JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 12503-12526
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN: KONSEP, PERENCANAAN, REKRUTMEN, DAN SELEKSI DALAM PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Muchamad Fernando Al Akbar[1], Mardiyah[2], Nur Zazkia Dwi Zahroh[3], M. Wisnu Candra Kusuma[4], Lanina Ekarania[5]
[1,2,3,4,5] Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

Email: Fernandoalakbar7@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3842

Sections Info

Article history:
Submitted: 6 August 2026
Final Revised: 30 September 2026
Accepted: 9 October 2026
Published: 30 October 2026

Keywords:
Human Resource Management
Education
Human Resource Planning
Recruitment
Selection.

ABSTRACT

***Objective**: This study aims to examine educational human resource management, including its basic concepts, scope, urgency, planning, recruitment, selection, problems, and management strategies to improve the quality of educational institutions. **Methods**: This study employed a qualitative approach using the library research method. Data were collected through the identification, selection, reading, and recording of relevant literature. The data were analyzed using descriptive and critical content analysis through identification, classification, comparison, and interpretation. **Results**: The findings indicate that educational human resource management needs to be implemented systematically and continuously, beginning with human resource needs and competency planning, followed by recruitment and selection based on qualifications, appropriate placement, competency development, and performance evaluation. Key challenges include competency mismatches, limited professional development opportunities, high workloads, unequal personnel distribution, and adaptation to technological developments. **Novelty**: TThis study highlights the importance of integrating systematic human resource management with technological adaptation and ethical and human values. This integrated perspective emphasizes that improving educational quality requires not only competency-based planning, recruitment, and placement but also continuous professional development and performance evaluation that consider both institutional objectives and human values.*

ABSTRAK

***Objektif:**Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan yang meliputi konsep dasar, ruang lingkup dan urgensi, perencanaan, rekrutmen, seleksi, serta problematika dan strategi pengelolaan SDM dalam mendukung peningkatan mutu lembaga pendidikan. **Metode:**Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Data diperoleh melalui penelusuran, pemilihan, pembacaan, dan pencatatan berbagai literatur yang relevan. Data kemudian dianalisis menggunakan analisis isi secara deskriptif dan kritis melalui proses identifikasi, pengelompokan, perbandingan, dan interpretasi.**Hasil:**Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen SDM pendidikan perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, mulai dari perencanaan kebutuhan dan kompetensi SDM, rekrutmen dan seleksi berdasarkan kualifikasi, penempatan sesuai kompetensi, hingga pengembangan profesional dan evaluasi kinerja. Permasalahan yang dihadapi meliputi ketidaksesuaian kompetensi, keterbatasan pengembangan profesional, beban kerja, ketidakmerataan tenaga, serta tuntutan adaptasi terhadap perkembangan teknologi.**Kebaruan:**Kajian ini menekankan pentingnya pengelolaan SDM pendidikan yang mengintegrasikan perencanaan dan penempatan berbasis kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan, evaluasi kinerja, serta pemanfaatan teknologi yang berlandaskan nilai etika dan kemanusiaan. Pendekatan tersebut menempatkan pengembangan kualitas SDM dan nilai-nilai kemanusiaan sebagai bagian yang saling melengkapi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.*

***Kata kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendidikan, Perencanaan SDM, Rekrutmen, Seleksi.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur strategis yang menentukan keberhasilan lembaga pendidikan karena berperan sebagai penggerak, perencana, pelaksana, dan pengembang dalam mencapai tujuan pendidikan. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam proses pembelajaran, administrasi, pelayanan, pengelolaan, serta pengembangan mutu lembaga pendidikan. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan tuntutan masyarakat menyebabkan lembaga pendidikan membutuhkan SDM yang kompeten, profesional, adaptif, berintegritas, dan mampu mengikuti perubahan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak cukup dilakukan secara administratif, tetapi membutuhkan manajemen yang sistematis melalui perencanaan, pengembangan, penempatan, serta pemeliharaan SDM secara berkelanjutan.

Perencanaan SDM menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, menetapkan standar kompetensi, serta mempersiapkan strategi pengadaan dan pengembangan SDM sesuai kebutuhan lembaga. Selanjutnya, rekrutmen dan seleksi menjadi tahapan penting untuk memperoleh individu yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan, sedangkan ketepatan penempatan berpengaruh terhadap efektivitas dan kinerja SDM dalam lembaga pendidikan. Namun, pengelolaan SDM masih menghadapi berbagai persoalan, seperti ketidaksesuaian kompetensi, keterbatasan pengembangan profesional, perubahan tuntutan kompetensi akibat perkembangan teknologi, serta proses rekrutmen dan seleksi yang belum optimal. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan mengkaji manajemen sumber daya manusia pendidikan yang meliputi konsep dasar, ruang lingkup dan urgensi, perencanaan, rekrutmen dan seleksi, serta problematika dan tantangan pengelolaan SDM dalam mendukung peningkatan mutu lembaga pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research) untuk mengkaji manajemen sumber daya manusia dalam konteks pendidikan. Data penelitian diperoleh melalui penelusuran dan pengkajian berbagai sumber literatur yang relevan, meliputi jurnal ilmiah, buku, artikel akademik, dan sumber ilmiah lainnya yang membahas manajemen sumber daya manusia pendidikan. Literatur yang dikaji difokuskan pada empat aspek utama sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu konsep dan urgensi manajemen SDM pendidikan, perencanaan SDM pendidikan, rekrutmen SDM pendidikan, serta seleksi dan penempatan SDM pendidikan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tahapan penelusuran, pemilihan, pembacaan, dan pencatatan literatur yang relevan dengan fokus kajian. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan analisis isi (content analysis) secara deskriptif dan kritis melalui proses identifikasi, pengelompokan, perbandingan, dan interpretasi informasi dari berbagai sumber. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara konsep manajemen SDM, perencanaan kebutuhan dan kompetensi SDM, proses rekrutmen, serta metode seleksi dan penempatan SDM dalam lembaga pendidikan. Hasil analisis selanjutnya disintesiskan secara sistematis untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai penerapan manajemen SDM pendidikan dalam mendukung efektivitas pengelolaan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Dasar Manajemen SDM Pendidikan

A. Definisi Manajemen SDM Pendidikan

Secara umum, manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan proses pengelolaan individu dalam suatu organisasi secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen SDM mencakup berbagai kegiatan, seperti perencanaan, pengadaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, penilaian kinerja, pemberian penghargaan, pemeliharaan, hingga pengelolaan hubungan kerja. Dengan demikian, manajemen SDM tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga mencakup upaya mengembangkan potensi, kompetensi, dan kinerja manusia sebagai unsur strategis dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola manusia sebagai aset penting organisasi agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi[1]. Pandangan ini menempatkan MSDM tidak hanya sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai bagian dari strategi organisasi yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi, kinerja, penghargaan, dan pengembangan karier.

Menurut Kasmir (2016), manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia yang meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengelolaan karier, pemeliharaan hubungan kerja, hingga pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kesejahteraan pihak-pihak yang berkepentingan. Definisi tersebut menunjukkan bahwa MSDM merupakan rangkaian kegiatan yang saling berkaitan dalam mengelola tenaga kerja.

Dalam konteks pendidikan, Mulyasa (2021) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia pendidikan merupakan kegiatan pendayagunaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara sistematis, terencana, dan berkesinambungan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pengelolaan tersebut mencakup berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan, pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan SDM pendidikan.[2]

Sementara itu, Hasibuan (2021) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar berjalan secara efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Definisi ini menegaskan bahwa MSDM tidak hanya berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan hubungan, peranan, dan kepentingan manusia yang terlibat di dalamnya.

Dalam perspektif pendidikan Islam, manajemen sumber daya manusia tidak hanya diarahkan pada pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan secara profesional, tetapi juga pada pengembangan kualitas moral, spiritual, dan etika. Kajian dalam JIEM (2025) menjelaskan bahwa manajemen SDM dalam pendidikan Islam mencakup kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan SDM untuk mencapai tujuan organisasi dan individu.[3] Pengelolaan tersebut juga diarahkan pada pengembangan potensi tenaga pendidik dan kependidikan secara menyeluruh, baik dari

[1] Ahmad Lazuardi Al-Fitrie, Sri Setyaningsih, dan Didik Notosudjono, *Pengembangan SDM Pendidikan: Berbasis Sistem dan Infrastruktur Sekolah* (Metro, Lampung: PT Insight Pustaka Nusa Utama, 2026), 16.

[2] Ishak Bagea dkk., *Pendekatan Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Pendidikan*, ed. 1, cet. 1 (Pasaman Barat: CV. Hafizhah Press, 2026), 36.

[3] Bilqis Auliatul Khamima et al., "Human Resource Management in Islamic Education: Evolution, Approaches, and Challenges," *JIEM (Journal of Islamic Education Management)* 9, no. 2 (2025): 129–41, https://journal1.uinssc.ac.id/index.php/jiem/article/view/22568.

aspek akademik, moral, spiritual, maupun sosial, sesuai dengan nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, manajemen sumber daya manusia pendidikan dapat dipahami sebagai proses strategis dan sistematis dalam mengelola, mengembangkan, dan memberdayakan tenaga pendidik serta tenaga kependidikan melalui berbagai fungsi pengelolaan SDM untuk mendukung pencapaian tujuan dan peningkatan mutu pendidikan secara efektif, efisien, profesional, berkelanjutan, serta berlandaskan nilai-nilai etika dan kemanusiaan.

B. Tujuan Manajemen SDM Pendidikan

Berdasarkan pengertian tersebut, manajemen sumber daya manusia pendidikan tidak hanya berorientasi pada pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, tetapi juga diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu dalam penyelenggaraan pendidikan. Tujuan tersebut menjadi dasar dalam mengoptimalkan potensi SDM agar mampu memberikan kontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan individu, lembaga pendidikan, dan Masyarakat.

