

## **Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: A Systematic Literature Review**

**Muhammad Zaibi<sup>1</sup>, Nur Agus Salim<sup>2</sup>, Sirajudin<sup>3</sup>, Muhammad Ikhsan<sup>4</sup>,  
Jumain<sup>5</sup>**

1,3,5 Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Hidayatullah Samarinda

2,4 Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda

Email: muhammadzaibi31@gmail.com; nuragussalim@uwgm.ac.id; juddinsiraj84@gmail.com;

ichsan@uwgm.ac.id; fathanjumain@gmail.com

### **Abstrak**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidik dan tenaga kependidikan merupakan faktor strategis dalam peningkatan mutu dan keberlanjutan pendidikan, terutama di tengah dinamika kebijakan dan tuntutan transformasi digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis peran manajemen SDM pendidik dan tenaga kependidikan terhadap peningkatan mutu pendidikan, efektivitas integrasi teknologi digital dalam pengelolaan SDM, serta persepsi dan respons pendidik serta tenaga kependidikan terhadap kebijakan dan inovasi manajemen SDM. Metode penelitian yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan kualitatif terhadap artikel-artikel ilmiah nasional yang relevan dalam kurun waktu 5–10 tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen SDM yang dilaksanakan secara sistematis melalui perencanaan kebutuhan, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan, serta evaluasi kinerja yang objektif berkontribusi positif terhadap peningkatan profesionalisme dan kinerja pendidik serta tenaga kependidikan. Peningkatan kinerja tersebut berdampak pada kualitas proses pembelajaran dan mutu institusi pendidikan. Integrasi teknologi digital dalam manajemen SDM terbukti meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan SDM, meskipun efektivitasnya masih terkendala oleh keterbatasan literasi digital, kesiapan infrastruktur, dan kapasitas manajerial. Selain itu, keberhasilan kebijakan dan inovasi manajemen SDM sangat dipengaruhi oleh persepsi, tingkat penerimaan, serta keterlibatan pendidik dan tenaga kependidikan. Kajian ini menegaskan perlunya pengembangan manajemen SDM pendidikan yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada keberlanjutan mutu pendidikan.

**Kata kunci:** manajemen sumber daya manusia, pendidik dan tenaga kependidikan, mutu pendidikan, transformasi digital.

### **PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan mutu dan keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kualitas pendidik dan tenaga kependidikan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individual, tetapi juga oleh bagaimana lembaga pendidikan merencanakan, mengembangkan, mengevaluasi, dan mengelola sumber daya manusia secara sistematis dan berkelanjutan (Nurmalasari & Karimah, 2020; Fika & Zohriah, 2024; Sumual et al., 2025).

Sejumlah studi menegaskan bahwa manajemen SDM yang efektif melalui perencanaan kebutuhan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan (Pratama et al., 2023; Risdianto et al., 2023; Mukri et al., 2023). Peningkatan kinerja tersebut sering kali dijadikan indikator keberhasilan manajemen SDM di satuan pendidikan. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek internal organisasi, seperti profesionalisme guru, kepuasan kerja, dan efektivitas manajerial, tanpa mengkaji secara mendalam dampak jangka

panjang manajemen SDM terhadap keberlanjutan mutu pendidikan dan hasil belajar peserta didik (Ramadiputra, 2023; Akmalia et al., 2023; Febrianti & Mujahidah, 2024).

Padahal, mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kinerja pendidik dan tenaga kependidikan secara administratif, tetapi juga oleh sejauh mana manajemen SDM mampu menciptakan ekosistem pembelajaran yang berdampak langsung pada efektivitas pembelajaran dan capaian peserta didik (Sanda et al., 2022; Pasaribu et al., 2025). Beberapa penelitian memang mengaitkan manajemen SDM dengan mutu pendidikan secara umum (Hilman et al., 2023; Manurung et al., 2023), namun hubungan antara praktik manajemen SDM dengan keberlanjutan mutu dan output pendidikan masih belum dianalisis secara komprehensif dan sistematis.

Selain itu, perkembangan era digital dan Society 5.0 telah menuntut lembaga pendidikan untuk mengintegrasikan teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen SDM pendidikan tidak lagi dapat dilepaskan dari pemanfaatan teknologi digital, baik dalam perencanaan kebutuhan SDM, pengembangan kompetensi, administrasi kepegawaian, maupun evaluasi kinerja (Pratiwi, 2020; Gapari, 2025; Putri et al., 2024). Digitalisasi manajemen SDM diyakini mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan (Susanto et al., 2015; Badrudin & Nugraha, 2024).

