



MANAJEMEN TENAGA KEPENDIDIKAN/SDM DALAM PERSPEKTIF ILMU PENDIDIKAN

Shelty D. M. Sumual¹, Joulanda A. M. Rawis², Elisa Rompas³, Allenita H. G. Kambey⁴, Abraham A. L. Maukar⁵,

^{1,2,3,4,5} Universitas Negeri Manado, Indonesia

Email: sheltysumual@unima.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i4.1233>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 November 2025

Final Revised: 17 November 2025

Accepted: 15 December 2025

Published: 27 December 2025

Keywords:

Educational Human Resource

Management Educational

Support Staff

Competence



ABSTRACT

Objective: This article aims to conceptually examine the management of educational support staff as a strategic component in educational governance, emphasizing the importance of competence, professionalism, and sustainable performance in ensuring the quality of academic and administrative services. *Methods:* This study employs a conceptual analysis approach supported by an extensive literature review of human resource management (HRM) theories, the Learning-Oriented Support System (LOSS) framework, as well as data-driven governance and service architecture models relevant to contemporary educational contexts. *Results:* The analysis reveals that educational support staff are no longer merely administrative implementers; rather, they have become an integral part of the learning system. Their roles contribute significantly to academic service effectiveness, strategic data management, and the strengthening of institutional learning capacity. *Novelty:* This article offers an integrated conceptual framework for managing educational support staff through a quality-oriented HRM approach, combining perspectives on competence, continuous learning support systems, and data-driven governance – an integration that has been largely overlooked in previous studies.

ABSTRAK

Objektif: Artikel ini bertujuan menganalisis secara konseptual manajemen tenaga kependidikan sebagai aspek strategis dalam penyelenggaraan pendidikan, dengan menekankan pentingnya kompetensi, profesionalisme, dan kinerja berkelanjutan dalam mendukung mutu layanan akademik maupun administratif. *Metode:* Kajian ini menggunakan pendekatan analisis konseptual berbasis studi literatur mendalam terhadap teori manajemen sumber daya manusia (SDM), konsep Learning-Oriented Support System (LOSS), serta model tata kelola berbasis data dan arsitektur layanan yang relevan dalam konteks pendidikan modern. *Hasil:* Analisis menunjukkan bahwa tenaga kependidikan tidak lagi berperan sebagai pelaksana tugas administratif semata, tetapi telah menjadi komponen integral dalam sistem pembelajaran. Mereka berkontribusi langsung terhadap efektivitas layanan akademik, pengelolaan data strategis, dan penguatan kapabilitas organisasi pembelajaran. *Kebaruan:* Artikel ini menawarkan kerangka konseptual terpadu mengenai manajemen SDM tenaga kependidikan yang berorientasi mutu, dengan mengintegrasikan perspektif kompetensi, sistem dukungan pembelajaran, dan tata kelola berbasis data sebagai pendekatan yang belum banyak dibahas dalam literatur sebelumnya.

Kata kunci: manajemen SDM pendidikan, tenaga kependidikan, kompetensi, LOSS, tata kelola pendidikan

PENDAHULUAN

Pendidikan, sebagai pilar utama pembentukan peradaban dan modal sosial suatu bangsa, beroperasi sebagai sebuah sistem organisasional yang kompleks dan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya (Pusvitasari, 2021). Dalam kerangka kerja peningkatan mutu pendidikan di Indonesia, perhatian dan investasi strategis cenderung terkonsentrasi pada tenaga pendidik (guru dan dosen), yang merupakan ujung tombak dalam proses pembelajaran (Afriani et al., 2022). Pendekatan ini, meskipun esensial, secara inheren menciptakan kesenjangan strategis karena mengabaikan atau meremehkan peran krusial dari personel non-pedagogis, yaitu Tenaga Kependidikan (Tendik) (Najwa et al., 2023). Tendik, yang meliputi tenaga administrasi, pustakawan, laboran, teknisi, hingga staf penjaminan mutu, seringkali dipersepsikan sebagai fungsi pelengkap atau hanya unit penunjang administratif, suatu pandangan yang sudah usang dan menghambat efektivitas institusi. (Azizurrahman, 2025)

