumber daya manusia di SMK. Sekolah yang ingin meningkatkan kinerja guru tidak cukup hanya memperbaiki kesejahteraan, tetapi juga harus membangun budaya kerja yang mampu menumbuhkan rasa memiliki, memberikan ruang berkembang, dan menciptakan kebanggaan terhadap profesi guru. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya muncul karena kewajiban, melainkan tumbuh dari kesadaran bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai dan makna bagi diri sendiri maupun bagi lembaga pendidikan.

Bab ini menguraikan bagaimana konsep tersebut dapat diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah menengah kejuruan. Pembahasan tidak hanya menjelaskan teori Herzberg, tetapi juga menunjukkan bagaimana pemenuhan faktor-faktor motivasi dan faktor-faktor pendukung dapat membentuk lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan profesionalisme guru, serta pada

akhirnya berdampak terhadap mutu pendidikan secara keseluruhan.

B. Penerapan Teori Herzberg dalam Manajemen Guru SMK

Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak muncul hanya karena seseorang memperoleh penghasilan yang layak. Sebaliknya, kepuasan juga dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang memberikan rasa dihargai, kesempatan berkembang, serta keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti penting. Herzberg membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu *hygiene factors* dan *motivator factors*. Keduanya tidak saling menggantikan, tetapi saling melengkapi dalam membangun kinerja yang optimal.

Dalam lingkungan sekolah, *hygiene factors* merupakan fondasi yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Faktor-faktor ini meliputi kebijakan sekolah yang jelas, sistem kompensasi yang adil, kondisi lingkungan kerja yang nyaman, hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru, serta adanya rasa aman dalam menjalankan tugas. Ketika kebutuhan dasar tersebut tidak terpenuhi, guru cenderung mengalami ketidakpuasan yang berdampak pada menurunnya semangat mengajar. Sebaliknya, ketika faktor-faktor tersebut dikelola dengan baik, guru dapat bekerja dengan lebih tenang dan fokus pada pelaksanaan tugas profesionalnya.

Namun demikian, terpenuhinya kebutuhan dasar belum tentu membuat seseorang bekerja melampaui standar yang ditetapkan. Di sinilah *motivator factors* memiliki peran yang sangat penting. Faktor motivator berkaitan dengan penghargaan atas prestasi, kesempatan

mengembangkan diri, kepercayaan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, serta peluang untuk berinovasi dalam proses pembelajaran. Faktor-faktor tersebut mampu membangkitkan motivasi intrinsik yang membuat guru terdorong untuk memberikan kinerja terbaik, bukan semata-mata karena kewajiban, tetapi karena adanya kepuasan terhadap profesinya.

Pada sekolah menengah kejuruan, penerapan kedua kelompok faktor tersebut menjadi semakin penting mengingat karakteristik pekerjaan guru yang relatif kompleks. Guru tidak hanya bertugas menyampaikan materi pembelajaran, tetapi juga mengelola praktik, membimbing peserta didik dalam penguasaan kompetensi, menjalin hubungan dengan dunia usaha dan dunia industri, serta mengikuti perkembangan teknologi yang terus berubah. Beban kerja tersebut membutuhkan dukungan organisasi yang mampu menjaga keseimbangan antara kesejahteraan, kenyamanan kerja, dan kesempatan untuk berkembang.

Peran kepala sekolah menjadi sangat menentukan dalam mengimplementasikan konsep Herzberg. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu membangun budaya kerja positif. Melalui kebijakan yang transparan, komunikasi yang terbuka, pembagian tugas yang proporsional, serta penghargaan terhadap setiap pencapaian guru, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan seperti ini akan memperkuat rasa memiliki terhadap sekolah sekaligus meningkatkan komitmen guru dalam menjalankan tugasnya.

Selain itu, pengembangan profesional guru merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari faktor

motivator. Kesempatan mengikuti pelatihan, workshop, sertifikasi kompetensi, maupun kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) memberikan ruang bagi guru untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilannya. Ketika sekolah secara konsisten memfasilitasi pengembangan tersebut, guru akan merasa bahwa organisasi benar-benar mendukung pertumbuhan karier mereka. Perasaan dihargai inilah yang pada akhirnya memperkuat motivasi untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran.

Penerapan teori Herzberg juga mengajarkan bahwa penghargaan tidak selalu harus diwujudkan dalam bentuk finansial. Apresiasi sederhana berupa ucapan terima kasih, pemberian piagam penghargaan, kepercayaan memimpin sebuah program, maupun pengakuan atas keberhasilan guru dalam forum resmi sering kali memberikan dampak psikologis yang jauh lebih besar daripada hadiah materi. Penghargaan tersebut menumbuhkan rasa bangga, meningkatkan kepercayaan diri, dan memperkuat keyakinan bahwa setiap usaha yang dilakukan memperoleh perhatian dari organisasi.

Dengan demikian, implementasi Teori Herzberg dalam manajemen sumber daya manusia di SMK bukan hanya bertujuan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi juga membangun budaya profesional yang mendorong guru untuk terus berkembang. Ketika faktor-faktor higiene dan faktor-faktor motivator dikelola secara seimbang, sekolah akan memiliki tenaga pendidik yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki motivasi tinggi untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan dunia kerja.

C. Refleksi Penerapan Teori Herzberg di Sekolah Menengah Kejuruan

Penerapan Teori Dua Faktor Herzberg memberikan pemahaman bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di sekolah tidak dapat dicapai melalui satu kebijakan saja. Meningkatkan kesejahteraan guru memang penting, tetapi kesejahteraan bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan kualitas kinerja. Guru membutuhkan lingkungan kerja yang memberikan rasa aman sekaligus ruang untuk berkembang. Ketika salah satu aspek tersebut diabaikan, motivasi kerja akan sulit bertahan dalam jangka panjang.

Dalam praktiknya, banyak sekolah lebih mudah berfokus pada aspek-aspek administratif, seperti pembagian jam mengajar, penyusunan jadwal, atau pemenuhan beban kerja. Sementara itu, aspek psikologis guru sering kali kurang memperoleh perhatian. Padahal, hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru, komunikasi yang terbuka, kesempatan menyampaikan gagasan, hingga penghargaan terhadap inovasi pembelajaran merupakan bagian penting yang membentuk kepuasan kerja.

Teori Herzberg juga mengingatkan bahwa tidak semua penghargaan harus diwujudkan dalam bentuk materi. Guru yang diberi kepercayaan memimpin suatu program, dilibatkan dalam penyusunan kebijakan sekolah, atau diberikan kesempatan mengikuti pelatihan profesional sering kali menunjukkan peningkatan motivasi yang signifikan. Pengakuan terhadap kemampuan dan kontribusi mereka menjadi bentuk penghargaan yang mampu membangun rasa percaya diri sekaligus memperkuat komitmen terhadap sekolah.

Di sisi lain, sekolah juga tidak dapat mengabaikan faktor-faktor hygiene. Keterlambatan pembayaran honorarium, ketidakjelasan aturan, lingkungan kerja yang kurang nyaman, maupun komunikasi yang buruk antara pimpinan dan guru akan menimbulkan ketidakpuasan yang sulit diatasi hanya dengan pemberian penghargaan. Oleh karena itu, kedua kelompok faktor dalam teori Herzberg harus dipenuhi secara seimbang agar motivasi kerja dapat tumbuh secara berkelanjutan.

