



STRATEGI MANAJEMEN SDM PENDIDIKAN DALAM MENGHADAPI KEBIJAKAN WORK FROM HOME (WFH)

Yunika Komalasari¹, Ricky Firmansyah², Srie Wijaya Kesuma Dewi³
¹⁻³ Universitas ARS, Bandung, Indonesia

Email: yunika.komalasari@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2260>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 11 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 15 June 2026

Keywords:

Education

Human Resource Management

Performance

Work From Home

Work-Life Balance



ABSTRACT

Objective: This study aims to comprehensively examine human resource management (HRM) strategies in the education sector in response to the Work From Home (WFH) policy and to identify the major challenges faced by educational institutions in managing human resources within flexible working systems. **Methods:** This study employed a Systematic Literature Review (SLR) using the PRISMA approach to identify, screen, evaluate, and synthesize relevant scientific articles published within the last five years. Data were collected from reputable academic databases and analyzed thematically to identify research trends, patterns, and gaps related to educational HRM during the implementation of WFH policies. **Results:** The findings indicate that: (1) the implementation of WFH has generated various challenges in educational HRM, particularly in planning, coordination, supervision, communication, and performance evaluation. (2) Limitations in technological infrastructure, inadequate digital competence, and communication barriers significantly affected educators' work effectiveness. (3) The study also reveals psychosocial pressures, including stress, burnout, and work-life imbalance, which negatively impact productivity and employee well-being. **Novelty:** This study provides a comprehensive synthesis of educational HRM strategies and challenges in the WFH context through the SLR-PRISMA approach, which remains rarely applied in similar studies.

ABSTRAK

Objektif: Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji secara komprehensif strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan dalam menghadapi kebijakan Work From Home (WFH) serta mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi institusi pendidikan dalam pengelolaan SDM pada sistem kerja fleksibel. **Metode:** Penelitian menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan PRISMA untuk mengidentifikasi, menyeleksi, mengevaluasi, dan mensintesis artikel ilmiah relevan yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir. Data diperoleh dari berbagai database ilmiah bereputasi dan dianalisis menggunakan pendekatan tematik guna menemukan pola, tren, serta kesenjangan penelitian terkait manajemen SDM pendidikan selama implementasi kebijakan WFH. **Hasil:** Hasil penelitian memperlihatkan bahwa (1) implementasi WFH menimbulkan berbagai permasalahan dalam manajemen SDM pendidikan, terutama pada aspek perencanaan, koordinasi, pengawasan, komunikasi, dan evaluasi kinerja. (2) Keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya kompetensi digital, serta hambatan akses internet menjadi faktor utama yang memengaruhi efektivitas kerja tenaga pendidik. (3) Temuan juga menunjukkan adanya tekanan psikososial seperti stres, burnout, dan ketidakseimbangan work-life balance yang berdampak pada produktivitas serta kesejahteraan tenaga kerja. **Kebaruan:** Penelitian ini memberikan sintesis komprehensif mengenai strategi dan permasalahan MSDM pendidikan dalam konteks WFH melalui pendekatan SLR-PRISMA yang masih jarang digunakan pada kajian serupa.

Kata kunci: kinerja, manajemen SDM, pendidikan, work from home, work-life balance

PENDAHULUAN

Perubahan pola kerja pasca-pandemi menunjukkan bahwa *Work From Home* (WFH) tidak lagi bersifat sementara akibat COVID-19, tetapi telah berkembang menjadi sistem kerja fleksibel dan *hybrid* yang mulai diterapkan secara permanen di berbagai sektor, termasuk pendidikan. Kondisi ini menuntut institusi pendidikan untuk mampu beradaptasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), terutama pada aspek koordinasi, pengawasan, komunikasi, evaluasi kinerja, serta kesejahteraan tenaga pendidik. World Economic Forum (2023) melaporkan bahwa sekitar 44% organisasi global tetap mempertahankan sistem kerja *hybrid* dan *remote* setelah pandemi karena dianggap mampu meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi kerja. Namun, implementasi sistem kerja fleksibel juga menimbulkan berbagai tantangan baru, seperti meningkatnya risiko burnout, work-life imbalance, dan kesulitan koordinasi kerja (Kniffin et al., 2021). Dalam konteks pendidikan, tantangan tersebut diperparah oleh rendahnya kompetensi digital tenaga pendidik serta keterbatasan infrastruktur teknologi (Hasan, 2021).