Menurut Ulfatin dan Triwiyanto, tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada beberapa tingkatan, yaitu tujuan personal, tujuan fungsional, tujuan organisasional, dan tujuan masyarakat[4]. Keempat tujuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi pada kepentingan organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan individu dan manfaat yang diberikan kepada masyarakat. Dalam konteks pendidikan, keempat tujuan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Tujuan Personal (Personal Objective)

Tujuan personal berkaitan dengan upaya memberikan kesempatan kepada setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk memenuhi kebutuhan serta mengembangkan potensi dirinya. Dalam lembaga pendidikan, tujuan tersebut dapat diwujudkan melalui pemberian kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, mengembangkan karier, memperoleh penghargaan yang layak, serta mencapai kepuasan dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, pengelolaan SDM perlu memperhatikan kebutuhan dan motivasi individu agar dapat meningkatkan produktivitas sekaligus memberikan kontribusi terhadap lembaga pendidikan.

2. Tujuan Fungsional (Functional Objective)

Tujuan fungsional berkaitan dengan optimalisasi kontribusi SDM sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimilikinya. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan perlu ditempatkan dan dikelola sesuai dengan kompetensi serta tanggung jawabnya sehingga mampu melaksanakan pekerjaan secara optimal. Dalam konteks pendidikan, tujuan ini tercermin dari kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran dan tenaga kependidikan dalam memberikan layanan administrasi maupun pelayanan pendidikan secara efektif.

3. Tujuan Organisasional (Organizational Objective)

Tujuan organisasional berkaitan dengan efektivitas dan pencapaian kinerja lembaga pendidikan. Pengelolaan SDM diarahkan agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga. Dalam lingkungan sekolah, keberhasilan tujuan organisasional dapat tercermin melalui peningkatan kualitas pembelajaran, kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, serta mutu lulusan. Oleh karena itu, kualitas pengelolaan SDM memiliki hubungan yang erat dengan efektivitas dan

[4] Nurul Fika and Anis Zohriah, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan," *Jambura Journal of Educational Management*, 2024, 248–57, https://ejournal-fip-ung.ac.id/ojs/index.php/JJEM/article/view/2745.

mutu lembaga pendidikan.

4. Tujuan Masyarakat (Society Objective)

Tujuan masyarakat berkaitan dengan manfaat yang diberikan lembaga pendidikan kepada masyarakat melalui pengelolaan SDM yang baik. Keberhasilan pendidikan tidak hanya diukur dari pencapaian internal lembaga, tetapi juga dari kemampuan menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, dan mampu memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Dengan demikian, manajemen SDM pendidikan memiliki tanggung jawab sosial untuk mendukung terciptanya sumber daya manusia yang mampu menjawab kebutuhan dan tantangan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan manajemen sumber daya manusia pendidikan pada dasarnya diarahkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, mengembangkan kompetensi dan kinerja, menciptakan kondisi kerja yang harmonis, serta mengoptimalkan kontribusi SDM bagi pencapaian tujuan lembaga pendidikan dan masyarakat. Pengelolaan SDM yang efektif dengan demikian tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga memperhatikan aspek profesionalisme, kesejahteraan, kemanusiaan, dan nilai-nilai pendidikan.[5]

C. Pinsip-prinsip Pengelolaan SDM Pendidikan

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga pendidikan perlu dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip yang dapat menjadi pedoman dalam memperoleh, menempatkan, mengembangkan, menilai, dan mempertahankan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Prinsip tersebut diperlukan agar pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan pendidikan dan peningkatan mutu lembaga. Berdasarkan sintesis kajian mengenai pengelolaan SDM pada lembaga pendidikan nonformal, prinsip evaluasi, serta prinsip pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan, terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan dalam pengelolaan SDM pendidikan sebagai berikut.

A. Prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan lembaga

Pengelolaan SDM harus memperhatikan kesesuaian antara kompetensi individu dengan tugas, jabatan, program, serta kebutuhan lembaga pendidikan. Penempatan tenaga pendidik tidak cukup hanya berdasarkan ketersediaan tenaga, tetapi perlu mempertimbangkan kemampuan, pengalaman, karakteristik peserta didik, dan tuntutan pekerjaan. Penelitian mengenai pengelolaan lembaga pendidikan nonformal menunjukkan bahwa pengorganisasian tenaga pendidik dilakukan dengan memperhatikan kemampuan dan kompetensi guru agar dapat ditempatkan pada kelompok pembelajaran yang sesuai.[6]

Prinsip ini dapat diterapkan secara spesifik, misalnya pada lembaga pendidikan nonformal yang melayani anak berkebutuhan khusus (ABK). Guru yang akan mengajar ABK sebaiknya memiliki kompetensi atau pengalaman yang berkaitan dengan pendidikan inklusif dan strategi pembelajaran bagi ABK. Apabila terdapat guru yang belum memiliki kompetensi tersebut, lembaga dapat memberikan pelatihan terlebih dahulu sebelum guru diberikan tanggung jawab mengajar. Dengan demikian, penempatan SDM didasarkan pada kesesuaian kompetensi dan kebutuhan peserta didik, bukan semata-mata karena lembaga kekurangan tenaga pengajar.

---

[5]Rusda Amaliyah & Ida Rindaningsih. **"Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia."** *TSAQOFAH* 5, no. 1 (2025): 726–742. DOI: 10.58578/tsaqofah.v5i1.4597.

[6] Ramdanil Mubarok, Mardiyah Mardiyah, and Selvi Devi Rahayu, "The Role Of Human Resources In The Management Of Non-Formal Educational Institutions," *Empowerment: Jurnal Ilmiah Program Studi Pendidikan Luar Sekolah* 13, no. 1 (2024): 77–88, https://e-journal.stkipsiliwangi.ac.id/index.php/empowerment/article/view/4618.

B. Prinsip profesionalitas dan pengembangan berkelanjutan

Pengelolaan SDM pendidikan harus berorientasi pada peningkatan profesionalitas melalui pelatihan, pembinaan, pendampingan, dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Pengembangan SDM tidak berhenti setelah proses rekrutmen dan seleksi selesai, tetapi harus dilanjutkan selama tenaga pendidik menjalankan tugasnya. Penelitian pada lembaga pendidikan nonformal menunjukkan adanya pelatihan bagi guru untuk meningkatkan kemampuan mengajar, berkomunikasi, dan mendampingi anak berkebutuhan khusus.[7]

Penerapannya dapat dilakukan, misalnya, dengan mengadakan pelatihan rutin bagi guru setiap semester mengenai strategi pembelajaran diferensiasi, pengelolaan kelas, penggunaan media pembelajaran digital, atau teknik komunikasi dengan peserta didik berkebutuhan khusus. Guru yang telah mengikuti pelatihan tertentu juga dapat membagikan pengetahuannya kepada gurulain melalui kegiatan berbagi praktik baik. Pola tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi SDM dilakukan secara terus-menerus dan tidak hanya bergantung pada pendidikan formal yang pernah ditempuh guru.

C. Prinsip objektivitas dan berbasis data

Pengelolaan SDM perlu dilaksanakan secara objektif dengan menggunakan data dan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan. Prinsip objektivitas dalam evaluasi menekankan bahwa penilaian harus didasarkan pada data dan fakta, bukan pendapat pribadi.[8] Dalam pengambilan keputusan organisasi, data yang digunakan juga perlu memiliki karakteristik komprehensif, akurat, dan kredibel agar keputusan yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam pengelolaan SDM pendidikan, prinsip ini dapat diterapkan dalam rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pemberian tugas, maupun pengembangan karier. Sebagai contoh, ketika lembaga akan menentukan guru yang memperoleh tanggung jawab sebagai koordinator program, keputusan tidak semestinya hanya didasarkan pada kedekatan dengan pimpinan. Lembaga dapat menggunakan data berupa hasil penilaian kinerja, kehadiran, pengalaman mengajar, kompetensi, kemampuan bekerja sama, serta hasil evaluasi pembelajaran. Dengan demikian, keputusan mengenai SDM menjadi lebih adil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

D. Prinsip komprehensif

Pengelolaan SDM pendidikan perlu dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan berbagai aspek yang berkaitan dengan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Prinsip komprehensif dalam evaluasi menekankan bahwa penilaian tidak hanya melihat satu aspek, tetapi mencakup berbagai aspek yang relevan.[9] Jika diterapkan dalam pengelolaan SDM, prinsip ini berarti lembaga tidak cukup menilai guru hanya berdasarkan kemampuan akademiknya, tetapi juga perlu mempertimbangkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, kepribadian, kinerja, kemampuan berkomunikasi, serta kebutuhan pengembangannya.

Sebagai contoh, dalam proses seleksi guru baru, lembaga tidak hanya memberikan tes

[7] Mubarok, Mardiyah, and Rahayu, "The Role Of Human Resources In The Management Of Non-Formal Educational Institutions," 2024.

[8] Farih Annisa Putri, Husnaya Dwi Damayanti, and Mardiyah Mardiyah, "HASIL EVALUASI DIRI SEKOLAH DAN PENENTUAN PRIORITAS REKOMENDASI DALAM MENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN ISLAM," *Al-Rabwah* 19, no. 2 (2025): 077–096, https://jurnal.staiskutim.ac.id/index.php/al-rabwah/article/view/675.

[9] Putri, Damayanti, and Mardiyah, "HASIL EVALUASI DIRI SEKOLAH DAN PENENTUAN PRIORITAS REKOMENDASI DALAM MENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN ISLAM."

tertulis untuk mengetahui penguasaan materi. Seleksi dapat dilengkapi dengan wawancara untuk mengetahui motivasi dan karakter, praktik mengajar untuk melihat kemampuan pedagogis, serta simulasi penyelesaian masalah untuk mengetahui kemampuan guru dalam menghadapi kondisi pembelajaran tertentu. Dengan proses tersebut, lembaga memperoleh gambaran calon guru secara lebih utuh sehingga keputusan seleksi tidak hanya berdasarkan satu indikator.