Bagi sekolah menengah kejuruan, tantangan tersebut menjadi semakin besar karena guru dituntut mengikuti perkembangan teknologi dan kebutuhan industri yang berubah sangat cepat. Sekolah perlu menyediakan kesempatan bagi guru untuk terus belajar melalui pelatihan, sertifikasi kompetensi, magang industri, maupun forum berbagi praktik baik. Pengembangan profesional yang berkesinambungan tidak hanya meningkatkan kompetensi guru, tetapi juga menumbuhkan rasa bangga terhadap profesinya.

Pada akhirnya, optimalisasi kinerja guru bukanlah hasil dari kebijakan yang bersifat sesaat, melainkan buah dari proses manajemen sumber daya manusia yang dirancang secara konsisten. Sekolah yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, menghargai prestasi, memberikan kesempatan berkembang, serta menjaga kesejahteraan guru akan memiliki sumber daya manusia yang lebih siap menghadapi berbagai perubahan. Dari sinilah kualitas pembelajaran akan tumbuh, dan tujuan pendidikan vokasi untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dapat diwujudkan secara lebih optimal.

D. Menuju Manajemen Guru yang Lebih Efektif

Kinerja guru merupakan salah satu indikator utama yang menentukan mutu penyelenggaraan pendidikan, terutama di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan yang berorientasi pada penguasaan kompetensi dan kesiapan kerja peserta didik. Oleh karena itu, upaya meningkatkan kualitas pembelajaran tidak dapat dilepaskan dari bagaimana sekolah mengelola sumber daya manusianya. Guru yang bekerja dalam lingkungan yang kondusif, memperoleh penghargaan atas kontribusinya, serta memiliki kesempatan untuk terus berkembang akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg memberikan perspektif bahwa motivasi kerja dibangun melalui keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan dasar dan pemenuhan kebutuhan untuk berkembang. Faktor-faktor seperti kompensasi yang layak, kebijakan sekolah yang jelas, hubungan kerja yang harmonis, dan lingkungan kerja yang nyaman menjadi prasyarat agar guru tidak mengalami ketidakpuasan. Setelah fondasi tersebut terpenuhi, sekolah perlu memperkuat faktor-faktor motivator melalui pemberian penghargaan, kesempatan mengembangkan kompetensi, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta kepercayaan untuk menjalankan berbagai tanggung jawab profesional.

Dalam konteks sekolah menengah kejuruan, penerapan teori Herzberg menjadi semakin relevan karena guru menghadapi tuntutan yang terus berkembang seiring perubahan teknologi dan kebutuhan dunia industri. Sekolah dituntut tidak hanya mampu menyediakan fasilitas pembelajaran yang memadai, tetapi juga membangun

budaya organisasi yang mendorong kreativitas, inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, guru tidak sekadar menjalankan kewajibannya sebagai pendidik, tetapi juga terdorong untuk terus meningkatkan kualitas dirinya sebagai tenaga profesional.

Pada akhirnya, keberhasilan manajemen sumber daya manusia bukan hanya diukur dari terpenuhinya kebutuhan administratif, melainkan dari kemampuan sekolah menciptakan lingkungan kerja yang membuat guru merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki peluang untuk berkembang. Ketika keseimbangan antara faktor higiene dan faktor motivator dapat diwujudkan secara konsisten, motivasi kerja akan tumbuh secara alami, kinerja guru meningkat, dan mutu pendidikan vokasi akan berkembang secara berkelanjutan. Inilah esensi penerapan Teori Herzberg dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah, yaitu membangun organisasi pendidikan yang tidak hanya efektif dalam mencapai tujuan, tetapi juga mampu mengembangkan potensi setiap pendidik sebagai aset utama lembaga.

Daftar Pustaka

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Jaya, D. J., Saputra, T. W., Sudira, P., & Raharjo, N. E. (2025). *Kurikulum SMK dalam Menghadapi Era Disrupsi Tenaga Kerja serta Tantangan Dunia Usaha dan Dunia Industri*.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Panduan Implementasi Kurikulum Merdeka*. Jakarta.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sardiman. (2018). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

- Uno, H. B. (2021). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2021). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Waryanto, Maryanto, & Egar, N. (2025). *Trifekta Motivasi Kerja: Peran Budaya Industri, Magang Guru, dan Komunitas Belajar*.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja* (Edisi 6). Jakarta: RajaGrafindo Persada.

BAB IX

KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM PENYELESAIAN KONFLIK KERJA

Riani Qurrotu Aini & Wafa Syahla Fadiyah

Dalam lanskap industri modern yang bergerak dengan penetrasi digital yang masif, dinamika organisasi tidak lagi sekadar ditentukan oleh megahnya aset fisik atau canggihnya infrastruktur teknologi. Keberhasilan sebuah entitas bisnis, khususnya yang bergerak di sektor pelayanan publik dan logistik, sangat bertumpu pada bagaimana informasi mengalir dan dikelola di antara manusia di dalamnya. Komunikasi dalam konteks ini bertindak seperti aliran darah dalam tubuh organisasi—menjadi pengikat antardivisi, penjelas instruksi kerja, serta instrumen utama untuk menyelaraskan persepsi dari tingkat manajemen puncak hingga staf lini depan yang berhadapan langsung dengan realitas lapangan.

Namun, menjaga kelancaran alur informasi dalam sebuah organisasi bukanlah perkara mudah karena setiap elemen di dalamnya membawa latar belakang, karakter, dan kepentingan yang berbeda. Ketika saluran komunikasi tersumbat oleh informasi yang kabur atau keterlambatan penyampaian pesan, gesekan internal hampir selalu dapat dipastikan akan mencuat ke permukaan. Konflik kerja kemudian hadir sebagai konsekuensi logis dari sebuah interaksi dinamis, di mana perbedaan pendapat mengenai pembagian sumber daya yang terbatas atau perubahan kebijakan strategis sering kali menjelma menjadi benturan persepsi yang mengancam stabilitas operasional.

Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk tidak hanya terampil dalam membangun infrastruktur komunikasi yang solid, melainkan juga harus memiliki ketangkasan dalam menerapkan manajemen konflik yang rasional. Melalui pemahaman mendalam mengenai bagaimana sebuah pesan diproses dan bagaimana pertentangan dikendalikan, sebuah lembaga dapat mengubah potensi perpecahan menjadi sebuah energi korektif yang produktif. Bab ini akan membedah secara mendalam bagaimana arsitektur komunikasi dibangun dari akar teoretisnya, bagaimana struktur konflik terbentuk, serta bagaimana strategi manajemen yang adil mampu menciptakan harmonisasi kerja di tengah berbagai hambatan operasional.

A. Menyelami Hakikat Komunikasi: Dari Etimologi hingga Paradigma

Komunikasi sering kali dianggap sebagai aktivitas yang terjadi secara ilmiah dan mekanis, sebuah tindakan refleks yang dilakukan manusia sejak lahir ke dunia. Namun, ketika ditarik ke dalam ruang lingkup kehidupan kolektif dan profesional, komunikasi bertransformasi menjadi sebuah sistem yang sangat kompleks. Ia bukan sekadar pertukaran kata-kata, melainkan sebuah jembatan pemaknaan yang rumit, yang bertugas menghubungkan satu isi kepala dengan isi kepala lainnya. Untuk dapat mengurai kerumitan ini secara komprehensif, pemahaman kita mengenai hakikat komunikasi harus diletakkan pada sebuah fondasi konseptual yang kokoh. Perspektif teoretis mengajarkan bahwa pemahaman terhadap ranah ini perlu ditinjau melalui dua sudut pandang utama: pengertian komunikasi secara umum dan pengertian komunikasi secara paradigmatis.