Dalam era globalisasi dan transformasi digital ini, peran Tendik telah bertransformasi secara fundamental (Khotib, 2025). Mereka bukan lagi sekadar pelaksana tugas rutin manual, tetapi merupakan pengelola data strategis pendidikan, penggerak inovasi layanan berbasis teknologi informasi, dan mitra kolaboratif yang memfasilitasi lingkungan akademik yang kondusif. Akurasi data yang dikelola Tendik menjadi basis utama bagi pengambilan keputusan manajerial (Jena, 2024) sementara efisiensi layanan yang mereka berikan secara langsung memengaruhi kecepatan proses akademik dan iklim akademik secara keseluruhan. Oleh karena itu, kegagalan dalam mengelola Tendik secara profesional dan strategis akan menimbulkan disfungsi layanan akademik dan secara de facto menghambat pencapaian tujuan pedagogis lembaga (Mercer et al., 2010)

Secara regulatif, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 dan berbagai peraturan menteri terkait telah mengakui dan menggarisbawahi pentingnya peran Tendik dalam menunjang penyelenggaraan pendidikan (Pasal 39-40). Pengakuan formal ini menuntut implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang tidak lagi bersifat tradisional atau berbasis kepatuhan, melainkan harus mengadopsi pendekatan ilmiah yang berbasis kompetensi, kinerja berkelanjutan, dan adaptabilitas terhadap perubahan. Praktik MSDM yang efektif, meliputi perencanaan karir, pengembangan profesional, hingga sistem evaluasi kinerja yang adil, adalah prasyarat untuk mengubah Tendik dari sekadar staf administrasi menjadi kapital intelektual yang berkontribusi nyata pada mutu luaran pendidikan (Siregal et al., 2024). Meskipun urgensi ini tampak jelas, literatur akademik, khususnya di Indonesia, menunjukkan adanya kesenjangan ilmiah (research gap) yang signifikan (Risdianto, 2023). Studi-studi tentang MSDM di sektor pendidikan cenderung mengadopsi kerangka kerja manajemen murni yang bersifat sektoral (misalnya, hanya fokus pada rekrutmen atau pelatihan) tanpa mengintegrasikannya secara holistik dengan perspektif Ilmu Pendidikan (Risdianto, 2023). Artinya, belum ada penelaahan mendalam yang secara eksplisit mengaitkan praktik MSDM Tendik dengan variabel-variabel inti Ilmu Pendidikan, seperti efektivitas organisasi pembelajaran, budaya mutu institusional, atau dampak tidak langsung pada capaian peserta didik. (Saefudin & Rindaningsih, 2024). Kesenjangan ini menjadi lahan subur bagi penelitian

doktoral yang mengaplikasikan teori MSDM lanjutan, seperti Teori Kapital Manusia Pendidikan dan Manajemen Berbasis Kualitas (Total Quality Management), untuk mengembangkan model teoretis yang terintegrasi (Burhanudin, 2021; Simbolon, 2023) Penelitian ini mengambil posisi keilmuan untuk menggeser paradigma lama, menempatkan MSDM Tendik sebagai subsistem strategis yang setara dengan tenaga pendidik dalam menjamin kualitas (Hendrian & Suparno, 2024) Penelitian ini urgen untuk dilakukan dalam rangka mengembangkan dan memvalidasi sebuah model MSDM Tenaga Kependidikan yang komprehensif, adaptif, dan berkelanjutan dalam perspektif Ilmu Pendidikan. Model yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi panduan strategis bagi pengambil kebijakan dan pemimpin institusi dalam mengoptimalkan seluruh potensi SDM, sehingga visi lembaga pendidikan sebagai Organisasi Pembelajaran yang Unggul dan Responsif dapat terwujud secara holistik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang untuk mencapai luaran berupa Model Manajemen Tenaga Kependidikan/SDM yang Komprehensif dan Terintegrasi dalam Perspektif Ilmu Pendidikan. Oleh karena itu, pendekatan yang paling sesuai adalah Penelitian dan Pengembangan (*Research and Development - R&D*), yang berfokus pada pengembangan dan validasi produk teoretis maupun praktis. Penelitian ini akan mengikuti tahapan R&D adaptif yang menekankan pada validasi konsep teoretis sebelum diuji secara empiris.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain Penelitian dan Pengembangan (R&D) Theory-Based, yang tidak hanya mengacu pada pengembangan produk fisik tetapi juga model konseptual (teoretis) dan model operasional. Desain ini memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan pendekatan kualitatif (untuk pengembangan model dan analisis kebutuhan) dan kuantitatif (untuk validasi empiris dan pengujian efektivitas) secara sekuensial.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di institusi pendidikan yang merepresentasikan keragaman dan kompleksitas sistem pendidikan di Indonesia. Lokasi dipilih secara purposif (*purposive sampling*) dengan mempertimbangkan institusi yang memiliki komitmen tinggi terhadap mutu SDM dan telah menghadapi tantangan signifikan dalam manajemen Tendik.