Namun demikian, berbagai kajian menunjukkan bahwa implementasi teknologi dalam manajemen SDM pendidikan masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan literasi digital, kesiapan infrastruktur, serta ketimpangan penerapan antar lembaga pendidikan (Dedik et al., 2025; Siregar et al., 2025; Umasangadji & Adam, 2025). Banyak penelitian hanya menempatkan teknologi sebagai konteks atau tuntutan eksternal, tanpa mengevaluasi secara kritis efektivitas integrasi sistem digital dalam praktik manajemen SDM pendidikan di berbagai kondisi dan konteks sekolah (Pratama et al., 2023; Nurfaizin & Firdaus, 2025). Hal ini menunjukkan masih adanya celah penelitian terkait sejauh mana digitalisasi manajemen SDM benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Di sisi lain, manajemen SDM pendidikan juga tidak dapat dilepaskan dari dimensi kebijakan, kepemimpinan, dan dinamika sosial di dalam organisasi pendidikan. Sejumlah penelitian menekankan peran strategis kepala sekolah atau kepala madrasah dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan melalui kepemimpinan transformasional, manajemen berbasis sekolah, dan pengembangan budaya kerja kolaboratif (Oktavia et al., 2021; Nafi & Suharto, 2024; Fitria et al., 2025). Kepemimpinan yang adaptif dinilai mampu mendorong peningkatan profesionalisme dan kinerja SDM pendidikan (Santoso et al., 2025; Purwanti et al., 2025).

Namun demikian, implementasi kebijakan dan inovasi manajemen SDM tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Beberapa penelitian mengungkap adanya resistensi, perbedaan motivasi, serta beban kerja yang tidak merata di kalangan pendidik dan tenaga kependidikan (Fadilah et al., 2022; Alivia et al., 2024; Jannah et al., 2024). Meskipun isu-isu tersebut sering disebutkan sebagai kendala, sebagian besar penelitian masih memandang pendidik dan tenaga kependidikan sebagai objek kebijakan, bukan sebagai subjek yang memiliki persepsi, pengalaman, dan respons yang beragam terhadap praktik manajemen SDM (Nurfaizin & Firdaus, 2025; Elvarisna et al., 2024).

Selain itu, kebijakan pemerintah terkait pendidik dan tenaga kependidikan seperti standar nasional pendidikan, akreditasi, dan sistem evaluasi telah memberikan kerangka regulatif yang

kuat dalam pengelolaan SDM pendidikan (Sari et al., 2025; Femi Sri Wahyuni & Nugraha, 2024). Namun, berbagai kajian menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan implementasi di lapangan, khususnya dalam hal pemerataan kualitas SDM, pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan penerimaan terhadap perubahan (Nurfaizin & Firdaus, 2025; Elvarisna et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian tentang manajemen SDM pendidik dan tenaga kependidikan masih menghadapi beberapa celah utama, yaitu: (1) keterbatasan kajian mengenai dampak jangka panjang manajemen SDM terhadap keberlanjutan mutu pendidikan dan hasil pembelajaran; (2) belum optimalnya analisis efektivitas integrasi teknologi digital dalam manajemen SDM pendidikan; serta (3) minimnya kajian yang menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai subjek yang memiliki persepsi, respons, dan potensi resistensi terhadap kebijakan dan inovasi manajemen SDM.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara sistematis dan komprehensif manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dengan menyoroti dampak keberlanjutan mutu, efektivitas digitalisasi, serta dinamika persepsi dan respons SDM pendidikan, sehingga dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan yang lebih adaptif dan praktis.

### **Rumusan Masalah**

1. Bagaimana dampak jangka panjang manajemen SDM pendidik dan tenaga kependidikan terhadap hasil belajar peserta didik dan keberlanjutan mutu sekolah/madrasah?
2. Bagaimana efektivitas integrasi teknologi digital dan sistem informasi manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di berbagai konteks sekolah (desa–kota, negeri–swasta)?
3. Bagaimana persepsi dan resistensi pendidik serta tenaga kependidikan terhadap kebijakan dan inovasi manajemen SDM, dan bagaimana strategi kepemimpinan dapat mengelolanya secara efektif?