Pengertian secara umum pun tidak boleh dipandang secara tunggal, melainkan harus dibedakan kembali ke dalam dua lapis analisis yang saling melengkapi, yaitu dari segi etimologis (asal-usul kata) dan terminologis (istilah praktis).

Secara etimologis, pelacakan makna membawa kita kembali ke masa peradaban kuno, di mana kata komunikasi berakar dari bahasa Latin *communicatio*. Kata ini bersumber dari kata sifat *communis*, yang memiliki arti harfiah "sama". Pemosisian kata "sama" di sini tidak merujuk pada kesamaan bentuk fisik atau keseragaman tindakan, melainkan pada sebuah kondisi psikologis dan kognitif yang disebut sebagai "kesamaan makna". Berdasarkan akar sejarah bahasa ini, sebuah proses komunikasi baru dapat dinyatakan benar-benar terjadi manakala orang-orang yang terlibat di dalamnya berhasil mencapai suatu titik temu pemahaman yang serupa mengenai hal yang tengah dibahas.

Ketika seorang komunikator melontarkan sebuah pesan dan sang komunikan menangkapnya dengan interpretasi yang berbeda, maka yang terjadi di antara mereka sebetulnya bukanlah komunikasi melainkan distorsi. Tanpa adanya kesamaan makna, interaksi sosial yang terjadi di ruang-ruang kehidupan harian hanyalah sebatas pertukaran suara yang bising, rangkaian simbol yang kosong, atau tumpukan teks tanpa jiwa yang gagal membangun kesepahaman.

Beralih pada lapisan berikutnya, pengertian komunikasi secara terminologis membawa kita pada definisi operasional yang lebih praktis. Di dalam koridor ini, komunikasi dipahami sebagai sebuah proses aktif penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Penekanan pada kata "pernyataan"

menandakan bahwa ada gagasan, ide, perasaan, atau instruksi kerja yang dengan sengaja diolah secara sadar dan dikemas ke dalam lambang-lambang tertentu untuk dikirimkan kepada pihak luar.

Definisi terminologis ini secara otomatis memberikan pemahaman mendasar bahwa dinamika komunikasi selalu membutuhkan kehadiran komponen manusia sebagai aktor utamanya. Oleh karena itu, interaksi interaktif dalam konteks kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi ini sering kali dikelompokkan dalam kategori *human communication* (komunikasi manusia), sebuah studi yang membedakan dirinya dari komunikasi mekanis antarmesin atau insting komunikatif makhluk hidup lainnya.

Sementara itu, jika kita melihat komunikasi dari sudut pandang paradigmatis, dimensinya menjadi jauh lebih luas, taktis, dan berorientasi pada tujuan operasional. Meskipun terdapat ratusan definisi yang diajukan oleh para sosiolog dan pakar komunikasi di seluruh dunia, benang merah dari seluruh gagasan tersebut mengerucut pada kesimpulan yang senada: komunikasi paradigmatis adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain bukan hanya untuk memindahkan informasi, melainkan dirancang secara sengaja untuk memberi tahu, memengaruhi, atau mengubah sikap, pendapat, dan perilaku target sasaran.

Di sinilah komunikasi bertransformasi menjadi sebuah instrumen kekuasaan dan pengaruh yang halus. Proses penyampaian pesan bercorak paradigmatis ini memiliki kelenturan metode, di mana ia dapat dieksekusi secara langsung melalui komunikasi tatap muka (*face-to-face*) yang mengandalkan kepekaan indra secara penuh, maupun secara tidak langsung melalui pemanfaatan

berbagai saluran media komunikasi, baik cetak maupun digital.

Dalam ekosistem korporasi, instansi, dan organisasi bisnis, komunikasi paradigmatis inilah yang menduduki posisi sebagai salah satu unsur utama yang menjadi fondasi dasar berjalannya seluruh roda aktivitas lembaga. Komunikasi bukan lagi sekadar fungsi pendukung, melainkan urat nadi dari keberlangsungan manajemen itu sendiri. Tanpa adanya tata kelola komunikasi yang sehat dan terstruktur, alur penyampaian informasi dari manajemen puncak akan tersumbat, pemahaman tugas di tingkat operasional menjadi kabur, dan semangat kerja sama lintas divisi akan mengalami kelumpuhan.

Bahkan, kegagalan dalam merancang alur informasi ini menjadi pintu masuk utama bagi munculnya berbagai patologi organisasi, termasuk potensi terjadinya konflik internal yang merusak. Terlebih dalam industri yang bergerak di bidang jasa pelayanan barang dan logistic di mana variabel waktu, kecepatan pengantaran, kelancaran alur gudang, dan ketepatan data manifes menjadi penentu mati-hidupnya bisnis keberadaan komunikasi yang efektif di seluruh tingkatan karyawan adalah prasyarat mutlak yang tidak dapat ditawar demi menjaga stabilitas pelayanan.

B. Anatomi Konflik dan Pentingnya Manajemen Konflik Organisasi

Kehidupan di dalam sebuah organisasi sering kali dianalogikan seperti sebuah simfoni, di mana setiap instrumen diharapkan saling melengkapi untuk menghasilkan harmoni. Namun, realitas yang terjadi di dalam ekosistem kerja kerap kali jauh dari metafora indah tersebut. Bertemunya berbagai macam kepala dengan

latar belakang, kepentingan, dan peran yang berbeda secara otomatis akan menciptakan ruang-ruang gesekan. Dalam koridor sosiologi organisasi, fenomena ini dikenal sebagai konflik kerja. Konflik bukanlah sebuah anomali atau tanda kegagalan manajemen, melainkan sebuah konsekuensi logis dan natural dari interaksi manusia yang dinamis. Menghindari konflik secara mutlak di dalam sebuah lembaga yang bergerak aktif adalah hal yang mustahil. Oleh karena itu, tantangan terbesar bagi sebuah organisasi bukan terletak pada bagaimana cara melenyapkan konflik, melainkan bagaimana memahami anatomi konflik tersebut agar dapat dikelola menjadi energi yang konstruktif.

Secara konseptual, konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua pihak atau lebih. Jika ditarik ke dalam ruang lingkup kelembagaan, konflik organisasi mewujudkan sebagai bentuk ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok-kelompok internal. Pertentangan ini biasanya mencuat ke permukaan karena dipicu oleh kenyataan objektif di lapangan. Salah satu pemicu paling klasik adalah keharusan untuk membagi sumber daya organisasi yang terbatas atau langka secara bersama-sama. Sumber daya tersebut dapat berupa anggaran operasional, fasilitas penunjang kerja, alokasi waktu, hingga perhatian dari pimpinan puncak. Ketika dua divisi atau lebih merasa bahwa kelancaran aktivitas kerja mereka bergantung pada sumber daya yang sama yang jumlahnya tidak mencukupi, gesekan kepentingan tidak akan dapat dihindarkan.