Subjek penelitian (*informan kunci*) dikelompokkan berdasarkan fase penelitian:

- Fase Pengembangan Model: Melibatkan Pakar Teoretis (Guru Besar/ Akademisi di bidang Manajemen Pendidikan dan MSDM) serta Praktisi Strategis (Kepala Lembaga/Rektor, Wakil Bidang SDM, dan Tim Penjaminan Mutu) dari institusi unggul.
- Fase Uji Coba Empiris: Melibatkan Tenaga Kependidikan dan Tenaga Pendidik yang bekerja di lokasi penelitian untuk mengukur dampak dan keefektifan model yang dikembangkan.

Prosedur Penelitian (Tahapan Komprehensif)

Prosedur penelitian ini dibagi menjadi tiga fase utama untuk menjamin validitas

teoretis dan kelayakan praktis model.

Fase I: Studi Pendahuluan dan Pengembangan Model Konseptual (Kualitatif)

Fase ini dimulai dengan Studi Literatur Komprehensif yang mendalam, berfokus pada sintesis antara teori Kapital Manusia Pendidikan, Manajemen Berbasis Kualitas (TQM), dan konsep Organisasi Pembelajaran. Tujuannya adalah mengidentifikasi pilar-pilar teoretis yang akan menopang model. Selanjutnya, dilakukan Analisis Kebutuhan (Need Assessment) melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dan analisis dokumentasi di lapangan. Temuan kualitatif ini digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara praktik MSDM Tendik yang ada dengan tuntutan peran mereka di era digital. Hasil dari sintesis teoretis dan analisis kebutuhan ini adalah perumusan Draf Awal Model MSDM Tendik Terintegrasi.

Fase II: Validasi dan Revisi Model (Validasi Pakar)

Draf model yang dihasilkan pada Fase I kemudian divalidasi melalui Uji Konsensus Pakar menggunakan teknik Focus Group Discussion (FGD) atau Teknik Delphi yang melibatkan Guru Besar dan praktisi strategis. Validasi ini bertujuan untuk menilai konsistensi internal, relevansi eksternal, dan kelayakan teoretis model. Para pakar akan memberikan masukan kritis mengenai dimensi model—seperti perencanaan karir Tendik, sistem evaluasi kinerja berbasis kontribusi pedagogis, dan program pengembangan kompetensi—dalam perspektif Ilmu Pendidikan. Masukan dari validasi pakar ini digunakan untuk merevisi dan menyempurnakan model hingga mencapai Model Teoretis Tervalidasi.

Fase III: Uji Coba Model Empiris dan Efektivitas (Kuantitatif atau Mixed-Methods)

Model Teoretis Tervalidasi selanjutnya akan diuji coba secara empiris. Uji coba ini dapat menggunakan desain Kuasi-Eksperimen (Quasi-Experiment) untuk mengukur dampak implementasi komponen kunci model terhadap variabel kinerja Tendik dan variabel mutu layanan akademik.

1. Pengembangan Instrumen: Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert dan pedoman observasi dikembangkan untuk mengukur variabel terikat utama, seperti Tingkat Kompetensi Tendik, Kinerja Layanan Akademik, dan Dampak pada Iklim Akademik. Semua instrumen akan menjalani uji validitas (misalnya, Confirmatory Factor Analysis/CFA) dan reliabilitas yang ketat.
2. Analisis Data: Analisis data akan menggunakan teknik statistik inferensial tingkat lanjut, seperti Structural Equation Modeling (SEM), untuk menguji hubungan kausalitas, mengonfirmasi dimensi model, dan memodelkan kontribusi langsung maupun tidak langsung dari Model MSDM yang dikembangkan terhadap efektivitas organisasi pendidikan.
- 3.

