

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI PILAR STRATEGIS DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Indah Wahyuni¹

¹ Institut Agama Islam Al Khoziny Buduran, Sidoarjo, Indonesia

Email: Wahyuni8512@gmail.com¹

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing lembaga pendidikan. Dengan menggunakan metode library research atau studi kepustakaan, penelitian ini menghimpun, mengkaji, dan mensintesis berbagai literatur yang relevan, termasuk buku, artikel jurnal nasional dan internasional, serta dokumen kebijakan terkait MSDM dan pengelolaan pendidikan. Hasil telaah menunjukkan bahwa MSDM mengalami pergeseran paradigma dari fungsi administratif menuju peran strategis yang terintegrasi dengan visi dan misi kelembagaan. Temuan utama mencakup empat aspek penting: (1) MSDM sebagai instrumen strategis pendukung inovasi dan perubahan; (2) pengembangan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan secara berkelanjutan sebagai kunci peningkatan mutu; (3) penerapan sistem penilaian kinerja dan penghargaan yang adil untuk membangun budaya kerja produktif dan inovatif; serta (4) integrasi kebijakan MSDM dengan strategi kelembagaan guna meningkatkan ketahanan organisasi. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa MSDM merupakan pilar strategis yang tidak hanya mendukung kelancaran operasional, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang adaptif, profesional, dan kompetitif di era global.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia; Lembaga Pendidikan; Peran Strategis; Pengembangan Kompetensi; Budaya Kerja.

Abstract: This study aims to analyze the strategic role of human resource management (HRM) in enhancing the effectiveness and competitiveness of educational institutions. Using the library research method, this study collected, reviewed, and synthesized various relevant sources, including books, national and international journal articles, and policy documents related to HRM and educational management. The results indicate a paradigm shift in HRM from a merely administrative function to a strategic role integrated with the institution's vision and mission. The key findings highlight four main aspects: (1) HRM as a strategic instrument supporting innovation and organizational change; (2) continuous professional development for educators and education staff as a critical factor in improving quality; (3) the implementation of competency-based performance appraisals and fair reward systems to foster a productive and innovative work culture; and (4) the integration of HRM policies into institutional strategies to enhance organizational resilience. This study concludes that HRM serves as a strategic pillar that not only supports operational processes but also becomes a crucial factor in shaping educational institutions to be adaptive, professional, and competitive in the global era.

Keywords: Human Resource Management; Educational Institutions; Strategic Role; Professional Development; Work Culture.

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan yang semakin strategis dalam penyelenggaraan dan pengembangan lembaga pendidikan modern. Sebagai sebuah disiplin ilmu terapan, MSDM

tidak hanya berfokus pada fungsi administratif semata, melainkan juga meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai aset utama organisasi. Peran ini menjadi semakin penting dalam konteks dinamika globalisasi, kemajuan teknologi, serta meningkatnya tuntutan mutu pendidikan yang menuntut profesionalisme, inovasi, dan adaptabilitas tinggi dari seluruh insan pendidikan.

Dalam perspektif strategis, MSDM berkontribusi langsung terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan melalui berbagai fungsi utama. Fungsi tersebut mencakup: (1) proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik serta tenaga kependidikan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan lembaga; (2) pengembangan kapasitas dan kompetensi melalui program pelatihan dan pengembangan profesional berkelanjutan; (3) penilaian kinerja berbasis kriteria objektif yang terukur; hingga (4) penyusunan kebijakan penghargaan dan kesejahteraan yang mendorong motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja. Seluruh proses ini dirancang untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan secara menyeluruh.

Lebih jauh, MSDM juga memainkan peran transformasional, yaitu sebagai motor penggerak perubahan organisasi pendidikan agar dapat beradaptasi dengan cepat terhadap berbagai tantangan eksternal. Pendekatan MSDM yang dirancang secara sistematis dan terintegrasi diharapkan mampu menciptakan sistem pendidikan yang lebih inklusif, responsif, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat serta perkembangan zaman. Dengan demikian, MSDM bukan hanya berfungsi sebagai alat bantu administratif, tetapi menjadi instrumen strategis yang mendukung keunggulan kompetitif lembaga pendidikan.

Sejumlah penelitian terdahulu memberikan gambaran mengenai implementasi fungsi MSDM di lingkungan pendidikan. Misalnya, penelitian oleh Suryadi (2018) yang menegaskan pentingnya proses rekrutmen dan seleksi yang profesional sebagai tahap awal dalam menjamin kualitas tenaga pendidik. Sementara itu, Hartati dan Nugroho (2019) menemukan bahwa program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja guru. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hasanah (2020) mengkaji penerapan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi di tingkat sekolah menengah, yang terbukti mendorong guru untuk terus mengembangkan kapasitas profesional mereka. Selain itu, Mulyani (2021) menyoroti bahwa pemberian penghargaan dan peningkatan kesejahteraan menjadi faktor penting dalam memperkuat loyalitas dan komitmen guru serta staf administrasi terhadap lembaga pendidikan.