### **METODE PENELITIAN**

#### **1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Metode SLR dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidik dan tenaga kependidikan dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, transformasi digital, serta dinamika kebijakan dan kepemimpinan pendidikan.

Pendekatan SLR memungkinkan peneliti memperoleh gambaran komprehensif mengenai pola temuan, kecenderungan metodologis, serta celah penelitian (*research gap*) yang belum banyak dikaji dalam penelitian sebelumnya, sebagaimana digunakan dalam kajian MSDM pendidikan dan kebijakan pendidikan (Elvarisna et al., 2024; Muhammad Syahren & Rindaningsih, 2025).

#### **2. Rumusan Research Question**

Penelitian ini diarahkan untuk menjawab tiga research question berikut:

1. Bagaimana dampak manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan terhadap keberlanjutan mutu pendidikan dan hasil pembelajaran?

2. Bagaimana efektivitas integrasi teknologi digital dan sistem informasi manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan?
3. Bagaimana persepsi, respons, dan potensi resistensi pendidik serta tenaga kependidikan terhadap kebijakan dan inovasi manajemen SDM di lembaga pendidikan?

Ketiga RQ ini menjadi dasar dalam penentuan strategi pencarian literatur, seleksi artikel, serta proses analisis dan sintesis data.

### 3. Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis dengan mengakses jurnal nasional terakreditasi dan sumber ilmiah yang relevan dengan topik manajemen SDM pendidikan. Artikel yang dikaji merupakan publikasi yang membahas:

1. manajemen pendidik dan tenaga kependidikan,
2. kepemimpinan kepala sekolah/madrasah,
3. pengembangan profesional SDM pendidikan,
4. pemanfaatan teknologi dan sistem informasi SDM,
5. kebijakan dan evaluasi mutu pendidikan.

Kata kunci yang digunakan dalam pencarian literatur antara lain: *manajemen sumber daya manusia pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan, kepemimpinan pendidikan, mutu pendidikan, era digital, akreditasi, dan kebijakan pendidikan.*

Rentang tahun publikasi difokuskan pada artikel 5–10 tahun terakhir, dengan prioritas pada penelitian terbaru agar relevan dengan konteks pendidikan saat ini.

### 4. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk menjaga kualitas dan relevansi kajian, peneliti menetapkan kriteria sebagai berikut:

#### a. Kriteria Inklusi

Artikel yang dianalisis harus memenuhi kriteria:

1. Membahas manajemen SDM pendidik dan/atau tenaga kependidikan.
2. Berfokus pada konteks lembaga pendidikan (sekolah, madrasah, atau perguruan tinggi).
3. Menggunakan metode kualitatif, kuantitatif, mixed methods, atau studi literatur/SLR.
4. Dipublikasikan dalam jurnal ilmiah nasional.
5. Memiliki abstrak dan metodologi yang jelas.

#### b. Kriteria Eksklusi

Artikel dikeluarkan dari analisis apabila:

1. Tidak relevan dengan fokus manajemen SDM pendidikan.
2. Tidak menjelaskan metode penelitian secara memadai.
3. Merupakan duplikasi publikasi dengan isi yang sama.
4. Tidak memiliki metadata yang jelas.

### 5. Prosedur Seleksi Artikel

Proses seleksi artikel dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. **Identifikasi awal**, dengan mengumpulkan seluruh artikel yang relevan berdasarkan kata kunci.
2. **Penyaringan abstrak**, untuk memastikan kesesuaian dengan research question.

3. **Penyaringan teks penuh**, dengan menilai kesesuaian fokus, metode, dan kontribusi penelitian.
4. **Penetapan artikel final**, yang digunakan sebagai dasar analisis dan sintesis.

Tahapan ini mengikuti praktik SLR yang digunakan dalam kajian kebijakan dan manajemen pendidikan (Elvarisna et al., 2024).

## 6. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan **analisis tematik**, yaitu mengelompokkan temuan-temuan penelitian ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan research question, meliputi:

1. Tema dampak manajemen SDM terhadap mutu dan hasil pendidikan.
2. Tema digitalisasi dan sistem informasi manajemen SDM pendidikan.
3. Tema kepemimpinan, kebijakan, serta persepsi dan resistensi SDM pendidikan.