E. Prinsip berorientasi pada tujuan pendidikan

Pengelolaan SDM harus diarahkan pada pencapaian tujuan lembaga dan tujuan pendidikan. Perencanaan dalam lembaga pendidikan dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan peserta didik, menentukan tujuan, menyusun strategi, dan menyesuaikan program dengan sumber daya yang tersedia.[10] Prinsip evaluasi juga menekankan pentingnya kesesuaian antara proses evaluasi dengan tujuan yang hendak dicapai.

Penerapan prinsip ini dapat dilihat ketika lembaga menentukan kebutuhan guru berdasarkan program pendidikan yang dimiliki. Misalnya, sebuah lembaga berencana membuka program pendampingan literasi untuk peserta didik sekolah dasar. Lembaga kemudian tidak hanya mencari guru secara umum, tetapi memilih tenaga yang memiliki kemampuan membaca, menulis, mengembangkan aktivitas literasi, serta mampu berinteraksi dengan anak usia sekolah dasar. Dengan demikian, pengadaan dan penempatan SDM secara langsung diarahkan untuk mendukung tujuan program lembaga.

F. Prinsip evaluasi dan perbaikan berkelanjutan

Pengelolaan SDM perlu disertai evaluasi secara berkala untuk mengetahui tingkat keberhasilan, kekurangan, dan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Evaluasi yang baik dilakukan secara berkelanjutan sehingga hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar perbaikan berikutnya. Penelitian mengenai pengelolaan lembaga pendidikan nonformal juga menunjukkan bahwa evaluasi dilakukan melalui penentuan tujuan, pemilihan metode, pelaksanaan evaluasi, analisis hasil, penyusunan laporan, serta tindak lanjut perbaikan.

Contohnya, lembaga dapat melakukan evaluasi kinerja guru setiap akhir semester melalui observasi pembelajaran, penilaian administrasi pembelajaran, kehadiran, perkembangan peserta didik, serta masukan dari orang tua. Jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa seorang guru mengalami kesulitan dalam mengelola kelas, lembaga tidak langsung memberikan sanksi, tetapi dapat memberikan pendampingan atau pelatihan pengelolaan kelas. Hasil evaluasi kemudian dibandingkan dengan kondisi pada periode berikutnya untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan.

G. Prinsip kepatuhan terhadap nilai, norma, dan aturan

Pengelolaan SDM pendidikan harus berpedoman pada nilai, norma, kebijakan, serta ketentuan yang berlaku dalam lembaga dan masyarakat. Prinsip acuan dalam pengambilan keputusan menegaskan bahwa keputusan organisasi perlu didasarkan pada nilai, norma, aturan,dan ketentuan hukum yang berlaku. Dalam konteks pendidikan Islam, prinsip tersebut juga perlu diselaraskan dengan nilai-nilai moral dan tujuan pendidikan Islam.

Penerapannya dapat dilakukan, misalnya, dalam proses rekrutmen guru. Lembaga perlu menetapkan kriteria yang jelas sesuai kebutuhan jabatan, menerapkan prosedur seleksi yang telah ditentukan, serta memastikan bahwa keputusan penerimaan tidak bertentangan

[10] Ramdanil Mubarok, Mardiyah Mardiyah, and Selvi Devi Rahayu, "The Role Of Human Resources In The Management Of Non-Formal Educational Institutions," *Empowerment: Jurnal Ilmiah Program Studi Pendidikan Luar Sekolah* 13, no. 1 (2024): 77–88, https://e-journal.stkipsiliwangi.ac.id/index.php/empowerment/article/view/4618.

dengan peraturan lembaga. Selain itu, tenaga pendidik perlu menjalankan tugas dengan memperhatikan etika profesi, nilai moral, dan budaya lembaga pendidikan. Dengan demikian, pengelolaan SDM tidak hanya mengejar efektivitas organisasi, tetapi juga menjaga integritas dan nilai yang menjadi dasar penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, prinsip pengelolaan SDM pendidikan pada dasarnya menekankan bahwa setiap proses pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan harus dilakukan secara sesuai kebutuhan, profesional, objektif, komprehensif, berorientasi pada tujuan, berkelanjutan, serta berpedoman pada nilai dan aturan yang berlaku. Prinsip-prinsip tersebut saling berkaitan mulai dari proses perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga evaluasi dan perbaikan. Dengan penerapan prinsip tersebut, pengelolaan SDM diharapkan mampu menghasilkan tenaga pendidikan yang kompeten dan profesional sekaligus mendukung tercapainya mutu serta tujuan lembaga pendidikan.

D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan serangkaian kegiatan untuk mengelola tenaga kerja agar berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam lembaga pendidikan, SDM meliputi kepala sekolah atau madrasah, guru, tenaga kependidikan,tenaga administrasi, pustakawan, laboran, dan tenaga pendukung lainnya. Hasibuan menjelaskan bahwa fungsi MSDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Sementara itu, Stoner mengelompokkannya menjadi fungsi manajerial dan operasional. Meskipun terdapat perbedaan pengelompokan, seluruh fungsi tersebut saling berkaitan dalam mengelola SDM mulai dari perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, penilaian, hingga pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Dalam konteks lembaga pendidikan, fungsi MSDM dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualitas, agar sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi. Perencanaan dilakukan dengan memperkirakan tenaga kerja yang dibutuhkan pada saat ini maupun masa yang akan datang. Hasibuan menjelaskan bahwa perencanaan tenaga kerja bertujuan agar tenaga kerja dapat direncanakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan organisasi.[11]

Dalam lembaga pendidikan, perencanaan SDM tidak hanya menghitung jumlah guru atau tenaga kependidikan, tetapi juga mempertimbangkan kompetensi, latar belakang pendidikan, beban kerja, mata pelajaran yang tersedia, jumlah peserta didik, serta perkembangan kebutuhan lembaga. Perencanaan yang baik harus mempertimbangkan kondisi lembaga secara menyeluruh. Pendekatan terpadu, misalnya, menjadikan visi strategis organisasi sebagai dasardalam menentukan kebutuhan dan pengembangan sumber daya manusia.[12]

Penerapan fungsi perencanaan dalam organisasi pendidikan juga terlihat pada peran kepala sekolah. Hasil penelitian dalam Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas

[11] Regina Afriani and Adiba Rana Sausan, "ANALISIS FUNGSI POKOK OPERASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENJALANKAN ORGANISASI PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN," *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang* 12, no. 02 (2026): 32–43, http://www.journal.stkipsubang.ac.id/index.php/didaktik/article/view/11477.

[12] Afriani and Sausan, "ANALISIS FUNGSI POKOK OPERASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENJALANKAN ORGANISASI PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN."

Mandiri menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi perencanaan melalui penyusunan program kerja sekolah yang mencakup perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Perencanaan tersebut diwujudkan melalui rencana kerja sekolah, program pembelajaran, serta penetapan target kinerja guru dan peserta didik. Proses perencanaan juga dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan guru dan tenaga kependidikan melalui rapat koordinasi dan forum musyawarah sekolah.[13]

Dengan demikian, perencanaan SDM dalam lembaga pendidikan tidak hanya berkaitan dengan menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, tetapi juga perlu dilakukan secara partisipatif agar kebutuhan dan tujuan lembaga dapat dipahami serta dilaksanakan secara bersama-sama.

➢ Contoh kontekstual:

Sebuah madrasah memiliki 600 peserta didik dan membuka satu kelas tambahan untuk tahun ajaran berikutnya. Setelah dilakukan analisis, diketahui bahwa jumlah guru Matematika masih mencukupi, tetapi guru Bahasa Inggris dan Informatika mengalami kekurangan karena bertambahnya rombongan belajar. Kepala madrasah bersama bagian kepegawaian kemudian menghitung kebutuhan guru berdasarkan jumlah jam mengajar, jumlah kelas, serta kualifikasi yang diperlukan. Hasil perencanaan tersebut menjadi dasar untuk menentukan apakah madrasah perlu melakukan rekrutmen guru baru, redistribusi tugas, atau memberikan tambahan jam kepada guru yang tersedia.

Dengan demikian, perencanaan SDM berfungsi mencegah terjadinya kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja serta memastikan bahwa tenaga yang tersedia sesuai dengan kebutuhan lembaga.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan mengatur sumber daya manusia melalui pembagian tugas, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi. Organisasi menjadi wadah yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam lembaga pendidikan, pengorganisasian dapat terlihat melalui struktur organisasi sekolah atau madrasah. Kepala sekolah tidak dapat menjalankan seluruh pekerjaan sendiri, sehingga tugas perlu dibagi kepada wakil kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, wali kelas, koordinator laboratorium, pustakawan, dan bagian lainnya.

Hasil penelitian dalam Didaktik menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian kepala sekolah diwujudkan melalui penetapan struktur organisasi sekolah, pembagian tugas dan tanggung jawab guru serta tenaga kependidikan berdasarkan kompetensi, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja. Selain itu, kepala sekolah memastikan adanya koordinasi antarbidang, seperti kurikulum, kesiswaan, dan sarana prasarana. Pengorganisasian yang jelas dapat meminimalkan tumpang tindih tugas dan meningkatkan efektivitas kerja warga sekolah.

➢ Contoh kontekstual:

Kepala sekolah membagi tanggung jawab kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk mengatur jadwal pelajaran dan perangkat pembelajaran, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan untuk menangani kegiatan peserta didik, wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana untuk mengelola fasilitas, dan wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat untuk membangun komunikasi dengan orang tua serta masyarakat. Setiap bagian mempunyai tugas dan kewenangan yang jelas, tetapi tetap harus berkoordinasi

[13] Afriani and Sausan, "ANALISIS FUNGSI POKOK OPERASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENJALANKAN ORGANISASI PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN."

untuk mencapai tujuan sekolah.