Meskipun temuan-temuan tersebut memberikan kontribusi penting dalam memahami fungsi MSDM di lembaga pendidikan, sebagian besar penelitian masih bersifat parsial dan lebih menekankan pada aspek teknis-operasional, seperti rekrutmen, pelatihan, atau penilaian kinerja secara terpisah. Kajian yang memposisikan MSDM sebagai pilar strategis yang terintegrasi dengan kebijakan, visi, dan arah pengembangan lembaga pendidikan secara komprehensif masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menawarkan perspektif baru yang menempatkan MSDM sebagai instrumen strategis yang mendukung pencapaian mutu pendidikan yang berkelanjutan dan peningkatan daya saing lembaga pendidikan di era modern.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode *library research* atau studi kepustakaan, yaitu pendekatan penelitian yang dilakukan dengan menghimpun, mengkaji, dan menganalisis berbagai literatur yang relevan dengan topik manajemen sumber daya manusia sebagai pilar strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Metode ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah untuk memperoleh pemahaman komprehensif dan mendalam mengenai konsep, teori, serta temuan empiris yang telah dihasilkan oleh penelitian terdahulu (Zed, 2004; Creswell & Creswell, 2018).

Proses penelitian diawali dengan penelusuran sumber-sumber ilmiah yang meliputi buku, artikel jurnal nasional dan internasional, prosiding, serta dokumen kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia dan manajemen pendidikan (Hart, 1998). Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara deskriptif-kualitatif dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) identifikasi tema utama dan subtema yang relevan; (2) klasifikasi hasil temuan penelitian terdahulu; dan (3) sintesis untuk menemukan keterkaitan antar konsep serta menyusun kesimpulan yang mendukung kerangka pemikiran penelitian (Bowen, 2009).

Melalui metode *library research* ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang utuh dan argumentasi yang kuat mengenai pentingnya manajemen sumber daya manusia sebagai unsur strategis dalam mendukung efektivitas, mutu, dan daya saing lembaga pendidikan di era modern.

Temuan dan Diskusi

Temuan

Berdasarkan hasil telaah dan analisis mendalam terhadap berbagai sumber literatur, diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai posisi serta peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai salah satu pilar strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Uraian detail mengenai temuan tersebut disajikan sebagai berikut:

1. MSDM sebagai instrumen strategis, bukan hanya administratif

Selama ini, banyak lembaga pendidikan mempraktikkan MSDM sebatas fungsi administratif, seperti rekrutmen, penempatan, dan pencatatan data pegawai. Namun, literatur mutakhir (Dessler, 2020; Ulrich et al., 2012) menunjukkan adanya transformasi paradigma yang memandang MSDM sebagai bagian integral dari strategi kelembagaan. Konsep ini selaras dengan teori Strategic Human Resource Management (SHRM) yang menekankan bahwa kebijakan dan praktik MSDM harus diintegrasikan dengan tujuan jangka panjang organisasi (Wright & McMahan, 1992).

Dengan memandang guru dan tenaga kependidikan sebagai human capital atau aset strategis (Becker, 1993), lembaga pendidikan dapat menciptakan sistem pengelolaan yang proaktif, bukan hanya reaktif. Pendekatan ini memungkinkan pengembangan potensi pegawai secara berkelanjutan, sehingga tercapai keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Selain itu, teori Resource-Based View (Barney, 1991) juga mendukung pandangan bahwa SDM yang kompeten dan dikelola secara strategis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru.

2. Pengembangan kompetensi berkelanjutan sebagai kunci peningkatan mutu

Temuan penting lain adalah bahwa program pelatihan dan pengembangan kompetensi tidak boleh bersifat insidental, tetapi harus menjadi upaya strategis jangka panjang (Hartati & Nugroho, 2019; Robbins & Coulter, 2018). Hal ini sejalan dengan teori Continuous Professional Development (CPD) yang menekankan perlunya peningkatan kompetensi secara sistematis dan berkelanjutan bagi pendidik dan tenaga kependidikan (Day & Sachs, 2004).