Setiap tema dianalisis secara komparatif untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta kecenderungan hasil penelitian. Proses sintesis dilakukan dengan mengaitkan temuan antarartikel guna membangun pemahaman konseptual yang lebih utuh mengenai manajemen SDM pendidik dan tenaga kependidikan.

## 7. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui:

1. penggunaan sumber jurnal ilmiah yang kredibel,
2. seleksi artikel secara sistematis dan transparan,
3. perbandingan temuan antarpenelitian (cross-study comparison).

Pendekatan ini bertujuan meminimalkan bias peneliti dan meningkatkan validitas hasil kajian SLR.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

**RQ1: Bagaimana dampak jangka panjang manajemen SDM pendidik dan tenaga kependidikan terhadap hasil belajar peserta didik dan keberlanjutan mutu sekolah/madrasah?**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidik dan tenaga kependidikan secara konsisten terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan mutu internal sekolah, terutama pada aspek kinerja guru, profesionalisme, dan efektivitas layanan pendidikan. Berbagai studi menunjukkan bahwa perencanaan SDM yang sistematis, pelatihan berkelanjutan, serta evaluasi kinerja yang terstruktur mampu meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan iklim kerja sekolah (Nurmalasari & Karimah, 2020; Thoha, 2017).

Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola SDM menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan jangka menengah lembaga pendidikan. Kepemimpinan yang menekankan keteladanan, komunikasi efektif, motivasi, dan penghargaan terbukti meningkatkan komitmen serta kinerja pendidik dan tenaga kependidikan (Pratama et al., 2023; Oktavia et al., 2021). Dampak ini secara tidak langsung memperkuat stabilitas mutu sekolah.

Pengembangan kompetensi pendidik melalui pelatihan dan pembinaan berkelanjutan juga berdampak pada peningkatan kualitas proses belajar mengajar. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik dan profesional yang baik cenderung mampu menciptakan pembelajaran yang lebih efektif, inovatif, dan berorientasi pada peserta didik (Gapari, 2025; Angga, 2023). Namun,

sebagian besar penelitian masih berhenti pada peningkatan proses, belum pada pengukuran hasil belajar jangka panjang.

Beberapa penelitian mengindikasikan bahwa manajemen SDM yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan secara umum, yang tercermin dari capaian akreditasi sekolah, penguatan budaya mutu, serta meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan (Sari et al., 2025; Badar Badrudin & Nugraha, 2024). Akan tetapi, indikator keberlanjutan mutu tersebut masih bersifat institusional dan administratif.

Hubungan langsung antara manajemen SDM dengan hasil belajar peserta didik mulai tampak dalam kajian yang menyoroti pengurangan beban administratif guru dan optimalisasi peran tenaga kependidikan. Pengelolaan administrasi yang efektif memungkinkan guru lebih fokus pada pembelajaran, yang berdampak positif pada motivasi belajar dan capaian akademik siswa (Pasaribu et al., 2025).

Dalam konteks pendidikan karakter, pengelolaan SDM yang selaras dengan kebijakan sekolah turut berkontribusi pada pembentukan karakter peserta didik. Implementasi kebijakan pendidikan karakter yang didukung oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten menunjukkan pengaruh terhadap perilaku dan nilai-nilai siswa, meskipun belum diukur secara longitudinal (Fadilah et al., 2022).

Meskipun demikian, mayoritas penelitian yang dikaji masih menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan fokus jangka pendek. Dampak jangka panjang manajemen SDM terhadap hasil belajar siswa, daya saing lulusan, dan keberlanjutan mutu sekolah belum dianalisis secara mendalam melalui desain longitudinal atau kausal (Dedik et al., 2025; Elvarisna et al., 2024).

Secara umum, temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam memperkuat fondasi mutu sekolah. Namun, bukti empiris yang mengaitkan secara langsung dan berkelanjutan antara manajemen SDM dengan outcome peserta didik masih sangat terbatas.

Dengan demikian, RQ1 menegaskan adanya celah riset yang signifikan, yaitu perlunya penelitian jangka panjang yang menguji hubungan kausal antara praktik manajemen SDM dengan hasil belajar peserta didik, karakter lulusan, serta keberlanjutan mutu lembaga pendidikan secara holistik.