Perubahan sistem kerja dalam bidang pendidikan karena adanya pandemi COVID-19 telah memaksa institusi pendidikan untuk mengadopsi kebijakan *Work From Home* (WFH) secara cepat dan masif. Kebijakan ini mengubah pola kerja tenaga pendidik dan kependidikan, sekaligus menimbulkan berbagai persoalan dalam pengelolaan sumber daya manusia pendidikan. Penelitian Rukmini & Ardiana (2021) menyatakan bahwa transformasi yang mendadak menyebabkan ketidaksiapan institusi dalam mengelola SDM secara efektif dalam lingkungan kerja virtual, terutama dalam aspek pengawasan, koordinasi, dan evaluasi kinerja. Penerapan WFH dalam sektor pendidikan pada awalnya merupakan respon darurat terhadap situasi krisis, namun kini dijadikan kebijakan permanen sehingga banyak lembaga pendidikan belum memiliki standar operasional yang jelas dalam pengelolaan SDM. Kondisi ini menyebabkan munculnya ketidakteraturan dalam sistem kerja, termasuk dalam pembagian tugas, pengendalian kinerja, serta mekanisme pelaporan. Ketidaksiapan ini menunjukkan bahwa manajemen SDM pendidikan belum sepenuhnya adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja berbasis digital (Rukmini & Ardiana, 2021).

Selain itu, perubahan sistem kerja menuju WFH juga menimbulkan tantangan signifikan dalam praktik manajemen SDM, terutama dalam hal rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Pergeseran mendadak ke sistem kerja jarak jauh memaksa organisasi pendidikan untuk menyesuaikan berbagai kebijakan SDM yang sebelumnya dirancang untuk sistem kerja konvensional. Ketidaksiapan ini berpotensi menimbulkan ketidakefisienan dalam pengelolaan tenaga kependidikan (Rahman et al., 2023). Dalam konteks pendidikan, penerapan WFH juga berdampak langsung pada kinerja tenaga pendidik. Perubahan lingkungan kerja yang tidak terstruktur dengan baik menyebabkan meningkatnya beban kerja dan tekanan psikologis, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas. Penelitian menunjukkan bahwa variabel beban kerja, WFH, dan kompetensi memiliki hubungan signifikan pada kinerja seorang guru, sehingga menunjukkan kompleksitas permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM Pendidikan (Mononimbar et al., 2022).

Permasalahan lain yang muncul adalah keterbatasan fasilitas kerja yang ada selama menjalankan WFH. Tidak semua tenaga kerja memiliki akses terhadap perangkat teknologi dan internet yang stabil, sehingga menghambat pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya ketimpangan dalam kesiapan infrastruktur yang berdampak langsung pada efektivitas kerja SDM Pendidikan (Anggraeni & Andriyanty, 2021). Di lain sisi, WFH juga menghadirkan kendala dalam hal komunikasi dan koordinasi antar tenaga kerja di lingkungan pendidikan. Kurangnya interaksi langsung menyebabkan menurunnya

kualitas kolaborasi dan memperbesar potensi miskomunikasi. Hal ini berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas serta menurunkan kualitas layanan pendidikan yang diberikan oleh institusi (Wahib, 2025).

Kondisi WFH juga menimbulkan tantangan dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mengalami kesulitan dalam mencapai target pembelajaran sesuai kurikulum, terutama karena keterbatasan media dan metode pembelajaran daring. Hal ini memperlihatkan bahwa kebijakan WFH berdampak pada aspek administratif dan pada kualitas proses pembelajaran yang menjadi inti dari Pendidikan (Hasan, 2021). Selain itu, keterbatasan kemampuan teknologi digital di kalangan tenaga pendidik menjadi sebuah hambatan utama dalam WFH. Banyak tenaga pendidik yang dengan kompetensi digital yang rendah, sehingga kesulitan dalam menjalankan berbagai *platform* pembelajaran daring. Hal ini memperburuk efektivitas implementasi kebijakan WFH dalam sektor Pendidikan (Hasan, 2021).