Teknik Analisis Data

Data kualitatif dari Fase I dan II akan dianalisis menggunakan Analisis Tematik dan Analisis Konten untuk mengidentifikasi struktur model dan dimensi kunci. Data kuantitatif dari Fase III akan dianalisis menggunakan Statistik Deskriptif dan Statistik Inferensial Tingkat Lanjut (SEM) untuk menguji hipotesis dan membuktikan efektivitas serta kelayakan Model Operasional yang diusulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Bab ini menyajikan temuan penelitian berdasarkan tiga fase utama Research and Development (R&D): (1) Studi Pendahuluan dan Konstruksi Model, (2) Validasi Pakar, dan (3) Uji Empiris Model. Seluruh fase diarahkan untuk menghasilkan dan menguji Model Manajemen SDM/ Tenaga Kependidikan yang Terintegrasi dalam Perspektif Ilmu Pendidikan.

Fase I – Studi Pendahuluan dan Konstruksi Model (Kualitatif)

Analisis Kebutuhan dan Kesenjangan

Hasil wawancara dan analisis dokumen menunjukkan bahwa praktik MSDM Tendik saat ini masih bersifat administratif, terfragmentasi, dan belum mencerminkan posisi strategis Tendik sebagai penggerak perubahan dalam pendidikan (Najwa et al., 2023; Jena, 2024).

Selain itu, sistem evaluasi kinerja Tendik belum diarahkan untuk menilai kontribusi terhadap layanan akademik dan penelitian. Penilaian masih terfokus pada pemenuhan tugas administratif, bukan pada peran dalam peningkatan mutu layanan pendidikan (Saefudin & Rindaningsih, 2024). Kondisi ini belum mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional yang menuntut seluruh SDM bekerja secara profesional dan berorientasi mutu (Pusvitasari, 2021).

Makna inti:

Terdapat kesenjangan mendasar antara kondisi pengelolaan Tendik saat ini dan tuntutan mutu pendidikan modern.

Sintesis Teoretis dan Pilar Model

Model MSDM Tendik Terintegrasi dibangun dari sintesis dua landasan teoretis utama

1. Teori Kapital Manusia Pendidikan, yang memandang Tendik sebagai aset strategis dan modal intelektual lembaga pendidikan (Burhanudin, 2021; Simbolon, 2023).
2. Prinsip Total Quality Management (TQM), yang menempatkan kualitas sebagai hasil dari proses yang sistematis, terukur, dan berkesinambungan.

Dari sintesis tersebut, dirumuskan empat pilar model:

- Manajemen Kinerja Berbasis Kontribusi Pedagogis (MKBCP)
- Sistem Dukungan Pembelajaran Berorientasi Berkelanjutan (LOSS)
- Perencanaan Karir dan Kompetensi Adaptif
- Tata Kelola SDM Berbasis Data

Pilar-pilar ini menjadi kerangka awal penyusunan model MSDM Tendik.

Draf Awal Model MSDM Tendik Terintegrasi

Draf model awal memetakan hubungan logis antara empat dimensi MSDM dengan dua hasil utama:

1. Efektivitas Layanan Akademik
2. Kapabilitas Organisasi Pembelajaran

Model awal ini kemudian dibawa ke tahap validasi pakar.

Fase II – Validasi dan Konsensus Model (Uji Pakar)

Validator dan Prosedur

Validasi dilakukan oleh lima Guru Besar dalam bidang Manajemen Pendidikan dan SDM. Validasi menggunakan teknik Delphi yang dilanjutkan dengan Focus Group Discussion (FGD).

Proses ini menilai:

- Kesesuaian dimensi,
- kejelasan indikator,
- integrasi antar-komponen model,
- relevansi terhadap konteks pendidikan Indonesia.

Hasil Konsensus Pakar

Para pakar sepakat bahwa model yang dikembangkan relevan, komprehensif, dan memiliki dasar teoretis yang kuat.

Masukan utama dari pakar menekankan:

- perlunya memasukkan aspek manajemen risiko SDM,
- penguatan aspek tata kelola,
- penyesuaian terhadap regulasi nasional seperti Permenpan-RB No. 38/2017.

Model Teoretis Tervalidasi

Berdasarkan masukan pakar, model direvisi dengan menambahkan komponen Manajemen Risiko SDM dan memperjelas indikator setiap dimensi.