## Hasil Penelitian

**RQ2: Bagaimana efektivitas integrasi teknologi digital dan sistem informasi manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di berbagai konteks sekolah (desa–kota, negeri–swasta)?**

Secara umum, integrasi teknologi digital dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan telah diakui mampu meningkatkan efisiensi kerja dan kinerja pendidik serta tenaga kependidikan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dalam perencanaan kebutuhan SDM, pelatihan berbasis digital, serta evaluasi kinerja berbantuan sistem informasi membantu sekolah menyesuaikan kompetensi SDM dengan tuntutan era digital (Gapari, 2025; Pratiwi, 2020).

Implementasi teknologi digital dalam Program Sekolah Penggerak memperlihatkan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi guru dan kinerja tenaga kependidikan, terutama melalui dukungan fasilitas digital dan sistem monitoring berbasis data. Namun,

efektivitas ini masih lebih banyak dilaporkan sebagai peningkatan proses dan output jangka pendek, belum sebagai hasil kinerja yang terukur secara longitudinal (Wiryatmo et al., 2023).

Kajian tentang sistem informasi manajemen SDM secara teknis masih sangat terbatas. Studi pengembangan sistem informasi pendidik dan tenaga kependidikan menunjukkan bahwa sistem digital mampu meningkatkan akurasi data, efisiensi administrasi, dan kualitas pengambilan keputusan manajerial di sekolah (Susanto et al., 2015). Akan tetapi, penelitian serupa jarang ditemukan pada konteks terkini dan belum banyak direplikasi di berbagai jenis dan wilayah sekolah.

Sebagian besar artikel yang membahas teknologi dalam MSDM pendidikan masih bersifat normatif dan konseptual, dengan penekanan pada urgensi adaptasi terhadap era digital, Society 5.0, dan Revolusi Industri 4.0. Hambatan utama yang diidentifikasi meliputi rendahnya literasi digital pendidik, keterbatasan infrastruktur, serta ketimpangan penerapan teknologi antara sekolah di wilayah desa–kota dan negeri–swasta (Dedik et al., 2025; Umasangadji & Adam, 2025).

Dengan demikian, hasil sintesis menunjukkan bahwa meskipun teknologi digital dan sistem informasi MSDM berpotensi meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, bukti empiris tentang efektivitas implementasinya masih terbatas dan tidak merata. Belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif membandingkan dampak digitalisasi MSDM lintas konteks sekolah, sehingga RQ2 menegaskan adanya kebutuhan riset lanjutan yang lebih aplikatif, komparatif, dan berbasis data kinerja nyata.

## Hasil Penelitian

### **RQ3: Bagaimana persepsi dan resistensi pendidik serta tenaga kependidikan terhadap kebijakan dan inovasi manajemen SDM, dan bagaimana strategi kepemimpinan dapat mengelolanya secara efektif?**

Secara umum, persepsi pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kebijakan serta inovasi manajemen SDM cenderung positif ketika kebijakan tersebut dipahami sebagai upaya peningkatan profesionalisme dan mutu lembaga. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan menerima kebijakan MSDM apabila disertai dengan pembinaan, pelatihan, dan komunikasi yang jelas dari pimpinan sekolah (Nurmalasari & Karimah, 2020; Pratama et al., 2023).

Namun demikian, sejumlah studi juga mengindikasikan adanya resistensi laten dari pendidik dan tenaga kependidikan, terutama terkait perubahan sistem kerja, penambahan beban administratif, dan tuntutan kompetensi baru di era digital. Resistensi ini umumnya tidak muncul secara eksplisit, tetapi tercermin dalam rendahnya partisipasi, keterlambatan adaptasi teknologi, dan penurunan motivasi kerja (Dedik et al., 2025; Umasangadji & Adam, 2025).

Beberapa artikel menyinggung bahwa ketimpangan beban kerja dan keterbatasan dukungan fasilitas menjadi faktor yang memperkuat resistensi dan kelelahan kerja (*burnout*), khususnya di sekolah dengan sumber daya terbatas. Pendidik dan tenaga kependidikan sering diposisikan sebagai objek kebijakan tanpa keterlibatan aktif dalam proses perumusan dan evaluasi kebijakan MSDM (Elvarisna et al., 2024; Munib et al., 2025).

Strategi kepemimpinan kepala sekolah terbukti berperan penting dalam mengelola persepsi dan resistensi tersebut. Kepemimpinan yang partisipatif, humanis, dan komunikatif melalui dialog terbuka, pemberian motivasi, keteladanan, serta penghargaan mampu

meningkatkan penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kebijakan dan inovasi manajemen SDM (Oktavia et al., 2021; Umasangadji & Adam, 2025).