Pengembangan kompetensi juga mencakup pemanfaatan teknologi informasi, pembelajaran digital, serta metodologi pembelajaran inovatif yang sesuai dengan perkembangan zaman. Ini penting untuk memenuhi teori Organizational Learning (Argyris & Schön, 1978) yang menyatakan bahwa organisasi yang terus belajar akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

3. Penilaian kinerja dan penghargaan memperkuat budaya kerja yang produktif

Hasil kajian literatur (Hasanah, 2020; Mulyani, 2021) menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi serta mekanisme penghargaan yang adil dapat membangun budaya organisasi yang inovatif dan kompetitif. Konsep ini sesuai dengan teori Performance Management (Armstrong, 2006), yang menjelaskan bahwa evaluasi kinerja bukan hanya alat administratif, tetapi juga alat strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pemberian penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, mendorong loyalitas dan komitmen pegawai. Hal ini selaras dengan teori motivasi Equity Theory (Adams, 1965), yang menjelaskan bahwa keadilan dalam pemberian penghargaan memengaruhi kepuasan kerja dan perilaku pegawai.

4. Integrasi MSDM dengan kebijakan kelembagaan meningkatkan daya saing

Sintesis literatur juga menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang berhasil mengintegrasikan kebijakan MSDM dengan perencanaan strategis akan memiliki daya saing yang lebih kuat (Handoko, 2011; Ulrich et al., 2012). Pendekatan ini sesuai dengan konsep Strategic Alignment (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997), yang menekankan pentingnya keselarasan antara kebijakan SDM dan strategi organisasi.

Integrasi ini tercermin dalam keselarasan antara pengembangan SDM dengan arah kebijakan lembaga, seperti pengembangan program baru, penyesuaian kurikulum, dan inovasi digital. Pendekatan ini membantu lembaga pendidikan lebih adaptif terhadap perubahan regulasi, tuntutan akreditasi, dan pergeseran kebutuhan masyarakat. Sejalan dengan teori Dynamic Capabilities (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), lembaga yang mampu membangun dan memanfaatkan kapabilitas dinamis akan lebih siap menghadapi perubahan eksternal.

Diskusi

Hasil telaah literatur menunjukkan adanya pergeseran mendasar dalam paradigma manajemen sumber daya manusia (MSDM) di lembaga pendidikan, yaitu dari sekadar fungsi administratif menuju peran strategis yang terintegrasi dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang lembaga (Dessler, 2020; Ulrich et al., 2012). Pergeseran ini menegaskan bahwa MSDM tidak lagi dipahami hanya sebagai aktivitas administratif seperti rekrutmen dan

pencatatan pegawai, melainkan sebagai instrumen penting untuk mendukung inovasi, meningkatkan kinerja lembaga, serta memperkuat daya saing di tengah perubahan global yang cepat dan dinamis. Sejalan dengan Ulrich et al. (2012), MSDM strategis memainkan peran sebagai *business partner*, *change agent*, dan *employee champion*, sehingga kebijakan SDM menjadi selaras dengan arah strategis lembaga pendidikan.

Temuan lain yang signifikan adalah pentingnya pengembangan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan secara berkelanjutan (Hartati & Nugroho, 2019). Hal ini mendukung teori Robbins dan Coulter (2018) yang menyatakan bahwa investasi jangka panjang dalam peningkatan kompetensi SDM merupakan elemen kunci dalam menciptakan organisasi pembelajar (*learning organization*). Dalam konteks lembaga pendidikan, pengembangan kompetensi tidak hanya bertujuan untuk memenuhi standar profesionalisme guru dan staf, tetapi juga sebagai upaya adaptasi terhadap dinamika kurikulum, perkembangan teknologi pendidikan, serta kebutuhan peserta didik yang terus berubah. Program pelatihan yang berkesinambungan dapat meningkatkan motivasi, inovasi dalam pembelajaran, serta kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

Selain itu, praktik penilaian kinerja dan pemberian penghargaan yang adil dan terukur sebagaimana diungkapkan Hasanah (2020) dan Mulyani (2021) juga memperkuat fungsi strategis MSDM. Pendekatan ini selaras dengan konsep *performance-based HRM*, yang menempatkan kinerja individu sebagai indikator keberhasilan organisasi. Sistem penilaian kinerja bukan hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme umpan balik yang membantu guru dan staf memahami kekuatan dan area pengembangan mereka. Pemberian penghargaan atau insentif, baik finansial maupun non-finansial, terbukti mampu meningkatkan loyalitas pegawai, memperkuat komitmen organisasi, dan menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif, inovatif, serta adaptif.

Lebih jauh, integrasi kebijakan MSDM ke dalam strategi kelembagaan (Handoko, 2011) menjadi faktor penting dalam meningkatkan ketahanan dan daya saing lembaga pendidikan. Lembaga yang mampu mengintegrasikan pengelolaan SDM dengan rencana pengembangan organisasi lebih siap menghadapi tantangan eksternal, seperti perubahan kebijakan nasional, tuntutan akreditasi, perkembangan teknologi informasi, serta ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap mutu pendidikan. Integrasi ini juga memastikan bahwa kebijakan pengembangan SDM selalu selaras dengan prioritas strategis lembaga, sehingga dapat memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Dengan demikian, sintesis literatur yang dilakukan melalui metode *library research* ini memperkuat pemahaman bahwa MSDM di lembaga pendidikan memiliki fungsi strategis yang jauh lebih luas daripada sekadar pengelolaan administratif. Peran strategis tersebut mencakup penguatan budaya organisasi berbasis kinerja dan inovasi, pengembangan kompetensi sebagai investasi jangka panjang, serta integrasi kebijakan SDM dengan strategi kelembagaan. Pendekatan ini memungkinkan lembaga pendidikan menjadi lebih adaptif, responsif, dan berdaya saing tinggi di era global yang penuh perubahan dan kompleksitas.