Permasalahan lain yang muncul adalah kesulitan dalam melakukan evaluasi kinerja secara objektif selama WFH. Sistem penilaian kinerja yang sebelumnya berbasis kehadiran fisik dan pengawasan langsung menjadi kurang relevan dalam sistem kerja jarak jauh. Hal ini menyebabkan ketidakjelasan dalam pengukuran kinerja SDM pendidikan serta potensi bias dalam penilaian (Rahman et al., 2023). WFH juga menyebabkan meningkatnya beban kerja yang tidak seimbang antara kehidupan profesional dan pribadi tenaga pendidik. Bekerja dari rumah seringkali membuat batasan waktu kerja dan pribadi jadi bias, sehingga menimbulkan kelelahan kerja (*burnout*). Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi kerja serta kinerja tenaga pendidik dalam jangka Panjang (Wahib, 2025).

Dalam perspektif organisasi, perubahan menuju WFH menuntut adanya transformasi dalam budaya kerja. Namun, tidak semua institusi pendidikan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan ini. Ketidaksiapan budaya organisasi dalam menghadapi sistem kerja fleksibel menyebabkan resistensi dari tenaga kerja serta menurunnya efektivitas implementasi kebijakan WFH (Rukmini & Ardiana, 2021). Selain itu, kurangnya pengalaman dalam mengelola SDM berbasis WFH juga menjadi kendala serius. Sebagai sistem kerja yang relatif baru, banyak institusi pendidikan belum memiliki referensi atau *best practice* yang dapat dijadikan acuan. Hal ini menyebabkan proses pengambilan keputusan dalam manajemen SDM seringkali bersifat *trial and error* (Rukmini & Ardiana, 2021).

Permasalahan lain yang tidak kalah penting adalah ketidakmerataan pencapaian target kerja selama WFH. Studi menunjukkan bahwa sebagian besar unit kerja hanya mampu mencapai sebagian target yang telah ditetapkan, yang menunjukkan adanya penurunan produktivitas dalam kondisi kerja jarak jauh. Hal ini menjadi indikator adanya permasalahan dalam pengelolaan SDM pendidikan selama WFH (Rukmini & Ardiana, 2021). Selain aspek teknis, WFH juga menimbulkan dampak psikososial bagi tenaga pendidik. Kurangnya interaksi sosial, isolasi, serta tekanan kerja yang meningkat dapat mempengaruhi kesejahteraan mental tenaga kerja. Kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas kinerja serta meningkatkan risiko stres kerja dalam jangka Panjang (Wahib, 2025).

Dengan berbagai permasalahan tersebut, dapat dilihat bahwa kebijakan WFH dalam sektor pendidikan tidak hanya menghadirkan perubahan sistem kerja, tetapi juga menimbulkan kompleksitas dalam manajemen SDM pendidikan. Tantangan yang muncul mencakup aspek teknis, organisasi, hingga psikologis, yang menunjukkan bahwa pengelolaan SDM dalam konteks WFH masih menghadapi berbagai kendala yang signifikan dan memerlukan kajian mendalam untuk memahami dinamika yang terjadi (Rahman et al., 2023). Penelitian ini fokus pada bagaimana dinamika dan permasalahan yang muncul dalam strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan dalam menghadapi kebijakan *Work From Home* (WFH), khususnya terkait aspek perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan evaluasi kinerja SDM dalam konteks kerja jarak jauh. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji berbagai kendala yang dihadapi institusi pendidikan dalam mengelola SDM selama WFH berdasarkan temuan empiris dari berbagai studi terdahulu. Sejalan dengan itu, tujuan penelitian yaitu untuk mengkaji, mengidentifikasi, dan melakukan sintesis secara sistematis berbagai temuan penelitian terkait strategi dan permasalahan manajemen SDM pendidikan dalam kebijakan WFH dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) pada metode PRISMA, sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai tren, kesenjangan, dan fokus kajian yang berkembang dalam literatur ilmiah.