Secara keseluruhan, hasil sintesis menunjukkan bahwa meskipun persepsi pendidik dan tenaga kependidikan terhadap MSDM relatif positif, dinamika psikologis, sosial, dan kultural mereka belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Resistensi, kelelahan kerja, dan konflik kepentingan masih diperlakukan sebagai isu pinggiran, sehingga RQ3 menegaskan perlunya penelitian lanjutan yang menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai subjek utama dalam analisis implementasi kebijakan dan inovasi manajemen SDM pendidikan.

## Pembahasan

Hasil sintesis menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidik dan tenaga kependidikan merupakan faktor fundamental dalam peningkatan mutu pendidikan di berbagai satuan pendidikan. Hampir seluruh artikel sepakat bahwa fungsi-fungsi MSDM meliputi perencanaan, rekrutmen, pengembangan, evaluasi, dan kompensasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan serta stabilitas organisasi sekolah (Nurmalasari & Karimah, 2020; Thoha, 2017; Syahren & Rindaningsih, 2025).

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menekankan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam implementasi kebijakan MSDM. Kepemimpinan yang transformasional, partisipatif, dan humanis terbukti mampu meningkatkan profesionalisme, motivasi, serta komitmen pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya (Pratama et al., 2023; Oktavia et al., 2021; Umasangadji & Adam, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas MSDM tidak hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan.

Dalam konteks peningkatan mutu pembelajaran, berbagai studi menegaskan bahwa pengembangan kompetensi pendidik melalui pelatihan berkelanjutan, studi lanjut, dan supervisi akademik berdampak positif terhadap kualitas proses belajar mengajar. Guru yang dikelola secara profesional cenderung lebih adaptif, inovatif, dan mampu menciptakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik (Gapari, 2025; Angga, 2023; Febrianti & Mujahidah, 2024).

Namun demikian, pembahasan lintas artikel menunjukkan bahwa dampak manajemen SDM terhadap hasil belajar peserta didik masih lebih banyak bersifat tidak langsung. Indikator keberhasilan umumnya diukur melalui peningkatan kinerja guru, akreditasi sekolah, atau mutu administrasi, bukan melalui capaian belajar siswa secara longitudinal (Sari et al., 2025; Badar Badrudin & Nugraha, 2024). Hal ini memperkuat temuan adanya keterbatasan kajian yang menghubungkan MSDM dengan outcome peserta didik secara berkelanjutan.

Integrasi teknologi digital dan sistem informasi MSDM mulai diakui sebagai kebutuhan strategis dalam pengelolaan SDM pendidikan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi administrasi dan evaluasi kinerja mampu meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas pengambilan keputusan manajerial (Susanto et al., 2015; Pasaribu et al., 2025). Namun, sebagian besar artikel masih menempatkan teknologi sebagai wacana normatif, bukan sebagai variabel yang diuji efektivitasnya secara empiris lintas konteks sekolah (Pratiwi, 2020; Dedik et al., 2025).

Dari sisi implementasi kebijakan, pembahasan artikel menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi dan praktik di lapangan. Meskipun kebijakan pemerintah terkait pendidik dan

tenaga kependidikan dinilai progresif, implementasinya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan pelatihan, ketimpangan distribusi guru, dan resistensi terhadap perubahan (Elvarisna et al., 2024; Nurfaizin & Firdaus, 2025). Kondisi ini menandakan bahwa keberhasilan MSDM tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial dan organisasi sekolah.

Persepsi dan resistensi pendidik serta tenaga kependidikan terhadap kebijakan MSDM menjadi isu penting yang relatif kurang dieksplorasi secara mendalam. Beberapa artikel mengindikasikan munculnya kelelahan kerja, ketimpangan beban tugas, serta rendahnya partisipasi SDM dalam perumusan kebijakan, meskipun tidak dikaji sebagai fokus utama penelitian (Munib et al., 2025; Pattiasina et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa SDM masih lebih sering diposisikan sebagai objek kebijakan dibandingkan subjek perubahan.