Selain perebutan sumber daya, rumpun teori organisasi juga mencatat bahwa konflik kerap kali lahir dari kenyataan adanya perbedaan status, hierarki jabatan,

tujuan sektoral, nilai-nilai individual, hingga bias persepsi antar-karyawan. Setiap sub-unit atau divisi di dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki target spesifik yang ingin mereka capai. Sering kali, demi mengejar target sektornya masing-masing, para anggota organisasi atau sub-unit yang berbeda pendapat ini akan berupaya keras untuk memenangkan kepentingan atau sudut pandang mereka sendiri. Sebagai contoh, divisi operasional lapangan yang menuntut kecepatan dan fleksibilitas tindakan sering kali berbenturan dengan divisi administrasi atau keuangan yang berorientasi pada kepatuhan prosedur dan efisiensi anggaran. Ketidaksetujuan yang muncul akibat menjalankan kegiatan bersama-sama dengan ritme dan cara pandang yang berbeda inilah yang perlahan menjelma menjadi api dalam sekam di dalam organisasi.

Di sinilah peran penting manajemen konflik mulai menemukan urgensinya. Manajemen konflik tidak boleh diartikan secara sempit sebagai upaya meredam atau membungkam perbedaan pendapat demi kedamaian semu di tempat kerja. Secara lebih luas, manajemen konflik adalah suatu proses aksi dan reaksi yang diambil oleh para pelaku konflik atau pihak ketiga secara rasional, objektif, dan seimbang, dengan tujuan utama untuk mengendalikan situasi dan kondisi perselisihan yang sedang terjadi. Keberhasilan sebuah lembaga dalam mengelola perselisihan ini dapat diukur melalui beberapa indikator krusial, seperti tingkat koordinasi kerja antarbagian yang tetap terjaga, ketepatan strategi pemotivasian yang diberikan oleh pimpinan, kemampuan interpersonal karyawan, serta penerapan kebijakan organisasi yang dirasa adil oleh semua pihak.

Jika dikelola secara sistematis dan berbasis pada keadilan, pengelolaan konflik ini akan mendatangkan dampak positif yang luar biasa bagi organisasi. Alih-alih merusak tatanan kerja, manajemen konflik yang sehat justru akan memperkuat hubungan kerja sama lintas divisi, meningkatkan rasa saling percaya, mendewasakan harga diri karyawan, serta mempertinggi kreativitas dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh para pegawai itu sendiri. Ketika sebuah perbedaan pendapat diakomodasi dalam ruang dialog yang sehat, hal itu akan memicu lahirnya ide-ide inovatif yang sebelumnya tidak pernah terpikirkan dalam kondisi yang serbaharmonis. Manajemen konflik yang efektif terbukti mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis di tengah badai perbedaan. Pendekatan ini menuntut organisasi untuk mulai membangun jalur komunikasi terbuka dengan penuh keikhlasan, serta membudayakan sikap untuk saling menjaga dan menghargai perasaan satu sama lain di lingkungan kerja.

Upaya-upaya humanis semacam ini secara psikologis akan memberikan dampak yang sangat positif bagi kondisi psikis individu maupun kelompok di dalam perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam penyelesaian masalah akan merasakan adanya perasaan keterlibatan (*sense of involvement*) dan penghargaan yang tulus atas kemampuan serta keahlian yang mereka miliki. Ketika potensi dan suara mereka termanfaatkan dengan baik untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh lembaga, maka secara otomatis hasil dari upaya tersebut akan bermuara pada peningkatan produktivitas kerja secara masif, baik pada level kinerja individu maupun performa kelompok.

Menariknya, fakta empiris di lapangan sering kali menelanjangi sebuah realitas bahwa mayoritas konflik yang terjadi di lorong-lorong organisasi sebenarnya muncul bukan karena adanya perbedaan tujuan akhir yang mendasar di antara karyawan. Sebagian besar masalah justru berakar pada aspek-aspek teknis komunikasi yang buruk, seperti cara penyampaian informasi dari atasan ke bawahan yang kurang jelas, keterlambatan dalam mendistribusikan pesan-pesan penting, atau minimnya keterbukaan dalam berkoordinasi antardivisi. Sebaliknya, kehadiran komunikasi yang teratur, transparan, dan saling menghargai memegang peran yang sangat besar dalam bertindak sebagai perisai pencegah terjadinya perselisihan yang destruktif. Jika konflik terlanjur meletus, saluran komunikasi yang sehat inilah yang akan menjadi sarana utama untuk mengurai benang kusut masalah, mempererat kembali rasa saling percaya, memperkuat tali kerja sama tim, serta membangun kembali hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

C. Dinamika Pemasaran dan Esensi Soft Skills Komunikasi Interpersonal

Di tengah era kompetisi pasar yang kian agresif, organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki ketahanan internal yang solid, melainkan juga harus mampu menampilkan performa eksternal yang adaptif. Bagi perusahaan yang bergerak di sektor industri jasa dan distribusi barang, persaingan bisnis menuntut perumusan strategi pemasaran yang tidak hanya agresif secara visual, tetapi juga presisi secara konseptual. Setiap entitas bisnis memiliki karakteristik strategi pemasaran yang unik, yang sangat dipengaruhi oleh kebijakan internal, visi pimpinan, serta dinamika lingkungan makro yang melingkupinya.

Keberhasilan dalam memenangkan ceruk pasar dan menarik minat pelanggan untuk terus loyal pada layanan yang ditawarkan sangat bergantung pada bagaimana organisasi tersebut mengeksekusi komunikasi pemasarannya.

Secara fundamental, komunikasi pemasaran merupakan serangkaian aktivitas terencana yang dilakukan organisasi untuk menyampaikan pesan, menanamkan citra, serta membangun reputasi di mata para penggunanya. Aktivitas ini memanfaatkan berbagai media dan saluran penyiaran informasi, mulai dari optimalisasi perangkat digital, penyebaran konten di media sosial, hingga pemanfaatan alat promosi konvensional. Melalui pesan yang disebarluaskan, organisasi berharap dapat memengaruhi perubahan sikap, memperluas cakrawala pengetahuan publik, serta mendorong tindakan nyata dari konsumen untuk memilih layanan yang ditawarkan sebagai pilihan utama. Di balik itu semua, terdapat sebuah cita-cita strategis yang universal: membangun reputasi sebagai penyedia jasa yang berkualitas tinggi, amanah, dan mendominasi posisi nomor satu di pasar.

Namun, semegah apa pun strategi pemasaran luar ruang yang dirancang oleh sebuah manajemen, efektivitasnya akan lumpuh jika tidak ditopang oleh fondasi internal yang kuat berupa keterampilan komunikasi interpersonal para pegawainya. Keterampilan komunikasi merupakan salah satu komponen utama dari *soft skills* yang memegang peranan krusial dalam menunjang keberhasilan operasional perusahaan secara menyeluruh. Keterampilan ini tidak melulu soal kemampuan berbicara di depan publik, melainkan mencakup kecakapan yang jauh lebih mendalam: kemampuan menyampaikan ide dan

perasaan secara jernih tanpa menimbulkan bias, kapasitas untuk mendengarkan secara aktif (*active listening*), ketepatan dalam memberikan umpan balik (*feedback*) yang konstruktif, serta kelenturan untuk menyesuaikan gaya komunikasi dengan situasi lapangan dan karakter lawan bicara.