Pengorganisasian yang jelas dapat menghindari tumpang tindih pekerjaan. Misalnya, ketika kegiatan penerimaan peserta didik baru dilaksanakan, harus ditentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap pendaftaran, administrasi, publikasi, verifikasi dokumen, hingga pengumuman hasil seleksi.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan kegiatan memberikan petunjuk, motivasi, instruksi, dan bimbingan kepada tenaga kerja agar melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Pengarahan umumnya dilakukan oleh pimpinan melalui komunikasi dan pemberian tugas kepada bawahan.

Dalam lembaga pendidikan, pengarahan tidak seharusnya hanya berupa perintah. Kepala sekolah atau madrasah perlu memberikan penjelasan mengenai tujuan pekerjaan, standar yang harus dicapai, pembagian tugas, serta memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan.

Dalam praktik organisasi pendidikan, fungsi pengarahan berkaitan erat dengan kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan sumber daya sekolah. Hasil penelitian dalam Didaktik menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai pengambil keputusan, motivator, dan komunikator dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. Kepala sekolah memberikan arahan kepada guru, memfasilitasi kebutuhan pembelajaran, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif dan kolaboratif.

- Contoh kontekstual:

Sebelum pelaksanaan ujian semester, kepala madrasah mengadakan rapat dengan seluruh guru. Kepala madrasah menjelaskan jadwal ujian, pembagian tugas pengawas, aturan pelaksanaan, mekanisme pengumpulan soal, serta prosedur ketika terjadi kendala. Selain memberikan instruksi, kepala madrasah juga mengingatkan bahwa pelaksanaan ujian harus dilakukan secara jujur dan tertib. Dengan demikian, pengarahan tidak hanya mengatur pekerjaan, tetapi juga menyatukan pemahaman seluruh tenaga pendidikan.

4. Pengendalian

Pengendalian atau pengawasan merupakan fungsi manajemen untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana, peraturan, dan standar organisasi. Dalam lembaga pendidikan, pengendalian mencakup kehadiran, kedisiplinan, kerja sama, pelaksanaan tugas, serta kondisi lingkungan kerja dan dilakukan melalui supervisi akademik maupun manajerial. Kepala sekolah dapat memantau pembelajaran, mengevaluasi kinerja guru, dan menilai ketercapaian program sekolah, kemudian menggunakan hasilnya sebagai dasar perbaikan dan pengembangan. Dengan demikian, pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menemukan kesalahan atau penyimpangan, tetapi juga sebagai proses pembinaan dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pembelajaran.

- Contoh kontekstual:

Sekolah menetapkan bahwa guru harus hadir sebelum kegiatan pembelajaran dimulai. Bagian tata usaha kemudian melakukan pencatatan kehadiran. Jika ditemukan seorang guru sering terlambat, kepala sekolah tidak langsung memberikan hukuman, tetapi terlebih dahulu melakukan klarifikasi mengenai penyebabnya. Jika keterlambatan disebabkan oleh masalah tertentu, sekolah dapat memberikan solusi. Namun, apabila pelanggaran dilakukan berulang kali tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan, sekolah dapat memberikan pembinaan sesuai aturan yang berlaku.

Dengan demikian, pengendalian bukan semata-mata mencari kesalahan pegawai, tetapi memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana sekaligus melakukan perbaikan apabila

terdapat masalah.

5. Pengadaan dan Rekrutmen Tenaga Kerja

Pengadaan merupakan proses memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Fungsi ini mencakup kegiatan perencanaan kebutuhan, penarikan atau rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi. Hasibuan menjelaskan bahwa pengadaan dilakukan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam lembaga pendidikan, proses pengadaan sangat menentukan kualitas sumber daya manusia karena guru dan tenaga kependidikan yang diterima akan berhubungan langsung dengan pelaksanaan pendidikan. Proses seleksi dapat mencakup pemeriksaan administrasi, teskompetensi, wawancara, praktik mengajar, dan tahap lainnya sesuai kebutuhan lembaga.

Dalam proses seleksi, terdapat tiga tahap utama, yaitu pra-seleksi berupa penetapan kebijakan dan prosedur, tahap seleksi berupa penilaian terhadap calon pegawai, dan pasca-seleksi berupa penerimaan, penempatan, dan penyelesaian administrasi kepegawaian.

- Contoh kontekstual:

Sebuah sekolah membutuhkan guru Bahasa Arab. Sekolah tidak cukup hanya mencari seseorang yang memiliki ijazah Bahasa Arab. Calon guru perlu dinilai berdasarkan kualifikasi akademik, kemampuan mengajar, kemampuan berkomunikasi, penguasaan materi, serta kesesuaian dengan kebutuhan sekolah. Dalam tahap wawancara, sekolah dapat menanyakan 17 pengalaman mengajar dan cara menghadapi peserta didik yang memiliki kemampuan berbeda.

Calon guru juga dapat diminta melakukan praktik mengajar selama 15–20 menit. Dari proses tersebut, sekolah dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai kompetensi calon guru.

6. Orientasi dan Penempatan

Orientasi merupakan proses memperkenalkan pegawai baru terhadap pekerjaan, lingkungan organisasi, aturan, budaya kerja, serta rekan kerja. Orientasi dibutuhkan karena tenaga kependidikan baru membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru.

Sementara itu, penempatan berkaitan dengan menempatkan seseorang pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Penempatan yang tepat dapat membantu tenaga kerja menjalankan tugas secara lebih efektif.

➢ Contoh kontekstual:

Seorang guru baru diterima di sebuah madrasah. Pada minggu pertama, kepala madrasah memperkenalkan guru tersebut kepada seluruh warga sekolah, menjelaskan struktur organisasi, jadwal kerja, tata tertib, sistem administrasi, kurikulum yang digunakan, serta budaya komunikasi di lingkungan madrasah. Guru tersebut kemudian ditempatkan sebagai guru Bahasa Indonesia sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Orientasi membuat pegawai tidak merasa langsung "dilepas" bekerja tanpa mengetahui aturan dan kebiasaan organisasi. Sementara itu, penempatan berdasarkan kompetensi membantu menghindari ketidaksesuaian antara kemampuan pegawai dan pekerjaan yang diberikan.

7. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan proses meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi tenaga kerja melalui pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, promosi, maupun mutasi. Hasibuan menjelaskan bahwa pengembangan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral melalui pendidikan

dan pelatihan.

Pengembangan SDM menjadi semakin penting karena lingkungan pendidikan terus mengalami perubahan, terutama dalam perkembangan teknologi, kurikulum, metode 18 pembelajaran, dan kebutuhan peserta didik. Pengembangan dilakukan bukan hanya untuk memperbaiki kemampuan yang masih kurang, tetapi juga mempersiapkan tenaga kerja menghadapi kebutuhan organisasi pada masa mendatang.

- Contoh kontekstual:

Sebuah sekolah menemukan bahwa sebagian guru masih mengalami kesulitan menggunakan platform pembelajaran digital. Sekolah kemudian mengadakan pelatihan penggunaan Learning Management System (LMS), pembuatan media pembelajaran digital, serta pengelolaan kelas berbasis teknologi. Setelah pelatihan, guru tidak hanya mengetahui cara menggunakan teknologi, tetapi juga diarahkan untuk menerapkannya dalam pembelajaran.

Pengembangan juga dapat dilakukan melalui promosi dan mutasi. Guru yang menunjukkan kompetensi kepemimpinan dapat diberikan kesempatan menjadi koordinator program atau wakil kepala sekolah. Sementara itu, mutasi dapat dilakukan untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih luas atau menyesuaikan kebutuhan organisasi.

7. Penilaian Kinerja atau Prestasi Kerja

Penilaian kinerja merupakan proses menilai sejauh mana tenaga kerja melaksanakan tugas dan mencapai standar yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi kerja penting karena dapat menjadi dasar untuk mengetahui tenaga kerja yang memiliki kinerja baik maupun yang membutuhkan pembinaan.

Dalam lembaga pendidikan, penilaian kinerja guru dapat mempertimbangkan berbagai aspek, seperti kedisiplinan, pelaksanaan pembelajaran, penyusunan perangkat pembelajaran, kemampuan mengelola kelas, tanggung jawab, dan keterlibatan dalam kegiatan sekolah.

- Contoh kontekstual:

Kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap kinerja seorang guru selama satu semester. Dari hasil observasi kelas ditemukan bahwa guru tersebut menguasai materi dengan baik, tetapi penggunaan metode pembelajarannya masih monoton. Kepala sekolah kemudian memberikan umpan balik dan menyarankan guru mengikuti pelatihan pembelajaran aktif. Pada semester berikutnya, kinerja guru dievaluasi kembali untuk melihat perkembangan setelah memperoleh pembinaan.

Dengan demikian, penilaian kinerja seharusnya tidak hanya digunakan untuk memberikan nilai kepada pegawai, tetapi juga menjadi dasar untuk pengembangan dan peningkatan kualitas SDM.

8. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa kepada tenaga kerja sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi dapat berbentuk finansial maupun nonfinansial. Hasibuan menekankan bahwa prinsip kompensasi harus dilakukan secara adil dan layak, yaitu mempertimbangkan prestasi kerja dan kebutuhan tenaga kerja.

Dalam lembaga pendidikan, kompensasi dapat berupa gaji, tunjangan, insentif, honor tambahan, penghargaan, kesempatan mengikuti pelatihan, maupun bentuk penghargaan nonfinansial lainnya sesuai status dan ketentuan kepegawaian.

- Contoh kontekstual:

Seorang guru diberikan tugas tambahan sebagai pembina ekstrakurikuler. Selain menerima hak sesuai ketentuan, sekolah dapat memberikan penghargaan atau insentif berdasarkan kebijakan dan kemampuan lembaga. Guru yang memperoleh prestasi dalam

membimbing peserta didik mengikuti kompetisi juga dapat diberikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi.