Strategi kepemimpinan terbukti berperan sebagai faktor penyeimbang dalam mengelola resistensi dan dinamika psikologis SDM. Kepala sekolah yang mampu membangun komunikasi dialogis, memberikan penghargaan, serta melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan cenderung berhasil menciptakan iklim kerja yang kondusif (Nafi & Suharto, 2024; Fitria et al., 2025). Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan humanistik dalam MSDM pendidikan.

Secara metodologis, mayoritas artikel yang dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan studi literatur, dengan fokus jangka pendek dan konteks tunggal. Minimnya penelitian kuantitatif, longitudinal, dan komparatif lintas konteks menjadi keterbatasan utama dalam membangun bukti kausal yang kuat terkait efektivitas MSDM pendidikan (Dedik et al., 2025; Elvarisna et al., 2024).

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa manajemen SDM pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam peningkatan mutu pendidikan, namun masih menyisakan ruang riset yang luas. Diperlukan penelitian lanjutan yang menempatkan SDM sebagai subjek utama, menguji dampak jangka panjang MSDM terhadap hasil belajar peserta didik, serta mengevaluasi efektivitas kebijakan dan digitalisasi MSDM secara empiris dan kontekstual.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian sistematis terhadap berbagai artikel ilmiah yang dianalisis, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidik dan tenaga kependidikan merupakan faktor strategis dan fundamental dalam peningkatan mutu pendidikan. Praktik manajemen SDM yang dilaksanakan secara sistematis meliputi perencanaan kebutuhan, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan, serta evaluasi kinerja yang objektif terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan profesionalisme dan kinerja pendidik serta tenaga kependidikan. Peningkatan kinerja tersebut berdampak pada kualitas proses pembelajaran, efektivitas layanan pendidikan, dan penguatan mutu institusi pendidikan.

Kajian ini juga menunjukkan bahwa dampak manajemen SDM terhadap mutu pendidikan umumnya masih diukur pada level internal lembaga, seperti kinerja guru, akreditasi sekolah, dan budaya mutu organisasi. Sementara itu, bukti empiris yang mengaitkan secara langsung dan berkelanjutan antara manajemen SDM dengan hasil belajar peserta didik serta keberlanjutan mutu pendidikan dalam jangka panjang masih terbatas dan belum banyak dikaji melalui desain penelitian longitudinal atau kausal.

Selain itu, integrasi teknologi digital dalam manajemen SDM pendidikan memiliki potensi besar dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan. Namun, efektivitas implementasi digitalisasi MSDM masih belum merata karena dipengaruhi oleh keterbatasan literasi digital, kesiapan infrastruktur, serta kapasitas manajerial di berbagai satuan pendidikan. Sebagian besar penelitian masih menempatkan teknologi sebagai kebutuhan normatif, belum sebagai instrumen strategis yang dievaluasi secara komprehensif lintas konteks sekolah.

Kajian ini juga menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan dan inovasi manajemen SDM sangat dipengaruhi oleh persepsi, tingkat penerimaan, dan keterlibatan pendidik serta tenaga kependidikan. Resistensi terhadap perubahan masih ditemukan, terutama ketika kebijakan diterapkan secara top-down tanpa komunikasi yang efektif dan pelibatan aktif SDM pendidikan. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif, humanis, dan komunikatif menjadi faktor kunci dalam mengelola dinamika tersebut.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam peningkatan mutu pendidikan, namun masih menyisakan ruang penelitian yang luas, khususnya terkait dampak jangka panjang terhadap hasil belajar peserta didik, efektivitas digitalisasi MSDM, serta dinamika psikologis dan sosial SDM pendidikan dalam implementasi kebijakan dan inovasi manajemen SDM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, E., Ardian, E., Mahsusi, J., Muthalib, A., & Syafrizal. (2025). Penguatan motivasi guru dan tenaga kependidikan melalui sosialisasi rekognisi pembelajaran lampau (RPL). *CEMARA: Jurnal Pengabdian Masyarakat Multidisiplin*, 3(2).
- Akmalia, R., Amelia, Salamah, I. A., Nurdahyanti, Khotima, N., & Ahmad, Y. A. (2023). Mutu pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan pendidikan di MIS Parmiyatu Was'ada. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(6).
- Alivia, T., Ramli, A., & Sudadi. (2024). Implementasi manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Madako Education*, 10(2).
- Badrudin, M. B., & Nugraha, M. S. (2024). Implementasi pengelolaan guru dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kualitas pendidikan berdasarkan IASP tahun 2020. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 2(7).
- Dedik, Nasution, T. M. S., & Khairiyyahni, S. (2025). Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan. *Mesada: Journal of Innovative Research*, 2(1), 534–539.
- Elvarisna, Sari, R., Zahara, S., Marsena, M., & Rahmi, S. (2024). Analisis kebijakan pendidikan dan tenaga kependidikan. *Dharmas Education Journal*, 5(2).
- Febrianti, I., & Mujahidah, A. (2024). Pengaruh kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia*, 1(3).
- Fikriah, N., & Zohriah, A. (2024). Manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan. *Jambura Journal of Educational Management*, 5(1).
- Fitri, L., & Jamilus. (2023). Transformasi sumber daya manusia pada lembaga pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas dan kinerja. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2).
- Fitria, A., Maspupah, Fathoni, I. M., Widiastuti, & Triani, L. (2025). Strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan berbasis manajemen berbasis sekolah. *JOEBAS: Journal of Education, Behavior, and Social Studies*, 1(2).
- Gapari, M. Z. (2025). Manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kualitas proses belajar mengajar pada era digital. *Al-Faiza: Journal of Islamic Education Studies*, 3(3), 222–243.