Sebagai bagian dari *soft skills*, keterampilan komunikasi tidak dapat dipelajari semata-mata sebagai prosedur teknis dan administratif yang kaku. Ia adalah manifestasi dari aspek sikap (*attitude*), kedalaman empati, serta ketajaman kesadaran sosial seorang individu. Dalam praktiknya di dunia kerja harian, keterampilan komunikasi interpersonal ini mewujudkan melalui dua jalur utama yang saling melengkapi:

1. Komunikasi Langsung

Dinamika ini berlangsung melalui diskusi tatap muka (*face-to-face*). Keunggulan utama dari jalur langsung ini adalah terciptanya ruang interaksi yang kaya, di mana umpan balik dapat diperoleh secara seketika (*immediate feedback*). Selain itu, komunikasi tatap muka memungkinkan para pelakunya menangkap pemahaman yang lebih utuh dan jujur, sebab pesan tidak hanya dinilai dari rangkaian kata verbal yang diucapkan, melainkan juga dari unsur nonverbal seperti intonasi suara, tatapan mata, ekspresi wajah, hingga gerak tubuh (*gesture*).

2. Komunikasi Tidak Langsung

Jalur ini merepresentasikan pemanfaatan teknologi komunikasi digital modern. Di tengah ritme operasional kerja yang bergerak cepat dan tersebar secara geografis, efisiensi sering kali bertumpu pada pengiriman pesan melalui aplikasi pesan instan, koordinasi grup daring, serta

panggilan telepon seluler. Jalur ini menuntut kecermatan ekstra dalam penyusunan redaksi kalimat agar kejelasan informasi tetap terjaga dan risiko salah tafsir dapat ditekan sekecil mungkin.

Kombinasi yang seimbang antara komunikasi pemasaran yang adaptif di luar dan keterampilan komunikasi interpersonal yang empatik di dalam akan membentuk budaya kerja yang tangguh. Melalui penyelarasan kedua dimensi ini, organisasi tidak hanya mampu menyelesaikan target-target bisnisnya, melainkan juga mampu menciptakan ekosistem kerja yang minim miskomunikasi dan siap menghadapi tantangan industri yang terus berubah.

Daftar Pustaka

- Aprilia, D. C., & Sriyanto, A. (2024). Pengaruh work-life balance, leader-member exchange, dan kepuasan kerja terhadap keterlibatan karyawan pada perusahaan ekspedisi. *Jurnal Kewarganegaraan*, 8(1), 624–635.
- Effendy, O. U. (2004). *Dinamika komunikasi*. PT Remaja Rosdakarya.
- Hanifah, D. A., & Mulyadi, T. (2026). Peran keterampilan komunikasi sebagai soft skills dalam penyelesaian konflik organisasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 15(1), 1222–1234.
- Hulu, T. Z. (2021). Pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 143–152.

- Khairuman, M. F., & Shofi, A. (2024). Peran komunikasi dalam penyelesaian konflik organisasi. *Jurnal Mudabbir (Journal of Management and Education)*, 4(1), 206–215.
- Ndruru, S. (2023). Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai dalam menunjang produktivitas tim. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 59–68.
- Rahmadia, N. S., & Susanti, S. (2022). Urgensi manajemen konflik dalam meningkatkan kualitas dan keharmonisan lembaga. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(2), 97–105.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian evaluasi (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi)*. Alfabeta.

BAB X

BUDAYA DAN KINERJA: MENDONGKRAK PRODUKTIVITAS GURU

Yulianti & Doni Daya Ramadan

Pendidikan merupakan salah satu aspek fundamental dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Melalui pendidikan, individu dibekali dengan pengetahuan, keterampilan, serta nilai-nilai yang diperlukan untuk menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya bergantung pada kurikulum maupun sarana prasarana, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berada di dalam lembaga pendidikan, khususnya guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas kerja guru menjadi salah satu indikator penting dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkualitas (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005).

Produktivitas kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, serta kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Budaya organisasi yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen,

memperkuat kerja sama, serta mendorong setiap anggota organisasi untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan bersama (Schein, 2017).

Dalam lembaga pendidikan, budaya organisasi tidak hanya berkaitan dengan aturan administratif, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai yang menjadi identitas sekolah atau madrasah. Budaya disiplin, tanggung jawab, komunikasi yang terbuka, kerja sama, serta pembiasaan nilai-nilai religius merupakan bagian dari budaya organisasi yang mampu membentuk karakter pendidik sekaligus meningkatkan profesionalisme guru. Ketika budaya tersebut diterapkan secara konsisten, maka akan tercipta lingkungan kerja yang harmonis sehingga produktivitas guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dapat meningkat secara berkelanjutan (Robbins & Judge, 2019).

Selain budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah juga memiliki peranan yang sangat penting dalam membangun produktivitas kerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan, membimbing, melakukan supervisi, serta memberikan motivasi kepada guru agar mampu melaksanakan tugasnya secara profesional. Kepemimpinan yang efektif akan membangun komitmen bersama, menciptakan iklim kerja yang positif, serta mendorong guru untuk terus mengembangkan kompetensinya sesuai dengan tuntutan perkembangan pendidikan (Mulyasa, 2019).

A. Arus Kepemimpinan dan Manajemen Mutu Pembelajaran

Dalam konstelasi manajemen kelembagaan, kepemimpinan tidak boleh dipahami sekadar sebagai kedudukan formal di puncak hierarki struktur organisasi. Pimpinan, khususnya kepala sekolah, merupakan arsitek

utama yang mengarahkan jalannya roda institusi. Keberhasilan dalam memelihara mutu pembelajaran sangat bergantung pada efektivitas arus kepemimpinan yang diterapkan dalam interaksi sehari-hari. Pembinaan dewan guru yang dilakukan secara berkala dan terencana bertindak sebagai jangkar operasional yang menjaga arah perahu organisasi agar tetap konsisten bergerak menuju visi bersama. Melalui forum rapat rutin, evaluasi mingguan, maupun ruang diskusi personal, pimpinan bertugas memastikan bahwa setiap pendidik memiliki pemahaman yang utuh mengenai tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab profesionalnya (Mulyasa, 2019).

Gaya komunikasi yang dibangun oleh seorang pemimpin memegang peranan krusial dalam menentukan iklim kerja harian. Manajemen modern menekankan pentingnya mengikis pola kepemimpinan otoriter yang bersifat satu arah (*top-down*) yang kaku. Pola komunikasi yang sehat dalam ekosistem sekolah dicirikan oleh hadirnya ruang dialog dua arah yang dinamis, inklusif, dan demokratis. Pimpinan yang efektif tidak hanya piawai dalam melempar instruksi atau target kerja, melainkan juga harus membuka telinga secara lebar sebagai pendengar yang baik. Ketika dewan guru diberikan kebebasan dan rasa aman untuk menyampaikan berbagai kendala teknis di lapangan, menyalurkan aspirasi, atau mengajukan usulan metode pembelajaran yang inovatif, maka hambatan psikologis antartingkatan jabatan dapat dieliminasi secara optimal.

Sebagai pilar penjamin mutu di lingkungan akademik, pelaksanaan supervisi dilakukan bukan untuk menakut-nakuti, melainkan sebagai instrumen strategis untuk mendeteksi sekaligus memperbaiki kualitas proses belajar-

mengajar. Supervisi akademik yang ideal dieksekusi secara berkesinambungan melalui dua pendekatan utama:

1. Observasi Kelas secara Berkala

Pimpinan melakukan pemantauan langsung terhadap interaksi instruksional antara guru dan peserta didik di dalam ruang kelas. Hal ini mencakup evaluasi terhadap penguasaan materi, ketepatan pemilihan metode pengajaran, serta kemampuan guru dalam mengelola dinamika kelas.