1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Teori Manajemen SDM menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana sumber daya manusia dikelola secara efektif melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dalam konteks WFH, teori ini relevan untuk menjelaskan bagaimana organisasi pendidikan menghadapi perubahan sistem kerja yang menuntut adaptasi dalam pengelolaan kinerja, komunikasi, serta pengembangan kompetensi SDM. Ketidaksiapan dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut dapat menimbulkan berbagai permasalahan seperti penurunan produktivitas dan kesulitan evaluasi kinerja (Collings et al., 2021).

2. Teori Work From Home / Remote Working Theory

Teori kerja jarak jauh menjelaskan bagaimana perubahan lokasi kerja dari kantor ke rumah memengaruhi produktivitas, komunikasi, serta keseimbangan kerja-kehidupan. Dalam sektor pendidikan, penerapan WFH seringkali menimbulkan masalah seperti keterbatasan interaksi, gangguan lingkungan kerja, serta ketergantungan pada teknologi. Teori ini menyoroti bahwa efektivitas kerja jarak jauh sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan individu, termasuk infrastruktur, budaya kerja, dan kemampuan digital (Waizenegger et al., 2020).

3. Teori Kinerja

Teori manajemen kinerja menegaskan pentingnya sistem yang terstruktur dalam mengukur, memantau, dan mengevaluasi kinerja individu maupun organisasi. Dalam kondisi WFH, penerapan teori ini menjadi lebih kompleks karena keterbatasan pengawasan langsung dan perubahan indikator kinerja. Permasalahan yang muncul meliputi kesulitan dalam menetapkan standar kinerja, penilaian berbasis output, serta potensi bias evaluasi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja tradisional seringkali tidak seluruhnya relevan dalam konteks kerja dengan cara jarak jauh (Aguinis & Burgi-Tian, 2021).

Penelitian Terkait

Penelitian oleh Kniffin et al. (2021) mengkaji dampak perubahan sistem kerja akibat COVID-19, termasuk penerapan WFH, terhadap kinerja, kesejahteraan, dan dinamika kerja karyawan. Studi ini memperlihatkan bahwa transisi mendadak WFH menimbulkan berbagai tantangan dalam manajemen SDM, seperti kesulitan koordinasi, meningkatnya beban kerja, serta gangguan keseimbangan kerja-kehidupan. Temuan ini relevan dengan konteks pendidikan, di mana tenaga pendidik juga menghadapi perubahan serupa dalam sistem kerja dan pengelolaan tugas selama WFH (Kniffin et al., 2021).

Selanjutnya, penelitian oleh Purwanto et al. (2020) membahas implementasi kebijakan WFH pada tenaga pendidik selama pandemi COVID-19 dan dampaknya terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa WFH memberikan tantangan

signifikan dalam pengelolaan SDM pendidikan, terutama terkait keterbatasan teknologi, komunikasi yang tidak optimal, serta kesulitan dalam mengontrol kinerja. Studi ini menjelaskan bahwa efektivitas WFH sangat dipengaruhi kesiapan individu maupun organisasi menghadapi berubahnya pola kerja (Purwanto et al., 2020).