- Hadiono, A. F., & Inayah, I. F. (2020). Pengaruh sistem rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan terhadap mutu pendidikan. *JMPID: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, 2(1).
- Hilman, U., Sabarudin, & Wahyudin, S. (2023). Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Tarbiyah Jurnal: Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, 1(1).
- Mukri, Syaril, S., & Yanti, D. (2023). Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah tsanawiyah. *UNISAN Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 2(21).
- Munib, Fatoni, M. A., & Asy'ari, M. H. (2025). Upaya peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan. *Al-Allam: Jurnal Pendidikan*, 6(1).
- Nurfaizin, F., & Firdaus, A. F. (2025). Kebijakan pemerintah tentang pendidik dan tenaga kependidikan. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(2).
- Nurmalasari, I., & Karimah, D. Z. (2020). Peran manajemen SDM dalam lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidik. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*, 2(1), 33–44.
- Oktavia, A., Warisno, A., & Hidayah, N. (2021). Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. *Jurnal Muftadiin*, 7(2).
- Pasaribu, T. P. N., Simbolon, A. M. Y., Harahap, S. H., Siregar, F. P. R., & Harahap, M. (2025). Peran administrasi tenaga pendidik dan kependidikan dalam mendukung efektivitas pembelajaran. *PENDAGOGIA: Jurnal Pendidikan Dasar*, 5(3).
- Pratama, A. I., Azis, T. N., & Rahayu, N. S. (2023). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. *Journal of Islamic Education and Social Science*.
- Pratiwi, S. N. (2020). Manajemen strategi sumber daya manusia pendidikan di era 4.0. *Jurnal EduTech*, 6(1).
- Putri, N. A. Y., Wildan, P. J., Sabri, A., & Hidayatullah, R. (2024). Optimalisasi administrasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di era Society 5.0. *Dewantara: Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(4).
- Risdianto, R., Fahrudin, Hakim, M., Asrin, & Setiadi, D. (2023). Manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 8(2).
- Santoso, B., Sugiran, & Widiastuti, N. (2025). Analisis manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. *UNISAN Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 4(3).
- Sari, R. P., Juliani, Syahfitri, F., Fadhillah, N., & Maulana, I. (2025). Akreditasi madrasah sebagai mekanisme evaluasi kualitas SDM pendidikan Islam. *Mesada: Journal of Innovative Research*, 2(2).
- Susanto, H. M., Mantja, W., Bafadal, I., & Sonhadji, A. (2015). Pengembangan sistem informasi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 3(2).
- Syahren, M., & Rindaningsih, I. (2025). Peran manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan. *Pediaqu: Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 4(2).
- Umasangadji, S. R., & Adam, A. (2025). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(2.A).
- Wahyuni, F. S., & Nugraha, M. S. (2024). Implementasi pengelolaan guru dan tenaga kependidikan berdasarkan IASP 2020. *Al-Aulia: Jurnal Pendidikan dan Ilmu-Ilmu Keislaman*, 10(1).
- Wir yatmo, R. D., Iriani, A., & Waruwu, M. (2023). Evaluasi pelaksanaan penguatan SDM program sekolah penggerak dengan model CIPPO. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 22–34.