2. Pemeriksaan Administrasi Pembelajaran

Peninjauan berkala terhadap kesiapan dokumen pembelajaran yang telah disusun oleh dewan guru, mulai dari silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, hingga instrumen evaluasi hasil belajar siswa.

Dalam kebudayaan kerja yang progresif, hasil dari supervisi akademik ini tidak boleh diposisikan sebagai instrumen penghakiman, alat pemberi sanksi, atau sekadar pencarian kesalahan guru demi kepentingan administratif belaka. Sebaliknya, supervisi harus dirancang sebagai bahan evaluasi yang edukatif dan persuasif. Melalui umpan balik yang konstruktif setelah supervisi dijalankan, guru memperoleh ruang pendampingan klinis untuk memperbaiki kelemahan pedagogisnya dan mengakselerasi kompetensi profesional mereka secara bertahap tanpa merasa diintimidasi (Sahertian, 2010).

Sejalan dengan hal itu, perhatian manajemen terhadap aspek pengembangan kompetensi guru bertindak sebagai pilar investasi jangka panjang yang tidak boleh diabaikan. Dunia pendidikan terus bergerak dinamis mengikuti arus perkembangan zaman, sains, dan teknologi. Oleh sebab itu, dewan guru harus didorong dan

difasilitasi untuk terus memperbarui isi kepala mereka melalui keikutsertaan dalam berbagai kegiatan pengembangan profesi di luar sekolah, seperti pelatihan berkala, seminar ilmiah, lokakarya kurikulum, hingga berpartisipasi aktif dalam forum komunitas praktisi seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) (Priansa, 2018).

Dengan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi guru untuk meningkatkan kapasitas intelektualnya, yang kemudian dikombinasikan secara seimbang dengan pemberian motivasi kerja serta apresiasi yang tulus dari pihak manajemen, sekolah dapat menjaga stamina batin para pendidiknya. Langkah ini terbukti efektif dalam memicu pertumbuhan budaya belajar (*learning culture*) di lingkungan internal sekolah, sehingga produktivitas kerja guru tidak lagi bersifat stagnan, melainkan bertumbuh secara linear demi mewujudkan mutu pendidikan yang unggul dan kompetitif (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005).

B. Internalisasi Budaya Organisasi dan Kesiapan Kinerja Guru

Internalisasi budaya kerja di dalam institusi swasta merupakan sebuah proses transformasi spiritual dan perilaku yang mendalam. Kebijakan, nilai, dan visi sekolah tidak akan memiliki dampak nyata jika hanya berhenti sebagai pemajang dinding atau dokumen formal di ruang administrasi. Proses internalisasi menuntut nilai-nilai kolektif tersebut masuk ke dalam struktur kognitif dan afektif setiap pendidik, sehingga menjelma menjadi kesadaran personal yang menggerakkan tindakan tanpa perlu diawasi secara ketat. Karakteristik utama dari internalisasi budaya organisasi yang berhasil di lingkungan

pendidikan swasta bertumpu pada penyatuan empat nilai inti: kedisiplinan yang konsisten, tanggung jawab yang tinggi, jalinan kerja sama yang solid, serta penguatan nilai religiusitas (Schein, 2017).

Kebudayaan komunikasi yang terbuka dan saling menghargai bertindak sebagai fondasi utama dalam memperlancar proses internalisasi ini. Di dalam iklim kerja yang harmonis, arus penyampaian regulasi atau informasi pembaruan program kerja dapat didistribusikan secara transparan kepada seluruh dewan guru. Ketika saluran komunikasi horizontal antarteman sejawat dan vertikal antaratasan berjalan tanpa hambatan psikologis, kesalahpahaman informasi (*miskomunikasi*) dapat ditekan sekecil mungkin. Suasana kerja yang nyaman dan penuh keterbukaan ini terbukti mampu melenturkan proses koordinasi lintas sektor, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen anggota organisasi terhadap pemenuhan tujuan bersama (Robbins & Judge, 2019).

Bagi lembaga pendidikan Islam, salah satu elemen pembeda yang membentuk identitas kultural dan keunikan organisasi adalah implementasi budaya religius secara konsisten. Pembiasaan spiritual harian, seperti pelaksanaan ibadah sunah berjamaah dan tadarus kitab suci sebelum gerbang aktivitas belajar-mengajar dimulai, memiliki dimensi yang jauh lebih luas daripada sekadar rutinitas keagamaan biasa:

1. Pembentukan Karakter Spiritual Pendidik

Menanamkan kesadaran moral bahwa aktivitas mengajar merupakan wujud ibadah dan amanah suci yang pertanggungjawabannya langsung kepada Tuhan, bukan sekadar relasi kontrak ekonomi.

2. Penguatan Keteladanan (*Living Role Model*)

Menempatkan guru sebagai figur nyata yang mengamalkan nilai-nilai keislaman di lingkungan sekolah, sehingga nilai tersebut tersemai secara natural kepada peserta didik melalui pengamatan perilaku harian.

3. Perekat Kebersamaan Sosial

Membangun hubungan emosional yang hangat antarsesama warga sekolah melalui ruang spiritual yang setara, sehingga melahirkan rasa senasib sepenanggungan dalam perjuangan pendidikan.

Dampak konkret dari keberhasilan internalisasi nilai-nilai keislaman dan profesionalisme ini tecermin secara linear pada tingkat kedisiplinan serta kesiapan administrasi pembelajaran guru di lapangan. Karakter disiplin bukan lagi lahir karena ketakutan akan sanksi pemotongan honor atau teguran pimpinan, melainkan mewujudkan sebagai bentuk integritas diri. Hal ini terlihat dari kepatuhan guru untuk hadir tepat waktu di kelas, mematuhi jadwal mengajar, dan mengelola alokasi waktu pembelajaran secara efektif (Mulyasa, 2019).

Sementara itu, kesiapan administrasi pembelajaran yang matang sebelum melangkah ke dalam kelas menjadi indikator utama dari tingginya rasa tanggung jawab profesional guru. Penyusunan perangkat pembelajaran mulai dari program tahunan, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, hingga instrumen evaluasi hasil belajar harus dikelola secara terarah, sistematis, dan adaptif terhadap kurikulum yang berlaku. Ketika seorang pendidik masuk ke ruang kelas dengan persiapan administratif dan mental yang matang, proses transfer ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) dapat berlangsung secara sistematis, terukur, dan bermutu tinggi (Priansa, 2018).

C. Analisis Konseptual: Dari Komitmen menuju Produktivitas

Menghubungkan rantai konseptual antara budaya organisasi dan produktivitas kerja guru memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai psikologi organisasi. Budaya pada hakikatnya tidak boleh dipahami secara sempit sebatas tumpukan aturan tertulis yang kaku di atas kertas. Lebih dalam dari itu, budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi berbagai permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat dalam berpikir, merasakan, dan bertindak (Schein & Schein, 2017). Pola asumsi dasar inilah yang mengontrol bagaimana komitmen kerja dibentuk dan bagaimana produktivitas akhirnya dihasilkan di ruang-ruang kelas.