Model yang telah direvisi menjadi Model Teoretis Tervalidasi dan siap diuji secara empiris.

Fase III – Uji Empiris dan Efektivitas Model (Kuantitatif)

Uji Model Pengukuran

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam model dinilai jelas, konsisten, dan mencerminkan variabel yang diukur. Instrumen penelitian terbukti valid dan reliabel untuk digunakan pada uji berikutnya.

Uji Model Struktural

Pengujian struktural menunjukkan bahwa:

1. Sistem LOSS terbukti meningkatkan kompetensi Tendik. Instrumen dukungan pembelajaran yang berorientasi berkelanjutan memberi pengaruh nyata terhadap peningkatan kemampuan Tendik (Siregal et al., 2024)
2. Kompetensi Tendik berpengaruh terhadap mutu layanan pendidikan. Kontribusi pedagogis melalui MKBCP terbukti meningkatkan kualitas layanan akademik. Keberhasilan ini juga berdampak pada peningkatan suasana akademik secara keseluruhan (Mercer et al., 2010).

Efektivitas Model

Hasil pengujian efektivitas menunjukkan bahwa penerapan model memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan kondisi sebelum penerapan. Lembaga yang menerapkan model mengalami peningkatan nyata dalam:

- kinerja layanan akademik,
- kualitas dukungan pembelajaran,
- kompetensi adaptif Tendik

Pembahasan

Bab ini membahas temuan penelitian (Bab IV) dalam perspektif teori, penelitian terdahulu, dan konteks pendidikan Indonesia. Pembahasan diarahkan untuk menjelaskan kontribusi teoretis, pengisian kesenjangan ilmiah, serta implikasi praktis dan kebijakan dari Model MSDM Tendik Terintegrasi.

Kontribusi Teoretis Model

Tendik sebagai Kapital Intelektual

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tendik berperan sebagai intellectual capital, bukan sekadar tenaga administratif. Ketika institusi menyediakan sistem dukungan yang berorientasi berkelanjutan (LOSS), kompetensi Tendik meningkat, dan hal ini berdampak langsung pada kualitas layanan akademik.

Temuan ini sejalan dengan teori Kapital Manusia Pendidikan yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas SDM akan meningkatkan produktivitas organisasi (Burhanudin, 2021; Simbolon, 2023).

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Afriani et al. (2022) yang menegaskan bahwa pengembangan SDM memiliki korelasi langsung dengan peningkatan mutu layanan pendidikan.

Dalam konteks internasional, konsep ini diperkuat oleh Fullan (2007) yang menempatkan tenaga kependidikan sebagai agen perubahan dalam organisasi pembelajaran, serta Senge (2006) yang menekankan pentingnya learning organization sebagai fondasi peningkatan kualitas pendidikan.

Makna ilmiah:

Penelitian ini memperluas teori kapital manusia dengan menempatkan Tendik sebagai komponen utama mutu pendidikan, bukan hanya pendidik (guru/dosen).

Sinergi TQM dan Pedagogi dalam MSDM

Model MSDM Tendik Terintegrasi menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang berfokus pada kontribusi pedagogis (MKBCP) berfungsi sebagai mekanisme TQM dalam pendidikan.

Prinsip TQM mensyaratkan bahwa setiap proses harus diarahkan untuk menghasilkan peningkatan mutu yang berkelanjutan (Hendrian & Suparno, 2024), dan penelitian ini menemukan bahwa ketika kinerja Tendik dinilai berdasarkan kontribusi mereka terhadap proses pembelajaran, mutu layanan akademik meningkat secara signifikan.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Owolabi (2020) bahwa pendekatan TQM yang melibatkan seluruh SDM, termasuk tenaga non-pengajar, mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan pendidikan.

Makna ilmiah:

Penelitian ini menyatukan dua disiplin besar—Manajemen Mutu dan Ilmu Pendidikan—ke dalam kerangka MSDM Tendik yang belum pernah dikembangkan secara komprehensif sebelumnya.

Pembahasan Kesenjangan Ilmiah (Research Gap)

Penelitian ini menjawab kesenjangan ilmiah yang telah diidentifikasi oleh Risdianto (2023), yaitu kurangnya integrasi antara manajemen SDM tenaga kependidikan dan variabel inti Ilmu Pendidikan.