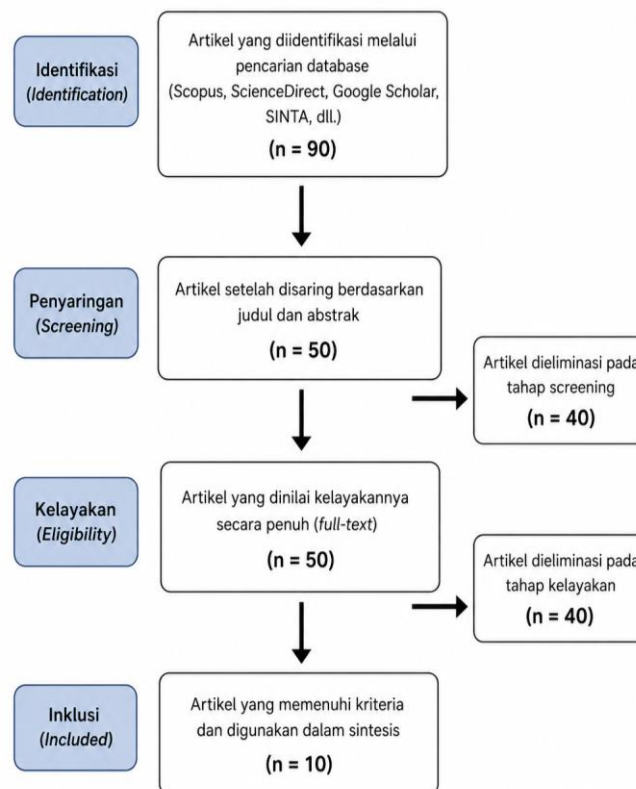
Kedua penelitian terkait memiliki persamaan dalam hal sama-sama membahas dampak kebijakan WFH terhadap kinerja dan pengelolaan sumber daya manusia, termasuk aspek produktivitas, komunikasi, serta tantangan adaptasi WFH selama pandemi COVID-19. Namun, terdapat perbedaan mendasar karena penelitian Kniffin et al. (2021) berfokus pada konteks umum lintas sektor, sedangkan Purwanto et al. (2020) lebih menitikberatkan pada kinerja guru secara empiris di Indonesia. Adapun penelitian ini memiliki kebaruan (novelty) dengan menggunakan pendekatan SLR metode PRISMA yang secara khusus mengkaji strategi manajemen SDM pendidikan, bukan hanya dampak kinerja, sehingga menghasilkan sintesis komprehensif mengenai pola, tren, dan kesenjangan penelitian terkait pengelolaan SDM pendidikan dalam konteks WFH.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan SLR dengan prosedur Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Pemilihan metode SLR didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin mengkaji secara komprehensif dan sistematis berbagai temuan penelitian terdahulu terkait strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan dalam menghadapi kebijakan *Work From Home* (WFH). Metode ini dinilai relevan karena mampu mengintegrasikan hasil penelitian dari berbagai sumber ilmiah yang valid sehingga menghasilkan sintesis pengetahuan yang lebih objektif dan terstruktur. Selain itu, SLR memberikan peluang kepada peneliti untuk mengidentifikasi tren penelitian, kesenjangan riset, serta inkonsistensi temuan dalam literatur yang ada (Page et al., 2021), (Xiao & Watson, 2019).

Proses penelitian ditempuh dengan melalui beberapa tahapan yang mengacu pada alur PRISMA, yaitu identifikasi, *screening*, kelayakan, dan inklusif. Pada tahap identifikasi, peneliti melakukan penelusuran artikel melalui database jurnal bereputasi seperti Scopus, ScienceDirect, Google Scholar, maupun SINTA dengan menggunakan kata kunci seperti "human resource management", "education", "work from home", dan "WFH". Selanjutnya, pada tahap penyaringan dilakukan pemilihan awal berdasarkan judul dengan abstrak untuk mengeliminasi artikel yang tidak relevan. Tahap *eligibility* dilakukan dengan meninjau secara menyeluruh isi artikel mengacu pada kriteria inklusi, seperti publikasi dalam 5 tahun ke belakang, artikel jurnal ilmiah, serta relevansi dengan topik penelitian. Tahap akhir yaitu inklusi, yang merupakan penentuan artikel yang sesuai kriteria untuk dianalisis lebih lanjut (Page et al., 2021).