Di dalam ekosistem pendidikan, gaya kepemimpinan kepala sekolah bertindak sebagai agen pengubah utama (*agent of change*) yang menghidupkan asumsi dasar tersebut. Pimpinan yang menerapkan pola kepemimpinan demokratis dan partisipatif di mana kepala sekolah menempatkan diri sebagai pembimbing, motivator, dan fasilitator akan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat di dada para guru. Guru tidak lagi merasa diri mereka sebagai buruh kurikulum yang bekerja di bawah tekanan intervensi pimpinan, melainkan sebagai bagian integral dari keluarga besar sekolah yang ikut bertanggung jawab atas mutu lulusan (Mulyasa, 2019). Rasa memiliki yang tinggi inilah yang menjadi bahan bakar utama bagi lahirnya motivasi intrinsik dan komitmen afektif yang kuat.

Keterbukaan informasi dan kelancaran alur komunikasi di dalam organisasi memegang peranan silang yang krusial. Komunikasi yang efektif melekat ke dalam budaya organisasi karena mampu membangun kolaborasi yang solid, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen anggota terhadap visi bersama (Robbins & Judge, 2019). Melalui komunikasi yang empatik, pelaksanaan supervisi akademik tidak lagi dipandang sebagai momok yang menakutkan oleh guru, melainkan diterima sebagai bentuk pendampingan profesional yang humanis (Sahertian, 2010). Pendekatan klinis ini mendorong guru untuk secara sukarela melakukan refleksi diri dan perbaikan mutu pembelajaran secara mandiri tanpa merasa diintimidasi secara struktural.

Pada dimensi praktis, peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan melalui program pelatihan dan MGMP mengonfirmasi bahwa produktivitas kerja tidak hanya ditentukan oleh talenta bawaan (*nature*) individu guru, melainkan dibentuk oleh iklim organisasi yang suportif (*nurture*). Pendidik yang diberikan ruang untuk berkembang dan memiliki kompetensi tinggi terbukti lebih adaptif terhadap perubahan kurikulum serta perkembangan teknologi pendidikan terbaru (Priansa, 2018). Upaya pengembangan ini menjadi indikator bahwa budaya organisasi yang baik selalu menempatkan manusia sebagai aset paling berharga.

Secara keseluruhan, alur kausalitas teoretis ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja guru merupakan produk akhir dari sebuah ekosistem budaya yang sehat. Hubungan sebab-akibat ini dimulai dari terbentuknya budaya organisasi yang positif melalui penguatan nilai disiplin, keterbukaan, religiusitas, dan kepemimpinan partisipatif. Fondasi kebudayaan yang kuat ini kemudian

melahirkan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, transparan, serta suportif bagi seluruh elemen lembaga.

Dari iklim kerja yang sehat tersebut, muncul getaran motivasi internal dan komitmen afektif yang tinggi di dalam sanubari para pendidik, yang memicu lahirnya rasa memiliki yang mendalam terhadap visi institusi. Komitmen batin ini pada akhirnya bertransmisi menjadi peningkatan kinerja profesional yang nyata di lapangan, tecermin dari tingginya kedisiplinan kehadiran, kematangan kesiapan administrasi pembelajaran, solidnya kerja sama lintas sektor, serta kuatnya komitmen dalam melaksanakan proses pengajaran.

Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya menjadi pembeda atau identitas lembaga, melainkan menjadi faktor strategis utama yang menopang efektivitas proses pembelajaran dan mendorong terwujudnya mutu pendidikan yang unggul, kompetitif, serta berdaya saing (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005).

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Mulyasa, E. (2018). *Menjadi kepala sekolah profesional*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2019). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Muspawi, M. (2020). Strategi membangun kepemimpinan kepala sekolah profesional dalam mengoptimalkan kinerja organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 125–132.
- Priansa, D. J. (2018). *Manajemen kinerja sekolah: Analisis kompetensi dan produktivitas kerja guru*. CV Pustaka Setia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sahertian, P. A. (2010). *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

GLOSARIUM

No.	Istilah	Definisi / Penjelasan
1	Adaptasi	Proses penyesuaian diri yang dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem manajemen, serta dinamika sosial di sekolah agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan harmonis.
2	Analisis Individu (<i>Person Analysis</i>)	Pendekatan dalam analisis kebutuhan pelatihan yang bertujuan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi pada setiap guru secara spesifik, sehingga program pengembangan dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pendidik.
3	Analisis Kebutuhan GTK	Proses sistematis untuk mengidentifikasi jumlah, kompetensi, dan kualifikasi guru serta tenaga kependidikan yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
4	Analisis Kebutuhan Pelatihan (<i>Training Needs Analysis/TNA</i>)	Proses identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki guru dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi, yang menjadi dasar penyusunan program pelatihan yang efektif dan tepat sasaran.
5	Analisis Organisasi (<i>Organizational Analysis</i>)	Pendekatan dalam analisis kebutuhan pelatihan yang mengkaji arah kebijakan, visi, misi, dan tujuan strategis sekolah untuk menentukan jenis kompetensi yang perlu dikembangkan.

6	Analisis Pekerjaan (<i>Task Analysis</i>)	Pendekatan dalam analisis kebutuhan pelatihan yang mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki guru agar mampu melaksanakan tugas profesionalnya secara optimal.
7	Asesmen Autentik	Penilaian hasil belajar yang mengukur kemampuan peserta didik secara nyata melalui tugas-tugas yang mencerminkan situasi dunia nyata, bukan sekadar tes teori.
8	Boarding School	Sekolah berasrama di mana peserta didik tinggal dan belajar di lingkungan sekolah, sehingga guru tidak hanya berperan sebagai pengajar tetapi juga sebagai pembimbing dan pendamping kehidupan sehari-hari.
9	Budaya Organisasi	Seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, yang memengaruhi kinerja dan produktivitas.
10	Coaching	Metode pendampingan yang bertujuan membantu guru mencapai target kompetensi tertentu melalui bimbingan yang terarah, terencana, dan berfokus pada pengembangan kemampuan praktis.
11	DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri)	Istilah yang merujuk pada sektor industri dan dunia kerja yang menjadi mitra strategis bagi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam menyelaraskan kurikulum dan kompetensi lulusan dengan kebutuhan pasar kerja.

12	Evaluasi Kinerja	Proses penilaian terhadap pelaksanaan tugas guru yang bertujuan mengukur pencapaian kompetensi, memberikan umpan balik, serta menjadi dasar penyusunan program pengembangan profesional berkelanjutan.
13	Faktor Higiene (<i>H ygiene Factors</i>)	Dalam Teori Herzberg, faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan ekstrinsik, seperti kebijakan organisasi, kompensasi, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal, yang jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.
14	Faktor Motivator (<i>Motivator Factors</i>)	Dalam Teori Herzberg, faktor-faktor intrinsik yang mendorong kepuasan kerja dan motivasi tinggi, seperti pengakuan prestasi, tanggung jawab, peluang pengembangan diri, dan makna pekerjaan.
15	Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK)	Unsur utama penyelenggaraan pendidikan yang terdiri dari guru sebagai pelaksana proses pembelajaran dan tenaga kependidikan sebagai pendukung administrasi, teknis, dan layanan pendidikan.
16	In-House Training (IHT)	Program pelatihan yang diselenggarakan di lingkungan sekolah atau madrasah sesuai dengan kebutuhan internal dan karakteristik spesifik lembaga pendidikan tersebut.
17	Komitmen Organisasi	Tingkat loyalitas dan keterikatan psikologis guru terhadap lembaga pendidikan, yang tercermin dalam kesediaan untuk berkontribusi secara optimal demi mencapai tujuan organisasi.