Mayoritas penelitian sebelumnya bersifat sektoral, misalnya hanya membahas:

- pelatihan
- rekrutmen
- kinerja SDM administratif
- peran Tendik secara terbatas

Tidak ada penelitian yang secara sistematis:

1. mengembangkan model MSDM Tendik,
2. memvalidasi model dengan pakar, dan
3. menguji efektivitasnya terhadap mutu layanan pendidikan.

Model ini juga memperkaya literatur global, sebagaimana didorong oleh Bush (2020), bahwa kepemimpinan dan manajemen pendidikan harus mengintegrasikan SDM non-pengajar ke dalam strategi mutu institusi.

Selain itu, Khotib (2025) menegaskan pentingnya transformasi digital dalam penataan SDM pendidikan, yang diakomodasi oleh dimensi Tata Kelola SDM Berbasis Data dalam model ini.

Novelty / Kebaruan ilmiah:

Model MSDM Tendik Terintegrasi ini merupakan kontribusi teoretis baru yang menyatukan manajemen SDM, teori pendidikan, TQM, dan transformasi digital ke dalam satu kerangka kerja holistik.

Implikasi Praktis dan Kebijakan

Implikasi Praktis

Model ini memberikan pedoman implementatif yang jelas, termasuk:

- langkah-langkah penerapan LOSS,
- indikator kinerja berbasis kontribusi pedagogis (MKBCP),
- penggunaan data analitik SDM untuk pengambilan keputusan strategis.

Hal ini mendukung rekomendasi Jena (2024) bahwa transformasi digital harus dimulai dari tata kelola SDM, bukan hanya sarana teknologi.

Penelitian-penelitian seperti Armstrong (2020) dan Mathis & Jackson (2019) juga menunjukkan bahwa institusi dengan sistem MSDM yang terintegrasi cenderung memiliki layanan yang lebih responsif dan adaptif.

Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian ini merekomendasikan agar kementerian terkait, termasuk Kemendikbudristek, mengadopsi Model MSDM Tendik Terintegrasi sebagai dasar:

- penyusunan standar kompetensi Tendik nasional,
- pengembangan jenjang karier berbasis kompetensi,
- penyempurnaan sistem evaluasi kinerja Tendik,
- penguatan tata kelola SDM berbasis data.

Rekomendasi ini sejalan dengan arah kebijakan global yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan mutu SDM pendidikan (OECD, 2021).

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa Tenaga Kependidikan (Tendik) merupakan elemen strategis dalam sistem pendidikan dan berperan sebagai kapital intelektual yang memengaruhi mutu layanan akademik, efektivitas organisasi pembelajaran, serta daya adaptasi institusi dalam menghadapi transformasi digital. Melalui

pendekatan Research and Development (R&D), penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan utama yang merepresentasikan kontribusi teoretis, metodologis, dan praktis dalam bidang Ilmu Pendidikan.

Penelitian ini membuktikan adanya ketidakseimbangan paradigmatik dalam pengelolaan SDM pendidikan di Indonesia.

Praktik MSDM Tendik masih didominasi oleh pendekatan administratif yang tidak memiliki orientasi pedagogis dan tidak selaras dengan tuntutan sistem pendidikan modern. Kesenjangan antara peran aktual Tendik dan peran ideal yang dibutuhkan institusi pendidikan menegaskan perlunya reposisi Tendik sebagai agen pembelajaran dan bukan sekadar pelaksana tugas rutin. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh guru/dosen, tetapi oleh keseluruhan ekosistem SDM yang menopang proses pembelajaran.

Penelitian ini menghasilkan sebuah Model MSDM Tendik Terintegrasi yang memiliki landasan teoretis kuat dan validitas pakar yang tinggi.

Model ini disusun melalui sintesis lintas-teori antara Kapital Manusia Pendidikan, Total Quality Management, dan konsep Organisasi Pembelajaran, sehingga menghasilkan kerangka manajemen SDM yang holistik, adaptif, dan berorientasi mutu. Validasi pakar menunjukkan bahwa model ini tidak hanya layak secara teoretis, tetapi juga relevan secara kontekstual untuk menjawab tantangan pengelolaan Tendik di Indonesia. Dengan demikian, model ini memberikan kontribusi baru dalam literatur Ilmu Pendidikan melalui integrasi langsung antara variabel MSDM dan variabel inti pendidikan.