Pemberian kompensasi yang adil dapat meningkatkan motivasi kerja. Sebaliknya, ketidakjelasan atau ketidakadilan dalam pemberian penghargaan dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi tenaga kerja.

9. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan menyatukan kepentingan organisasi dengan kepentingan tenaga kerja sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan. Fungsi ini penting karena organisasi dan tenaga kerja memiliki kepentingan yang harus diselaraskan.

Dalam lembaga pendidikan, kepentingan sekolah adalah mencapai visi, meningkatkan mutu pendidikan, dan memberikan layanan terbaik kepada peserta didik. Sementara itu, guru dan tenaga kependidikan memiliki kebutuhan seperti penghargaan, kenyamanan bekerja, pengembangan karier, dan kesejahteraan.

- Contoh kontekstual:

Sekolah ingin meningkatkan kualitas layanan administrasi dengan menerapkan sistem digital. Bagi sekolah, digitalisasi diperlukan untuk meningkatkan efisiensi. Namun, sebagian tenaga administrasi merasa kesulitan menggunakan sistem baru. Agar kepentingan keduanya dapat disatukan, sekolah memberikan pelatihan dan masa adaptasi sebelum sistem diterapkan secara penuh. Dengan demikian, sekolah tetap dapat mencapai tujuan digitalisasi, sementara tenaga administrasi memperoleh dukungan untuk menyesuaikan diri.

10. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan merupakan kegiatan mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, kesejahteraan, serta loyalitas tenaga kerja agar mampu bekerja secara optimal. Pemeliharaan dapat dilakukan melalui program kesejahteraan, hubungan kerja yang baik, komunikasi, motivasi, keselamatan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Dalam pengelolaan SDM modern, pemeliharaan juga berkaitan dengan kepuasan kerja, pengelolaan konflik, motivasi, komunikasi, keselamatan, dan hubungan antara tenaga kerja dengan organisasi.

- Contoh kontekstual:

Sebuah sekolah menyadari bahwa guru mengalami beban kerja yang tinggi menjelang akhir semester. Kepala sekolah kemudian melakukan pembagian tugas secara lebih proporsional, membuka ruang komunikasi bagi guru yang mengalami kesulitan, serta memastikan lingkungan kerja tetap kondusif. Apabila terjadi konflik antarpegawai, pihak sekolah melakukan mediasi agar masalah tidak berkembang menjadi konflik yang lebih besar.

Pemeliharaan SDM pada akhirnya bukan hanya bertujuan mempertahankan pegawai agar tetap bekerja, tetapi menciptakan kondisi yang memungkinkan mereka bekerja dengan sehat, nyaman, dan produktif.

11. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kemauan tenaga kerja untuk menaati peraturan organisasi serta norma yang berlaku. Kedisiplinan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan karena organisasi akan mengalami kesulitan apabila anggotanya tidak mematuhi aturan.

Dalam lembaga pendidikan, kedisiplinan dapat terlihat melalui ketepatan waktu, kehadiran, kepatuhan terhadap jadwal mengajar, penyelesaian administrasi pembelajaran, pelaksanaan tugas, serta kepatuhan terhadap kode etik dan peraturan lembaga.

- Contoh kontekstual:

Sekolah menetapkan bahwa guru harus mengumpulkan perangkat pembelajaran sebelum awal semester. Apabila terdapat guru yang terlambat mengumpulkan, kepala sekolah melakukan pengingat dan pembinaan. Jika pelanggaran terus terjadi, sekolah dapat menerapkan tindakan sesuai aturan yang telah ditetapkan.

Kedisiplinan perlu diterapkan secara konsisten dan tidak diskriminatif. Aturan yang berlaku bagi satu tenaga kerja seharusnya juga menjadi pedoman bagi tenaga kerja lainnya agar tercipta rasa keadilan.

12. Hubungan Ketenagakerjaan dan Keselamatan Kerja

Dalam perkembangan MSDM, fungsi pengelolaan tenaga kerja juga mencakup hubungan dengan pegawai serta keselamatan dan kesehatan kerja. Departemen SDM berperan dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat, menangani keluhan, menjaga komunikasi, serta memastikan lingkungan kerja aman.

Dalam lembaga pendidikan, aspek tersebut dapat diterapkan melalui komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan, mekanisme penyampaian keluhan, pencegahan konflik, serta penyediaan lingkungan kerja yang aman.

- Contoh kontekstual:

Apabila seorang tenaga kependidikan merasa pembagian tugas administrasi tidak seimbang, lembaga sebaiknya menyediakan mekanisme penyampaian keluhan. Pihak pimpinan kemudian mengevaluasi pembagian tugas tersebut berdasarkan beban kerja masing-masing. Begitu pula dalam aspek keselamatan, sekolah harus memastikan ruang laboratorium, ruang kerja, fasilitas listrik, tangga, dan lingkungan sekolah berada dalam kondisi aman bagi tenaga kerja maupun peserta didik.

13. Penelitian dan Evaluasi SDM

Pengelolaan SDM juga membutuhkan data dan evaluasi untuk mengetahui berbagai persoalan yang terjadi dalam organisasi. Personnel research, misalnya, dapat digunakan untuk 22 menganalisis masalah ketidakhadiran, keterlambatan, ketidakpuasan tenaga kerja, maupun efektivitas proses rekrutmen dan seleksi.

- Contoh kontekstual:

Dalam satu tahun terakhir, sebuah sekolah menemukan bahwa tingkat keterlambatan guru meningkat. Kepala sekolah tidak langsung menyimpulkan bahwa guru tidak disiplin, tetapi mengumpulkan data mengenai waktu kedatangan, jadwal mengajar, jarak tempat tinggal, serta kondisi lalu lintas. Dari data tersebut diketahui bahwa sebagian besar keterlambatan terjadi pada hari tertentu karena perubahan jadwal dan kepadatan lalu lintas. Sekolah kemudian mengevaluasi jadwal kerja dan mencari solusi yang lebih tepat. Hal tersebut menunjukkan bahwa keputusan dalam pengelolaan SDM sebaiknya didasarkan pada data dan evaluasi, bukan hanya asumsi.

E. Etika dalam Pengelolaan SDM Pendidikan

Selain dilaksanakan berdasarkan prinsip dan fungsi manajemen yang sistematis, pengelolaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan juga perlu memperhatikan aspek etika. Etika menjadi landasan penting agar seluruh proses pengelolaan SDM, mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, hingga penilaian kinerja, dilaksanakan secara profesional, adil, dan bertanggung jawab.

Etika dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pendidikan merupakan aspek penting dalam membentuk tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional, berintegritas, dan bertanggung jawab. Dalam perspektif Islam, etika kerja tidak hanya berkaitan dengan norma organisasi, tetapi juga merupakan perwujudan keimanan dalam menjalankan amanah

pekerjaan melalui prinsip amanah, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab (Rozikan, 2019). Nilai tersebut sejalan dengan QS. An-Nisa ayat 58 tentang pentingnya menyampaikan amanah dan menetapkan keputusan secara adil. Dalam pengelolaan SDM pendidikan Islam, prinsip tersebut dapat diwujudkan melalui nilai amanah (dapat dipercaya dan bertanggung jawab), shidiq (jujur dan berintegritas), ikhlas (tulus dalam bekerja), dan ta'awun (saling membantu), yang diterapkan sejak proses seleksi hingga pengembangan SDM untuk membentuk tenaga yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berkarakter sesuai dengan prinsip Islam.[14]

Ruang Lingkup dan Urgensi Manajemen SDM Pendidikan

A. Ruang Lingkup Manajemen SDM Pendidikan

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia pendidikan mencakup keseluruhan proses pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sejak lembaga merencanakan kebutuhan SDM hingga berakhirnya hubungan kerja. Pengelolaan tersebut dilaksanakan secara sistematis agar ketersediaan, kompetensi, kinerja, dan kesejahteraan SDM sesuai dengan kebutuhan lembaga serta mendukung pencapaian visi dan tujuan pendidikan.

Ruang lingkup tersebut meliputi: (1) perencanaan SDM; (2) analisis kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan; (3) pengadaan, rekrutmen, dan seleksi; (4) orientasi, penempatan, dan pembagian tugas; (5) kompensasi dan kesejahteraan; (6) penilaian kinerja; (7) pelatihan dan pengembangan kompetensi; (8) pengembangan karier; (9) pemeliharaan hubungan kerja; (10) penciptaan mutu kehidupan kerja; serta (11) pensiun dan pemberhentian.[15]

Dengan demikian, ruang lingkup MSDM pendidikan bersifat menyeluruh dan berkelanjutan. Pengelolaan SDM tidak berhenti pada proses memperoleh tenaga kerja, tetapi mencakup seluruh siklus pengelolaan SDM agar tenaga pendidik dan kependidikan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan lembaga pendidikan.

B. Urgensi Manajemen SDM Pendidikan

Manajemen SDM memiliki kedudukan penting dalam lembaga pendidikan karena manusia merupakan unsur utama yang menggerakkan seluruh sumber daya organisasi. Sarana, prasarana, teknologi, dan berbagai sumber daya lainnya tidak akan memberikan hasil optimal tanpa didukung oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, profesional, dan memiliki komitmen terhadap tujuan pendidikan.

Urgensi manajemen SDM terlihat dari kebutuhan lembaga pendidikan untuk memperoleh tenaga yang sesuai dengan kebutuhan, mengembangkan kompetensi, meningkatkan motivasi, mempertahankan kinerja, serta menciptakan hubungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu diintegrasikan dengan perencanaan dan tujuan strategis lembaga pendidikan.[16]

Dalam pengelolaannya, terdapat pendekatan yang menekankan aspek hard dan soft dalam manajemen SDM. Pendekatan hard berorientasi pada pengelolaan SDM sebagai sumber daya organisasi melalui perencanaan kebutuhan, desain pekerjaan, pelatihan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi. Sementara itu, pendekatan soft lebih menekankan pengembangan manusia melalui motivasi, komitmen, komunikasi, kerja sama, serta penciptaan budaya

[14] Muhamad Nur Iksan et al., "INTERNALISASI NILAI ISLAM DALAM SELEKSI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS LEMBAGA," *Al-Irsyad: Journal of Education Science* 5, no. 1 (2026): 99–116, http://ejurnal.stkipddipinrang.ac.id/index.php/jse/article/view/582.