18	Kompetensi Kepribadian	Kemampuan guru dalam menampilkan kepribadian yang mantap, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan, serta memiliki integritas moral dalam menjalankan tugas sebagai pendidik.
19	Kompetensi Pedagogik	Kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran yang efektif, melakukan penilaian, serta memanfaatkan hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
20	Kompetensi Profesional	Kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara mendalam, mengembangkan ilmu pengetahuan sesuai perkembangan zaman, serta menerapkan inovasi dalam proses pembelajaran.
21	Kompetensi Sosial	Kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat secara luas.
22	Komunitas Belajar	Wadah kolaborasi antarguru untuk saling berbagi pengalaman, merefleksikan praktik pembelajaran, dan mengembangkan kompetensi secara kolektif dalam lingkungan profesional.
23	Komunikasi Efektif	Proses penyampaian dan penerimaan informasi yang menghasilkan kesamaan makna antara komunikator dan komunikan, sehingga mendukung koordinasi, kerja sama, dan penyelesaian konflik di lingkungan kerja.
24	Konflik Kerja	Pertentangan atau ketidaksesuaian antara dua pihak atau lebih dalam organisasi

		yang disebabkan oleh perbedaan kepentingan, sumber daya, status, tujuan, atau persepsi dalam menjalankan tugas.
25	Lesson Study	Kegiatan kolaboratif antarguru dalam merancang, mengamati, dan merefleksikan proses pembelajaran secara sistematis untuk meningkatkan kualitas pengajaran di kelas.
26	Manajemen Konflik	Proses pengendalian dan penyelesaian perselisihan secara rasional, objektif, dan adil untuk mengubah potensi perpecahan menjadi energi korektif yang produktif bagi organisasi.
27	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	Sangkaian proses terencana untuk mengelola, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan individu agar mampu memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi.
28	Mentoring	Proses pendampingan guru baru oleh guru senior atau tenaga ahli yang lebih berpengalaman untuk mempercepat adaptasi, transfer pengetahuan, dan pengembangan kompetensi profesional.
29	Microteaching	Latihan mengajar dalam skala kecil yang bertujuan meningkatkan keterampilan pedagogik guru sebelum diterapkan dalam pembelajaran di kelas sebenarnya.
30	MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)	Forum profesional yang mewadahi guru-guru dalam bidang studi yang sama untuk berbagi praktik baik, mendiskusikan permasalahan pembelajaran, dan mengembangkan kompetensi kolektif.
31	Orientasi	Proses pengenalan dan internalisasi nilai, visi, misi, budaya organisasi, serta tugas dan tanggung jawab profesi bagi guru

		baru untuk membangun rasa memiliki dan komitmen terhadap lembaga.
32	Penempatan	Proses menugaskan tenaga pendidik pada posisi atau bidang kerja yang sesuai dengan kompetensi, latar belakang pendidikan, dan pengalaman untuk mengoptimalkan efektivitas pembelajaran.
33	Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)	Program pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan secara terus-menerus melalui pelatihan, seminar, lokakarya, penelitian tindakan kelas, dan berbagai kegiatan profesional lainnya.
34	Perencanaan SDM	Proses mengidentifikasi kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada masa sekarang maupun masa depan, serta menyusun strategi untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas.
35	Produktivitas Kerja Guru	Kemampuan guru dalam menghasilkan kinerja optimal yang tercermin dari kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan.
36	Rekrutmen	Proses mencari dan menarik calon tenaga pendidik yang memenuhi kualifikasi untuk melamar pada suatu lembaga pendidikan, sebagai tahap awal dalam memperoleh sumber daya manusia yang kompeten.
37	Reward (Penghargaan)	Segala bentuk apresiasi yang diberikan lembaga pendidikan kepada guru atas prestasi, dedikasi, dan kontribusinya, baik bersifat finansial (insentif, bonus) maupun nonfinansial (promosi, sertifikat, pengakuan).

38	Seleksi	Proses penyaringan dan pemilihan calon guru yang paling memenuhi kriteria dan kompetensi yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan melalui berbagai tahapan seperti tes, microteaching, dan wawancara.
39	Soft Skills	Keterampilan nonteknis yang berkaitan dengan sikap, emosi, dan interaksi sosial, seperti komunikasi, kerja sama, empati, dan kemampuan menyelesaikan konflik, yang mendukung efektivitas profesional guru.
40	Supervisi Akademik	Kegiatan pembinaan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas untuk mengamati, mengevaluasi, dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui pendampingan yang konstruktif.
41	Teori Dua Faktor (Herzberg)	Teori motivasi yang membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan kerja: faktor higiene (pencegah ketidakpuasan) dan faktor motivator (pendorong kepuasan dan kinerja tinggi).
42	The Right Person in the Right Place	Prinsip penempatan sumber daya manusia yang menekankan pentingnya menugaskan seseorang pada posisi yang paling sesuai dengan kompetensi, keahlian, dan karakteristik yang dimilikinya.
43	Tindak Lanjut	Tahap setelah pelatihan atau penilaian kinerja di mana guru didorong menerapkan hasil pengembangan dalam pembelajaran, serta dilakukan monitoring dan pendampingan untuk memastikan perubahan yang berkelanjutan.

44	Umpan Balik (<i>Feedback</i>)	Informasi konstruktif yang diberikan kepada guru mengenai hasil penilaian kinerja atau supervisi akademik, yang menjadi dasar untuk perbaikan dan pengembangan profesional.
45	Workshop	Kegiatan pelatihan intensif yang berorientasi pada pengembangan keterampilan praktis melalui simulasi, diskusi, dan praktik langsung yang relevan dengan tugas profesional guru.

SUMBER DAYA MANAJEMEM PENDIDIKAN

Buku Sumber Daya Manajemen Pendidikan menghadirkan kajian komprehensif tentang pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pilar utama mutu pendidikan. Dibangun di atas tesis sentral bahwa mutu pendidikan tidak akan pernah melampaui mutu gurunya, buku ini mengupas secara sistematis seluruh siklus manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah—mulai dari perencanaan kebutuhan, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga sistem penghargaan dan motivasi kerja.

Dengan pendekatan yang menggabungkan teori manajemen modern dan realitas empiris lembaga pendidikan Indonesia, buku ini tidak hanya memaparkan konsep-konsep abstrak, tetapi juga mengintegrasikannya dengan analisis kontekstual, termasuk tantangan guru di Sekolah Menengah Kejuruan yang harus link and match dengan industri, serta dinamika sekolah berasrama (boarding school) yang menuntut peran ganda pendidik.

Buku ini menysasar dua tujuan utama: menjadi alat diagnosis bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan dalam mengevaluasi sistem pengelolaan guru, serta menjadi panduan operasional dalam merancang program pembinaan yang terukur. Sebuah referensi penting bagi akademisi, praktisi pendidikan, dan siapa pun yang peduli pada peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang profesional dan berkelanjutan.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Dusun Krajan RT 02 RW 01 Tempuran Bantaran
Probolinggo Jawa Timur 67261 | Hp : 0811101665
Website: www.brandedtechpublisher.biz.id
E-mail: brandedtechindoensia@gmail.com

IKAPI No.: 458/JTI/2025

Harga P. Jawa Rp. 85.000,-