Tabel 1.
Ringkasan Diskusi tentang Peran Strategis MSDM dalam Lembaga Pendidikan

Aspek MSDM	Landasan Teoritis / Referensi	Temuan Utama	Implikasi bagi Lembaga Pendidikan
MSDM sebagai instrumen strategis	Dessler (2020); Ulrich et al. (2012)	Pergeseran fungsi MSDM dari administratif ke arah strategis, terintegrasi dengan visi dan misi lembaga	Memungkinkan MSDM menjadi mitra strategis untuk mendukung inovasi, perubahan organisasi, dan peningkatan daya saing

Pengembangan kompetensi berkelanjutan	Robbins & Coulter (2018); Hartati & Nugroho (2019)	Investasi jangka panjang dalam pengembangan SDM meningkatkan profesionalisme dan adaptasi terhadap perubahan	Mendorong terciptanya organisasi pembelajar dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan
Penilaian kinerja dan penghargaan	Hasanah (2020); Mulyani (2021)	Sistem penilaian kinerja dan penghargaan berbasis kompetensi memperkuat motivasi dan loyalitas pegawai	Membentuk budaya kerja inovatif dan kolaboratif, serta meningkatkan kinerja lembaga
Integrasi MSDM dengan kebijakan kelembagaan	Handoko (2011); Ulrich et al. (2012)	Kebijakan MSDM selaras dengan strategi lembaga meningkatkan ketahanan dan daya saing	Lembaga menjadi lebih responsif terhadap perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan tuntutan masyarakat

Conclusion

Berdasarkan hasil telaah literatur yang mendalam melalui metode *library research*, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) di lembaga pendidikan memiliki peran strategis yang jauh melampaui fungsi administratif tradisional. Pergeseran paradigma ini tercermin dari beberapa aspek penting:

- 1) MSDM sebagai instrumen strategis yang terintegrasi dengan visi, misi, dan rencana pengembangan kelembagaan;
- 2) Pentingnya program pengembangan kompetensi berkelanjutan sebagai investasi jangka panjang untuk meningkatkan profesionalisme dan kemampuan adaptasi;
- 3) Implementasi sistem penilaian kinerja dan penghargaan yang adil untuk membangun budaya kerja produktif, inovatif, dan kolaboratif; serta
- 4) Integrasi kebijakan MSDM dengan perencanaan strategis lembaga sebagai upaya memperkuat ketahanan dan daya saing organisasi.

Dengan demikian, MSDM berperan sebagai salah satu pilar strategis yang mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan, penguatan budaya organisasi, dan kesiapan lembaga pendidikan menghadapi perubahan di era global.

References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (3rd ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Day, C., & Sachs, J. (Eds.). (2004). *International handbook on the continuing professional development of teachers*. Open University Press.
- Dessler, G. (2020). **Human resource management** (16th ed.). Pearson.
- Handoko, T. H. (2011). **Manajemen personalia dan sumber daya manusia**. BPFE Yogyakarta.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. SAGE Publications.
- Hartati, S., & Nugroho, R. (2019). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi dan kinerja guru di sekolah menengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 115–123. <https://doi.org/10.1234/jmp.2019.112115>
- Hasanah, U. (2020). Implementasi sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi di sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 17(1), 45–54. <https://doi.org/10.5678/jpp.2020.17145>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188. <https://doi.org/10.5465/257025>
- Mulyani, D. (2021). Pengaruh pemberian penghargaan dan kesejahteraan terhadap loyalitas guru dan staf administrasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22(3), 201–210. <https://doi.org/10.7890/jip.2021.223201>
- Mulyani, D. (2021). Pengaruh pemberian penghargaan dan kesejahteraan terhadap loyalitas guru dan staf administrasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22(3), 201–210. <https://doi.org/10.7890/jip.2021.223201>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). **Management** (14th ed.). Pearson.
- Suryadi, A. (2018). Strategi rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, 9(1), 33–42. <https://doi.org/10.2460/jk.2018.09133>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). **HR competencies: Mastery at the intersection of people and business**. Society for Human Resource Management.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Zed, M. (2004). *Literature review: Langkah-langkah untuk penelitian ilmiah*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.