Diagram PRISMA berikut menunjukkan alur sistematis dalam proses seleksi literatur penelitian yang dimulai dari tahap identifikasi hingga inklusi. Pada tahap awal, ditemukan sebanyak 90 artikel dari berbagai database yang terkait dengan topik yang diteliti. Kemudian dilakukan proses *screening* berdasarkan judul maupun abstrak, sehingga tersisa 50 artikel dan sebanyak 40 artikel dieliminasi karena tidak sesuai. Di tahap *eligible*, 50 artikel diperiksa secara penuh (*full-text*), namun kembali dieliminasi 40 artikel karena tidak memenuhi kriteria inklusi. Di tahap terakhir, hanya 10 artikel yang sesuai seluruh kriteria dan digunakan untuk sintesis penelitian, sehingga menunjukkan proses seleksi yang ketat dan terstruktur.



Gambar 1. Diagram alur PRISMA

Teknik analisis data pada penelitian digunakan analisis tematik, dengan cara mengkategorikan berbagai temuan penelitian dalam berbagai tema utama yang berhubungan dengan strategi dan permasalahan manajemen SDM pendidikan dalam konteks WFH. Setiap artikel yang terpilih dianalisis dengan mendalam guna identifikasi pola, korelasi, dan perbedaan hasil penelitian. Proses analisis dilakukan secara sistematis melalui tahap pengkodean, kategorisasi, dan interpretasi data sehingga diperoleh pemahaman yang menyeluruh terhadap hal yang diteliti. Pendekatan ini memberi peluang kepada peneliti untuk menyusun sintesis naratif yang kuat serta mengungkap kesenjangan penelitian yang masih terbuka (Braun & Clarke, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian ini diperoleh melalui metode SLR pendekatan PRISMA, di mana dari 90 artikel yang diperoleh, sebanyak 10 artikel sesuai kriteria inklusi untuk dianalisis. Hasil seleksi memperlihatkan bahwa penelitian terkait *Work From Home* (WFH) dalam sektor pendidikan masih terbatas dan cenderung berfokus pada aspek kinerja dan pembelajaran, bukan secara spesifik pada strategi manajemen SDM. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang signifikan dalam kajian manajemen SDM pendidikan berbasis kerja jarak jauh. Hasil analisis memperlihatkan bahwa aspek manajerial menjadi salah satu permasalahan utama dalam implementasi WFH. Sebagian besar jurnal mengungkapkan bahwa fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan tidak berjalan optimal. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem manajemen SDM pendidikan belum siap menghadapi perubahan sistem kerja yang fleksibel dan berbasis digital.

Tabel berikut menyajikan sepuluh jurnal terpilih yang terkait dengan topik penelitian mengenai MSDM dan kebijakan *Work From Home* (WFH), baik dalam konteks umum

maupun pendidikan. Secara keseluruhan, seluruh penelitian memiliki persamaan dalam membahas dampak perubahan sistem kerja, khususnya terkait kinerja, kolaborasi, dan dinamika kerja jarak jauh selama pandemi COVID-19. Namun, kebanyakan penelitian masih berfokus pada sektor umum atau aspek pembelajaran daring, bukan secara spesifik mengkaji strategi manajemen SDM pendidikan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kajian yang mengintegrasikan perspektif manajemen SDM pendidikan dengan pendekatan sistematis seperti SLR masih terbatas, sehingga memperkuat posisi kebaruan penelitian ini.

Tabel 1. Tabel artikel yang memenuhi kriteria dan digunakan dalam sintesis

No	Penulis/Tahun	Topik	Persamaan & Perbedaan
1	Kniffin et al. (2021)	Implikasi Human Resource Management	Sama: membahas WFH dan SDM; Beda: lintas sektor, bukan pendidikan
2	Waizenegger et al. (2020)	Collaboration in WFH	Sama: kerja jarak jauh & kolaborasi; Beda: fokus tim umum, bukan lembaga pendidikan
3	Aguinis & Burgi-Tian (2021)	Measuring Performance during Crisis	Sama: kinerja SDM saat krisis; Beda: tidak spesifik WFH pendidikan
4	Donthu & Gustafsson (2020)	Dampak COVID-19 pada bisnis	Sama: dampak pandemi; Beda: fokus bisnis, bukan SDM pendidikan
5	Hodges et al. (2020)	Perbedaan WFH darurat dengan belajar daring	Sama: pembelajaran jarak jauh; Beda: fokus pedagogi, bukan manajemen SDM
6	Bao (2020)	Pembelajaran online	Sama: pendidikan & pembelajaran daring; Beda: tidak bahas strategi SDM
7	Crawford et al. (2020)	Respon Pendidikan Tinggi di 20 Negara terkait daring	Sama: respons pendidikan terhadap pandemi; Beda: makro, bukan SDM
8	Allen et al. (2021)	WFH	Sama: pengalaman kerja WFH; Beda: non pendidikan
9	Spurk & Straub (2020)	Fleksibilitas WFH	Sama: kerja fleksibel; Beda: fokus karier umum
10	Vyas & Butakhieo (2021)	Dampak WFH	Sama: WFH & dampaknya; Beda: tidak spesifik sektor pendidikan

Pada aspek teknologi, hasil penelitian menunjukkan adanya keterbatasan infrastruktur dan kompetensi digital tenaga pendidik. Banyak tenaga pendidik mengalami kesulitan dalam mengoperasikan platform digital serta menghadapi kendala jaringan internet. Hal ini berdampak langsung pada efektivitas pelaksanaan tugas dan proses pembelajaran daring. Komunikasi dan koordinasi kerja mengalami penurunan selama WFH. Interaksi yang sebelumnya dilakukan secara langsung berubah menjadi virtual, yang menyebabkan meningkatnya potensi miskomunikasi dan keterlambatan dalam penyampaian informasi. Hal ini berdampak pada efektivitas kerja tim dalam institusi pendidikan.

Dalam aspek kinerja, WFH memberikan dampak yang beragam terhadap produktivitas tenaga pendidik. Sebagian penelitian menunjukkan penurunan kinerja akibat meningkatnya beban kerja dan keterbatasan fasilitas, sementara penelitian lain menunjukkan adanya peningkatan fleksibilitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dampak WFH bersifat kontekstual. Evaluasi kinerja menjadi lebih sulit dilakukan dalam sistem kerja jarak jauh. Sistem penilaian yang sebelumnya berbasis kehadiran fisik menjadi tidak relevan, sehingga diperlukan pendekatan baru dalam pengukuran kinerja tenaga pendidik.

Pada aspek psikososial, hasil penelitian menunjukkan bahwa WFH menyebabkan tekanan kerja, kelelahan, serta gangguan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi.

Kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi dan kesejahteraan tenaga pendidik. Dengan demikian, implementasi WFH dalam sektor pendidikan memunculkan berbagai permasalahan yang saling berkaitan dan mencakup aspek manajerial, teknologi, komunikasi, kinerja, dan psikososial.

Pembahasan

Kajian literatur yang telah dilakukan menunjukkan bahwa implementasi WFH dalam pendidikan menimbulkan ketidaksesuaian dengan teori manajemen SDM, khususnya dalam fungsi pengelolaan kinerja dan pengawasan. Collings et al. (2021) menegaskan bahwa perubahan sistem kerja memerlukan adaptasi strategi SDM. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa institusi pendidikan belum sepenuhnya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Perspektif teori *remote working* menunjukkan bahwa keterbatasan komunikasi menjadi faktor utama permasalahan. Waizenegger et al. (2020) menyatakan bahwa kerja jarak jauh mengurangi efektivitas kolaborasi tim. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa komunikasi virtual tidak mampu sepenuhnya menggantikan interaksi langsung. Penelitian terkait seperti Kniffin et al. (2021) juga menunjukkan bahwa WFH meningkatkan kompleksitas dalam pengelolaan SDM). Hal ini terlihat dari kesulitan dalam koordinasi, pengawasan, dan pengukuran kinerja yang ditemukan dalam hasil penelitian ini.

Penggunaan Media Komunikasi Digital untuk Media Pembelajaran saat Covid-19 menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital menjadi kebutuhan utama, namun tidak selalu efektif. Hal ini mendukung hasil penelitian bahwa kesiapan teknologi menjadi faktor kunci dalam keberhasilan WFH. Dalam konteks teori manajemen kinerja, Aguinis & Burgi-Tian (2021) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dalam situasi krisis harus lebih fleksibel. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja di sektor pendidikan masih belum mampu beradaptasi dengan sistem WFH.

Penelitian Purwanto et al. (2020) juga menunjukkan bahwa kinerja tenaga pendidik selama WFH dipengaruhi oleh faktor teknologi dan beban kerja. Hal ini senada dengan hasil penelitian yang memperlihatkan adanya variasi kinerja akibat perbedaan kondisi individu dan organisasi. Dari aspek psikososial, penelitian Dampak Covid-19 pada bidang Ekonomi dan SDM menunjukkan bahwa pandemi berdampak pada kesejahteraan mental tenaga kerja. Hal ini mendukung hasil penelitian yang menunjukkan adanya stres dan burnout selama WFH. Dengan demikian, permasalahan dalam WFH bersifat multidimensional dan saling berkaitan. Integrasi antara teori, penelitian terdahulu, dan hasil kajian menunjukkan bahwa WFH dalam pendidikan merupakan fenomena kompleks yang memerlukan pemahaman mendalam dari berbagai perspektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) pendidikan dalam menghadapi kebijakan Work From Home (WFH) pasca-pandemi masih menghadapi berbagai permasalahan yang kompleks, terutama pada aspek perencanaan, koordinasi, pengawasan, komunikasi, dan evaluasi kinerja tenaga pendidik. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya kompetensi digital, serta tekanan psikososial menjadi faktor utama yang memengaruhi efektivitas pengelolaan SDM pendidikan dalam sistem kerja fleksibel. **Implikasi:** Penelitian ini berhasil menjawab tujuan penelitian dengan mengidentifikasi pola permasalahan, tren kajian, dan kesenjangan penelitian terkait MSDM pendidikan dalam konteks WFH secara komprehensif,

sehingga dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan dan strategi pengelolaan SDM pendidikan yang lebih adaptif terhadap perubahan sistem kerja. **Batasan:** Penelitian ini terbatas pada kajian literatur dalam lima tahun terakhir sehingga belum menggambarkan implementasi empiris secara langsung di lapangan. **Penemuan Masa Depan:** Penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi empiris mengenai implementasi strategi MSDM pendidikan berbasis kerja fleksibel untuk memperoleh model pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149–160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001>
- Anggraeni, E., & Andriyanty, R. (2021). ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI WFH PEGAWAI DIREKTORAT KURSUS DAN PELATIHAN DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN VOKASI KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN RI JAKARTA. *Mediastima*, 27(2), 96–109. <https://doi.org/10.55122/mediastima.v27i2.296>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378–1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
- Hasan, H. (2021). TANTANGAN GURU DALAM MENGAJAR DENGAN SISTEM WORK FROM HOME PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI MADRASAH IBTIDAIYAH. *Muallimuna: Jurnal Madrasah Ibtidaiyah*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.31602/muallimuna.v7i1.4356>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesimal, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Mononimbar, F. J., Trang, I., & Saerang, R. T. (2022). PENGARUH WORK FROM HOME (WFH), BEBAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA GURU SMA N 2 MANADO. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 32. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.41190>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Impact of Work From Home (WFH) on Indonesian Teachers Performance During the Covid-19 Pandemic: An Exploratory Study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235–6244.

- Rahman, F. A., Thaha, S., & Saleh, A. M. (2023). PENERAPAN MANAJEMEN SDM TENAGA KEPENDIDIKAN DI MASA PANDEMI: PERSPEKTIF MAHASISWA MANAJEMEN. *Economix*, 10(2). <https://ojs.unm.ac.id/economix/article/view/44263>
- Rukmini, E., & Ardiana, M. D. (2021). Sumber Daya Manusia di perguruan tinggi Indonesia saat pandemi COVID-19: Bekerja dari rumah dan kebijakannya. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 20–33. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.34997>
- Wahib, M. (2025). Dampak Work from Home terhadap Kinerja Karyawan dan Strategi MSDM di Masa Pasca-Pandemi. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Bisnis (JUMASIS)*, 1(2), 40–45.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