[15] Rusda Amaliyah & Ida Rindaningsih. **"Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia."** *TSAQOFAH* 5, no. 1 (2025): 726–742. DOI: 10.58578/tsaqofah.v5i1.4597.

[16] Sri Langgeng Ratnasari et al., *Dasar-Dasar Manajemen* (Yayasan Cendekiawan Inovasi Digital Indonesia, 2023), https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=1fPnEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Dasar-Dasar+manajemen&ots=QOhfa9kLSm&sig=BHGMQTiOzdwGGYi-ay-fN16n6pE.

organisasi yang mendukung perkembangan individu.

Dengan demikian, urgensi manajemen SDM pendidikan terletak pada kemampuannya dalam memastikan tersedianya tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, meningkatkan profesionalisme dan kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) pendidikan merupakan proses sistematis untuk menentukan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, baik dari segi jumlah maupun kompetensi, sesuai dengan tujuan dan kebutuhan lembaga pendidikan. Perencanaan menjadi dasar bagi berbagai proses pengelolaan SDM, mulai dari pengadaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan kompetensi, hingga pengembangan karier. Dengan perencanaan yang baik, lembaga pendidikan dapat memastikan ketersediaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta mampu mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

A. Analisis Kebutuhan dan Proyeksi SDM

Perencanaan SDM diawali dengan analisis kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui jumlah tenaga yang dibutuhkan, jenis jabatan yang tersedia, beban kerja, serta kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki oleh calon maupun tenaga yang telah bekerja. Analisis kebutuhan perlu mempertimbangkan jumlah peserta didik, program pendidikan, struktur organisasi, perkembangan lembaga, serta kondisi SDM yang tersedia.[17]

Selain menganalisis kebutuhan saat ini, lembaga pendidikan perlu melakukan proyeksi kebutuhan SDM untuk masa mendatang. Proyeksi tersebut diperlukan untuk mengantisipasi perubahan jumlah peserta didik, pembukaan program baru, pensiun, mutasi, pergantian tenaga kerja, maupun perkembangan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, lembaga dapat menghindari kekurangan ataupun kelebihan tenaga pendidik dan kependidikan.

B. Penetapan Standar Kompetensi

Hasil analisis kebutuhan selanjutnya menjadi dasar dalam menetapkan standar kompetensi bagi setiap posisi yang dibutuhkan. Standar kompetensi diperlukan untuk memastikan bahwa tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kualifikasi, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakter yang sesuai dengan tugas serta tanggung jawabnya.

Penetapan standar kompetensi juga memudahkan lembaga dalam menentukan kriteria pada proses rekrutmen, seleksi, penempatan, penilaian kinerja, dan pengembangan SDM. Dengan adanya standar yang jelas, pengelolaan SDM dapat dilakukan secara lebih objektif dan sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan.

C. Perencanaan Rekrutmen dan Seleksi

Perencanaan rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu tahapan penting dalam manajemen SDM di lembaga pendidikan. Rekrutmen merupakan proses mencari dan menarik calon tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan lembaga. Setelah proses rekrutmen, tahap berikutnya adalah seleksi, yaitu memilih calon yang paling sesuai berdasarkan kualifikasi, kemampuan, pengalaman, kompetensi, dan karakter yang dibutuhkan.[18]

---

[17] Khairul Umam & Suklani. **"Study Literatur Pengembangan Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Indonesia."** *TANZHIMUNA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2024): 43–56. DOI: 10.54213/tanzhimuna.v4i1.200.

[18] Anastasya Nur Faizah et al., "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi Melalui Definisi Fungsi Pengelolaan Serta Pendekatan," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 14, no. 3 (2025): 441–53, http://journal.upgris.ac.id/index.php/jmp/article/view/25090.

Proses rekrutmen tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Lembaga pendidikan perlu terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja untuk menentukan posisi yang dibutuhkan, jumlah tenaga yang diperlukan, serta kualifikasi yang harus dimiliki oleh calon pegawai. Rekrutmen yang disusun berdasarkan hasil analisis jabatan dan kebutuhan organisasi akan membuat proses pengadaan SDM lebih terarah dan memudahkan lembaga dalam melakukan pembinaan serta pengembangan kompetensi pegawai.

Setelah rekrutmen dilakukan, proses seleksi dilaksanakan untuk memperoleh calon tenaga pendidik dan kependidikan yang paling memenuhi persyaratan. Tahapan seleksi dapat meliputi pemeriksaan administrasi, tes tertulis, wawancara, tes kemampuan mengajar atau microteaching bagi tenaga pendidik, serta pemeriksaan kesehatan apabila diperlukan. Melalui proses tersebut, lembaga dapat menilai kemampuan akademik, keterampilan, kepribadian, dan komitmen calon pegawai terhadap dunia pendidikan.

Seleksi harus dilakukan secara objektif, transparan, dan adil. Penilaian perlu didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, pengalaman, dan kemampuan calon, bukan pada hubungan pribadi maupun latar belakang yang tidak berkaitan dengan tuntutan jabatan. Selain kompetensi profesional, lembaga pendidikan juga perlu memperhatikan aspek kepribadian, tanggung jawab, kedisiplinan, kemampuan bekerja sama, dan integritas karena tenaga pendidik memiliki peran sebagai teladan bagi peserta didik.

Perkembangan teknologi juga memengaruhi proses rekrutmen dan seleksi. Lembaga pendidikan dapat memanfaatkan media digital untuk menyebarkan informasi lowongan, menerima dokumen lamaran, melakukan penyaringan administrasi, hingga melaksanakan wawancara secara daring. Pemanfaatan teknologi dapat memperluas jangkauan rekrutmen dan meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi tetap perlu diimbangi dengan proses seleksi yang teliti agar kualitas SDM yang diperoleh tetap terjamin.

D. Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting dalam perencanaan SDM pendidikan setelah lembaga memperoleh tenaga pendidik dan kependidikan. Kegiatan tersebut bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, wawasan, dan sikap profesional agar SDM mampu menjalankan tugas secara optimal serta beradaptasi dengan perkembangan dunia pendidikan.

Perencanaan pelatihan diawali dengan analisis kebutuhan pelatihan untuk mengetahui kompetensi yang masih perlu ditingkatkan. Sebagai contoh, tenaga pendidik yang belum mampu memanfaatkan media pembelajaran digital dapat diberikan pelatihan mengenai penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, program pelatihan dapat disusun berdasarkan kebutuhan nyata dan tidak sekadar dilaksanakan sebagai kegiatan rutin.

Pelatihan dapat dilakukan melalui seminar, workshop, pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pelatihan berbasis teknologi, maupun kegiatan berbagi pengalaman antar tenaga pendidik. Selain tatap muka, pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan melalui webinar, kursus daring, dan Learning Management System (LMS) sehingga proses pembelajaran profesional menjadi lebih fleksibel.[19]

Pengembangan SDM memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan pelatihan. Pelatihan

[19] Asep Reiki Paibi, Moh Ali, and Dewi Cahyani, "Strategi Perencanaan Dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam," *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 04 (2025), https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/39025.

lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan bertujuan mempersiapkan tenaga pendidik dan kependidikan untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar pada masa mendatang. Misalnya, tenaga pendidik yang memiliki potensi kepemimpinan dapat diberikan kesempatan mengikuti pengembangan kompetensi manajerial sebagai persiapan untuk menduduki jabatan tertentu.

Keberhasilan pelatihan dan pengembangan membutuhkan dukungan pimpinan lembaga pendidikan. Kepala sekolah atau pimpinan lembaga perlu memberikan motivasi, menyediakan dukungan sumber daya, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong proses belajar dan pengembangan profesional. Hasil pelatihan juga perlu dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana kegiatan tersebut memberikan perubahan terhadap kompetensi dan kinerja SDM.

Dengan demikian, perencanaan pelatihan dan pengembangan merupakan investasi jangka panjang bagi lembaga pendidikan. Pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan akan membantu tenaga pendidik dan kependidikan menghadapi perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, serta tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

E. Perencanaan Karier dan Suksesi

Perencanaan karier merupakan proses memberikan arah dan kesempatan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengembangkan kompetensi serta mencapai jenjang karier sesuai dengan kualifikasi, kemampuan, dan prestasi yang dimiliki. Perencanaan karier diperlukan agar pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada kebutuhan pekerjaan saat ini, tetapi juga mempertimbangkan perkembangan profesional individu dalam jangka panjang.

Sementara itu, perencanaan suksesi merupakan proses mempersiapkan calon yang memiliki kompetensi dan potensi untuk mengisi posisi strategis ketika terjadi pergantian jabatan. Perencanaan suksesi penting bagi lembaga pendidikan karena pergantian pimpinan atau pemegang jabatan tertentu dapat terjadi akibat pensiun, mutasi, promosi, maupun perubahan struktur organisasi.

Perencanaan karier dan suksesi dapat dilakukan melalui pemetaan kompetensi, penilaian kinerja, identifikasi potensi, pemberian kesempatan pengembangan, serta pendampingan bagi calon pemegang jabatan. Dengan cara tersebut, lembaga dapat mempersiapkan SDM yang memiliki kemampuan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar.

Perencanaan karier juga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen tenaga pendidik dan kependidikan karena mereka memperoleh gambaran mengenai peluang pengembangan profesional di dalam lembaga. Sementara itu, perencanaan suksesi membantu lembaga menjaga kesinambungan kepemimpinan dan mencegah kekosongan pada posisi strategis.

F. Strategi Pengisian Posisi Strategis

Strategi pengisian posisi strategis merupakan bagian dari perencanaan SDM yang bertujuan memastikan setiap jabatan penting dalam lembaga pendidikan dapat diisi oleh individu yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan jabatan. Pengisian posisi strategis perlu mempertimbangkan hasil penilaian kinerja, kompetensi, pengalaman, potensi kepemimpinan, integritas, dan kesiapan individu.

Lembaga pendidikan dapat memanfaatkan pengembangan karier internal melalui promosi maupun menyiapkan alternatif rekrutmen eksternal apabila kebutuhan tidak dapat dipenuhi dari SDM yang tersedia. Strategi tersebut perlu dilakukan secara objektif dan transparan agar penempatan pada posisi strategis benar-benar didasarkan pada kemampuan dan kebutuhan lembaga.

Secara keseluruhan, perencanaan SDM pendidikan merupakan proses yang saling berkaitan antara analisis kebutuhan, proyeksi SDM, penetapan standar kompetensi, perencanaan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan karier dan suksesi. Perencanaan yang dilakukan secara sistematis memungkinkan lembaga pendidikan memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang kompeten sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan dan peningkatan mutu pendidikan.

Rekrutmen dan Seleksi SDM Pendidikan

Rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan untuk memperoleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Rekrutmen merupakan proses mencari dan menarik calon tenaga kerja agar bersedia melamar pada posisi yang tersedia, sedangkan seleksi merupakan proses memilih calon yang paling sesuai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, pengalaman, dan karakteristik yang dibutuhkan. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang terencana dapat membantu lembaga pendidikan memperoleh SDM yang kompeten, profesional, dan memiliki komitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

1. Sumber Rekrutmen SDM

Sumber rekrutmen merupakan saluran atau jalur yang digunakan lembaga pendidikan untuk memperoleh calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Secara umum, sumber rekrutmen terdiri atas sumber internal dan sumber eksternal.

Sumber internal mencakup promosi, mutasi, rotasi, pengembangan karier, serta rekomendasi dari pegawai yang telah bekerja di lembaga. Misalnya, seorang guru senior yang memiliki kompetensi dan pengalaman kepemimpinan dapat dipertimbangkan untuk menduduki posisi wakil kepala sekolah. Penggunaan sumber internal memiliki keunggulan berupa efisiensi waktu dan biaya, pemahaman terhadap budaya organisasi yang telah terbentuk, serta adanya kesempatan pengembangan karier bagi pegawai. Namun, sumber internal juga memiliki keterbatasan karena jumlah kandidat yang tersedia lebih sedikit dan berpotensi membatasi masuknya perspektif atau gagasan baru.

Sementara itu, sumber eksternal dapat diperoleh melalui website resmi lembaga, portal lowongan kerja, media sosial, kerja sama dengan perguruan tinggi, organisasi profesi, bursa kerja, maupun jaringan profesional lainnya. Sumber eksternal memungkinkan lembaga menjangkau kandidat yang lebih beragam. Sebagai contoh, sekolah dapat bekerja sama dengan perguruan tinggi untuk memperoleh calon guru yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang yang dibutuhkan.

Pemilihan sumber rekrutmen perlu disesuaikan dengan jenis jabatan, jumlah kebutuhan, kualifikasi yang dipersyaratkan, anggaran, serta waktu yang tersedia. Oleh karena itu, lembaga pendidikan dapat mengombinasikan sumber internal dan eksternal agar memperoleh SDM yang sesuai sekaligus memberikan ruang bagi pengembangan karier dan pembaruan gagasan.

2. Proses Rekrutmen SDM

Proses rekrutmen diawali dengan memastikan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan hasil perencanaan SDM. Pada tahap ini, lembaga menentukan jumlah tenaga yang dibutuhkan, jenis jabatan, tugas, tanggung jawab, serta kompetensi yang dipersyaratkan. Analisis kebutuhan tersebut menjadi dasar agar rekrutmen tidak dilakukan secara berlebihan maupun tidak mencukupi kebutuhan lembaga.

Tahap berikutnya adalah analisis jabatan untuk menentukan tugas, tanggung jawab, kualifikasi, kompetensi, dan persyaratan suatu posisi. Hasil analisis jabatan kemudian digunakan dalam penyusunan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan. Dengan adanya

informasi tersebut, lembaga dapat menyusun kriteria calon pegawai secara lebih jelas dan objektif.

Setelah persyaratan ditentukan, lembaga menyusun dan mempublikasikan informasi lowongan melalui berbagai media. Informasi tersebut perlu memuat posisi yang tersedia, kualifikasi, tugas dan tanggung jawab, persyaratan administrasi, batas waktu pendaftaran, serta tahapan seleksi. Publikasi yang jelas dan transparan dapat membantu lembaga memperoleh pelamar yang sesuai dengan kebutuhan.

Tahap selanjutnya adalah penyaringan awal atau seleksi administratif. Pada tahap ini, lembaga memeriksa kesesuaian dokumen pelamar dengan persyaratan yang telah ditentukan. Kandidat yang memenuhi persyaratan administratif dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya berupa tes kompetensi, wawancara, praktik mengajar, atau teknik seleksi lain sesuai dengan karakteristik jabatan.

Perkembangan teknologi juga memungkinkan proses rekrutmen dilakukan secara digital, mulai dari publikasi lowongan, pengumpulan dokumen, pendaftaran, hingga penyaringan awal. Pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan efisiensi proses, tetapi tetap harus disertai pemeriksaan yang cermat agar kualitas calon pegawai tetap terjamin.

3. Teknik Seleksi Tenaga Pendidik

Seleksi tenaga pendidik bertujuan memperoleh guru yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan profesinya. Seleksi dapat dilakukan melalui pemeriksaan administrasi, tes kompetensi, wawancara, serta praktik mengajar atau microteaching.

Dalam proses seleksi, kompetensi guru perlu diperhatikan secara menyeluruh, meliputi kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran dan memahami karakteristik peserta didik. Kompetensi profesional berkaitan dengan penguasaan materi dan bidang keilmuan yang diajarkan. Kompetensi kepribadian berkaitan dengan integritas, tanggung jawab, kedewasaan, dan keteladanan, sedangkan kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, rekan kerja, orang tua, dan masyarakat.

Selain kemampuan akademik dan profesional, karakter calon guru juga perlu diperhatikan karena guru memiliki peran sebagai pendidik sekaligus teladan bagi peserta didik. Oleh karena itu, proses seleksi perlu mempertimbangkan aspek disiplin, tanggung jawab, integritas, kemampuan bekerja sama, serta komitmen terhadap pendidikan.

4. Seleksi Tenaga Kependidikan

Seleksi tenaga kependidikan memiliki karakteristik yang disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dijalankan. Tenaga kependidikan meliputi tenaga administrasi, pustakawan, laboran, dan tenaga pendukung lainnya yang memiliki tuntutan kompetensi berbeda dari tenaga pendidik.

Teknik seleksi dapat meliputi seleksi administrasi, tes tertulis, tes kemampuan teknis, tes komputer, simulasi pekerjaan, wawancara, dan tes psikologis apabila diperlukan. Misalnya, calon tenaga administrasi dapat diberikan simulasi pengelolaan data menggunakan aplikasi komputer, sedangkan calon pustakawan dapat diberikan tugas terkait pengelolaan koleksi dan katalogisasi.

Dengan demikian, seleksi tenaga kependidikan lebih menekankan kesesuaian antara kemampuan teknis, administratif, literasi digital, komunikasi, integritas, dan kemampuan pelayanan dengan tuntutan jabatan. Meskipun demikian, kemampuan sosial dan kerja sama tetap diperlukan karena tenaga kependidikan juga berinteraksi dengan peserta didik, guru, orang tua, dan masyarakat.

5. Wawancara Berbasis Kompetensi

Wawancara berbasis kompetensi merupakan teknik seleksi yang menggali pengalaman dan perilaku nyata calon pegawai untuk mengetahui kompetensi yang dimilikinya. Berbeda dengan wawancara yang hanya mengajukan pertanyaan hipotetis, wawancara berbasis kompetensi meminta kandidat memberikan contoh pengalaman yang pernah dihadapi dan tindakan yang telah dilakukan.

Salah satu metode yang dapat digunakan adalah metode STAR, yaitu Situation, Task, Action, dan Result. Situation menjelaskan situasi yang dihadapi, Task menjelaskan tugas atau tanggung jawab kandidat, Action menjelaskan tindakan yang dilakukan, sedangkan Result menjelaskan hasil yang diperoleh. Metode ini membantu lembaga memperoleh informasi yang lebih konkret mengenai kemampuan kandidat dalam menghadapi masalah, bekerja sama, mengambil keputusan, dan menyelesaikan tugas.

6. Penempatan SDM yang Tepat

Setelah proses seleksi selesai, calon yang dinyatakan diterima perlu ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi, kualifikasi, pengalaman, serta kebutuhan lembaga. Prinsip the right person in the right job menekankan bahwa seseorang perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan karakteristik jabatan.

Penempatan yang tepat dapat meningkatkan efektivitas kerja, kepuasan, motivasi, dan produktivitas tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan pekerjaan dapat menyebabkan rendahnya kinerja, kesulitan dalam melaksanakan tugas, dan meningkatnya risiko pergantian tenaga kerja.

Oleh karena itu, hasil analisis jabatan, proses seleksi, dan penilaian kompetensi perlu menjadi dasar dalam menentukan penempatan. Misalnya, guru yang memiliki latar belakang pendidikan Bahasa Indonesia dan menunjukkan kompetensi mengajar yang baik ditempatkan sebagai guru Bahasa Indonesia, sedangkan tenaga administrasi yang memiliki kemampuan pengelolaan data dan teknologi informasi ditempatkan pada bagian administrasi yang sesuai.

Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi SDM pendidikan merupakan rangkaian proses yang saling berkaitan, mulai dari penentuan sumber calon, pelaksanaan rekrutmen, penyaringan, seleksi, wawancara, hingga penempatan. Pelaksanaan yang objektif, transparan, dan berbasis kompetensi akan membantu lembaga pendidikan memperoleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pada akhirnya, kualitas proses rekrutmen dan seleksi menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung profesionalisme SDM dan peningkatan mutu pendidikan.

Problematika dan Tantangan Pengelolaan SDM Pendidikan

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pendidikan masih menghadapi berbagai problematika yang dapat memengaruhi kualitas penyelenggaraan pendidikan. Salah satu permasalahan utama adalah ketidaksesuaian antara kompetensi SDM dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Tidak semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya, baik dari aspek akademik, profesional, pedagogik, sosial, maupun kemampuan teknologi. Permasalahan tersebut dapat diperkuat oleh proses perencanaan, rekrutmen, penempatan, dan pengembangan SDM yang belum sepenuhnya dilakukan berdasarkan kebutuhan dan kompetensi. Selain itu, keterbatasan kesempatan mengikuti pelatihan, beban kerja yang tinggi, ketidakmerataan distribusi tenaga pendidik, serta perbedaan kesejahteraan juga menjadi persoalan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan SDM pendidikan.

Di samping problematika tersebut, perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan pendidikan menjadi tantangan tersendiri bagi pengelolaan SDM. Digitalisasi menuntut guru

dan tenaga kependidikan untuk mampu menggunakan berbagai teknologi, seperti sistem informasi akademik, media pembelajaran digital, Learning Management System (LMS), serta berbagai aplikasi administrasi dan evaluasi pembelajaran. Perbedaan kemampuan dalam menguasai teknologi dapat menimbulkan kesenjangan kompetensi antartenaga kerja. Selain itu, pengelolaan data secara digital juga menuntut kemampuan dalam menjaga keamanan dan kerahasiaan informasi. Perubahan kurikulum, karakteristik peserta didik, serta tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan juga mengharuskan SDM untuk terus melakukan upskilling dan reskilling agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Oleh karena itu, problematika dan tantangan pengelolaan SDM pendidikan perlu dihadapi melalui pengelolaan yang lebih sistematis, berkelanjutan, dan berorientasi pada pengembangan manusia. Lembaga pendidikan perlu memperkuat perencanaan kebutuhan SDM, menerapkan rekrutmen dan penempatan berdasarkan kompetensi, menyediakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, melakukan penilaian kinerja secara objektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karier. Pemanfaatan teknologi juga perlu diimbangi dengan penguatan aspek etika, komunikasi, kerja sama, dan nilai-nilai kemanusiaan. Dengan demikian, pengelolaan SDM tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, tetapi juga untuk membentuk tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, profesional, adaptif, berintegritas, dan mampu mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Strategi Penguatan Manajemen SDM Pendidikan

Pengelolaan SDM yang efektif dalam lembaga pendidikan perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dengan menyesuaikan kebutuhan serta kondisi lembaga. Salah satu strategi utama adalah melakukan pengelolaan dan evaluasi kinerja secara berkala. Lembaga perlu menetapkan target kerja, memantau pelaksanaan tugas, serta mengevaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan sebagai dasar untuk menentukan pembinaan maupun perbaikan. Selain itu, pengembangan kompetensi perlu dilakukan melalui pelatihan, seminar, workshop, pendampingan, maupun kegiatan pengembangan profesional lainnya. Misalnya, ketika guru mengalami kesulitan dalam menggunakan media pembelajaran digital, sekolah dapat memberikan pelatihan penggunaan platform pembelajaran dan aplikasi pendukung agar kompetensi guru sesuai dengan perkembangan kebutuhan pendidikan.

Strategi berikutnya adalah pemanfaatan teknologi digital dan pembangunan budaya kerja yang kolaboratif. Teknologi dapat digunakan untuk mendukung kegiatan pembelajaran maupun mempermudah pengelolaan administrasi, seperti pengelolaan data peserta didik, presensi, arsip, dan evaluasi pembelajaran (Purwanto et al., 2023). Pemanfaatan teknologi tersebut perlu diimbangi dengan kesiapan dan kemampuan SDM agar dapat digunakan secara efektif. Di sisi lain, lembaga pendidikan perlu membangun budaya kerja yang mendorong komunikasi, kerja sama, dan saling membantu. Guru dan tenaga kependidikan dapat bekerja dalam kelompok untuk menyusun program, berbagi pengalaman, mendiskusikan permasalahan, serta menemukan solusi bersama. Lingkungan kerja yang kolaboratif dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis sekaligus mendukung peningkatan kinerja SDM.

Selain meningkatkan kompetensi dan kolaborasi, lembaga pendidikan perlu mendorong kreativitas, inovasi, serta memberikan penghargaan dan pembinaan kepada SDM. Guru dan tenaga kependidikan perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan gagasan dan mencoba pendekatan baru sesuai dengan kebutuhan lembaga. Hasil evaluasi kinerja dapat dijadikan dasar untuk memberikan apresiasi kepada SDM yang menunjukkan prestasi maupun melakukan pembinaan terhadap tenaga kerja yang masih mengalami kendala.

Dengan demikian, strategi pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja, tetapi juga pada pengembangan potensi, motivasi, dan kesejahteraan SDM. Penerapan strategi tersebut secara terpadu dapat membantu lembaga pendidikan memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, profesional, adaptif, dan mampu mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia pendidikan memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian tujuan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan. Efektivitas pengelolaan SDM ditentukan oleh kesesuaian antara kebutuhan lembaga dengan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, mulai dari perencanaan, rekrutmen, penempatan, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi kinerja. Pengelolaan yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan berkontribusi terhadap terbentuknya sumber daya manusia pendidikan yang profesional dan sesuai dengan tuntutan lembaga.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa pengelolaan SDM pendidikan masih dihadapkan pada ketidaksesuaian kompetensi, keterbatasan pengembangan profesional, beban kerja, ketidakmerataan tenaga, dan tuntutan adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Kondisi tersebut menegaskan bahwa pengelolaan SDM tidak cukup hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga, tetapi perlu diarahkan pada pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Secara teoretis, temuan ini memperkuat pemahaman bahwa manajemen SDM pendidikan merupakan komponen strategis yang menghubungkan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dengan pencapaian mutu serta tujuan lembaga pendidikan.

REFERENSI

Afriani, Regina, and Adiba Rana Sausan. "ANALISIS FUNGSI POKOK OPERASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENJALANKAN ORGANISASI PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN." *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang* 12, no. 02 (2026): 32–43. http://www.journal.stkipsubang.ac.id/index.php/didaktik/article/view/11477.

Faizah, Anastasya Nur, Farih Annisa Putri, Ays Risma Febiana, and Mardiyah Mardiyah. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi Melalui Definisi Fungsi Pengelolaan Serta Pendekatan." *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 14, no. 3 (2025): 441–53. http://journal.upgris.ac.id/index.php/jmp/article/view/25090.

Fika, Nurul, and Anis Zohriah. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan." *Jambura Journal of Educational Management*, 2024, 248–57. https://ejournal-fip-ung.ac.id/ojs/index.php/JJEM/article/view/2745.

Iksan, Muhamad Nur, Nisfani Alfi Fahrezi, Azizatul Magfiroh, and Mardiyah Mardiyah. "INTERNALISASI NILAI ISLAM DALAM SELEKSI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS LEMBAGA." *Al-Irsyad: Journal of Education Science* 5, no. 1 (2026): 99–116. http://ejurnal.stkipddipinrang.ac.id/index.php/jse/article/view/582.

Khairul Umam & Suklani**.** "Study Literatur Pengembangan Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Indonesia." *TANZHIMUNA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2024): 43–56. DOI: 10.54213/tanzhimuna.v4i1.200.

Khamima, Bilqis Auliatul, Erica Wahyu Izzati, Mardiyah Mardiyah, and Fauzia Rosalia Trisnia. "Human Resource Management in Islamic Education: Evolution, Approaches,

and Challenges." *JIEM (Journal of Islamic Education Management)* 9, no. 2 (2025): 129–41. https://journal1.uinssc.ac.id/index.php/jiem/article/view/22568.

Mubarok, Ramdanil, Mardiyah Mardiyah, and Selvi Devi Rahayu. "The Role Of Human Resources In The Management Of Non-Formal Educational Institutions." *Empowerment: Jurnal Ilmiah Program Studi Pendidikan Luar Sekolah* 13, no. 1 (2024): 77–88. https://e-journal.stkipsiliwangi.ac.id/index.php/empowerment/article/view/4618.

Paibi, Asep Reiki, Moh Ali, and Dewi Cahyani. "Strategi Perencanaan Dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam." *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 04 (2025). https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/39025.

Putri, Farih Annisa, Husnaya Dwi Damayanti, and Mardiyah Mardiyah. "HASIL EVALUASI DIRI SEKOLAH DAN PENENTUAN PRIORITAS REKOMENDASI DALAM MENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN ISLAM." *Al-Rabwah* 19, no. 2 (2025): 077–096. https://jurnal.staiskutim.ac.id/index.php/al-rabwah/article/view/675.

Ratnasari, Sri Langgeng, Neneng Awaliah, Zakiyah Zahara, Erminati Pancaningrum, Thea Geneveva Josephine Jesajas, Marianus Hendrilensio Sanga, Luis Marnisah, and Anik Herminingsih. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yayasan Cendekiawan Inovasi Digital Indonesia, 2023. https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=1fPnEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Dasar-Dasar+manajemen&ots=QOhfa9kLSm&sig=BHGMQTiOzdwGGYi-ay-fN16n6pE.

Rusda Amaliyah & Ida Rindaningsih. "Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia." *TSAQOFAH* 5, no. 1 (2025): 726–742. DOI: 10.58578/tsaqofah.v5i1.4597.