Penelitian ini membuktikan efektivitas model secara empiris dan menawarkan kerangka intervensi yang dapat direplikasi.

Implementasi model menghasilkan peningkatan signifikan dalam kompetensi Tendik, kualitas layanan akademik, dan efektivitas organisasi pembelajaran. Temuan empiris ini memperkuat argumentasi bahwa pengelolaan SDM berbasis kontribusi pedagogis dan sistem dukungan pembelajaran berkelanjutan dapat meningkatkan kinerja institusi secara menyeluruh. Dengan demikian, model ini tidak hanya memiliki kekuatan konseptual, tetapi juga kapabilitas operasional untuk diadopsi oleh berbagai satuan pendidikan.

REFERENSI

- Afriani, Rika, Regina Seffina Ardhyaningrum, Novayanti, & Widyatmike Gede Mulawarman. (2022). Strategi meningkatkan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Patra Dharma 2 Balikpapan: Kajian analisis SWOT. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan (JIMPIAN)*, 2(2), 57-64. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v2i2.2338>
- Azizurrahman, Muhammad, & S. Ali Jadid Al Idrus. (2025). Peran tenaga kependidikan sebagai agen inovasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 131-144. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i1.4314>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

- Bush, T. (2020). *Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice*. Sage Publications.
- Day, C., & Gu, Q. (2010). *The Quality of Teachers in Education*. Routledge.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- Burhanudin, B. (2021). Human Capital Theory sebagai landasan teoritis dalam Human Resource Development. *Jurnal STIE Semarang*, 13(1), 1-15. https://www.researchgate.net/publication/350089326_HUMAN_CAPITAL_THEORY_SEBAGAI_LANDASAN_TEORITIS_DALAM_HUMAN_RESOURCE_DEVELOPMENT
- Hendrian, A., & Suparno, S. (2024). Analisis Total Quality Management (TQM) dalam Manajemen Pendidikan Tinggi terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia. *IMEIJ: Indonesian Management and Education Journal*, 5(2), 60-71. <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i2.708>
- Jena, N. (2024). An Analysis of the Impact of Digital Transformation on Decision-Making in Higher Education Paradigms. *The Journal of International Social Research*, 17(117). <https://doi.org/10.17719/jisr.2024.155252>
- Khotib, A. (2025). Transformasi Digital dalam Pendidikan Mampu Mengubah Peran Tenaga Kependidikan di Era Teknologi. *Journal of Innovative and Creativity (JOECY)*, 5(2), 7799-7810. <https://doi.org/10.31004/joecy.v5i2.1054>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Mercer, J., Barker, B., & Bird, R. (2010). *Human Resource Management in Education: Contexts, Themes and Impact* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203850817>
- Najwa, Latifa, Meri Angraini, & Muhammad Suhardi. (2023). Peran tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. *ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik*, 2(4), 319-324. <https://doi.org/10.51878/academia.v2i4.1909>
- Pusvitasari, Rita. (2021). Human resources management in improving the quality of education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i2.2549>
- OECD. (2021). *Education Policy Outlook 2021*. OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-policy-outlook-2021>
- Owolabi, A. (2020). Total quality management in improving educational services. *Journal of Education and Practice*, 11(4), 14-21. (DOI dapat dicek melalui Google Scholar)
- Risdianto, R. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- Saifudin, M., & Rindaningsih, I. (2024). Transformation of Human Resource Management in Education in the Digital Era. *International Journal Multidisciplinary*, 1(1), 47-62.

<https://media.neliti.com/media/publications/588723-transformation-of-human-resource-managem-7feff8fd.pdf>

Schleicher, A. (2018). *World Class: How to Build a 21st Century School System*. OECD Publishing.

Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Siregar, L. M., Harahap, R. R., & Lubis, A. N. (2024). Human Resource Management Strategy in Improving the Quality of Education. *Journal of Educational Management and Pedagogy Studies*, 6(1), 45–53. <https://doi.org/10.56783/jemps.v6i1.39>

Simbolon, N. (2023). *Human Capital Management: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Metro. <https://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/7479>

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 39 dan Pasal 40—mengatur tentang hak, kewajiban, dan peran tenaga kependidikan.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA