



Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan: Tantangan dan Solusi

Sarinurhatifah¹, Mayasa sari², Siti al aisah rambe³, Safta Juita mawadda⁴,
Khorul Amri⁵, Sukatin⁶, Mashudi Hariyanto⁷

¹⁻⁷Universitas Islam Batang Hari, Indonesia Program Studi Manajemen Pendidikan, Indonesia

*Penulis korespondensi: sarynurhatipahhatipah@gmail.com

Abstract. *Human resource management (HRM) is one of the decisive factors in determining the quality of educational institutions, whether schools, madrasas, or higher-education institutions. Teachers and education personnel are the main assets that directly influence the quality of teaching and learning. This article aims to examine the concept of human resource management in educational institutions, the theories that underlie it, and the challenges and solutions faced in its implementation. The method used is a systematic literature review of books and journal articles published between 2020 and 2026. The results show that HRM in educational institutions faces various challenges, including the uneven distribution and quality of teachers, low digital competence, limited budgets, bureaucratic rigidity, and low teacher welfare. The proposed solutions include strategic human resource planning, sustainable competency development, use of digital technology and human resource information systems, fair compensation systems, and the strengthening of a collaborative and adaptive organizational culture. This study concludes that effective human resource management is a strategic key to improving the quality and sustainability of educational institutions in the era of digital transformation.*

Keywords: *Challenges; Digital Transformation; Educational Institution; Human Resource Management; Teacher.*

Abstrak. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu faktor penentu dalam menentukan mutu lembaga pendidikan, baik sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi. Guru dan tenaga kependidikan menjadi aset utama yang secara langsung memengaruhi kualitas proses belajar mengajar. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji konsep manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan, teori-teori yang melandasinya, serta tantangan dan solusi yang dihadapi dalam penerapannya. Metode yang digunakan adalah kajian literatur sistematis terhadap buku dan artikel jurnal yang terbit antara tahun 2020 hingga 2026. Hasil kajian menunjukkan bahwa MSDM di lembaga pendidikan menghadapi berbagai tantangan, di antaranya distribusi dan kualitas guru yang belum merata, rendahnya kompetensi digital, keterbatasan anggaran, kekakuan birokrasi, serta rendahnya kesejahteraan guru. Solusi yang ditawarkan meliputi perencanaan SDM yang strategis, pengembangan kompetensi berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital dan sistem informasi SDM, sistem kompensasi yang adil, serta penguatan budaya organisasi yang kolaboratif dan adaptif. Kajian ini menyimpulkan bahwa manajemen SDM yang efektif menjadi kunci strategis dalam meningkatkan mutu dan keberlanjutan lembaga pendidikan di era transformasi digital.

Kata kunci: Institusi Pendidikan; Manajemen Sumber Daya Manusia; Transformasi Digital; Tantangan; Guru.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu sektor yang paling bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) di dalamnya. Berbeda dengan sektor industri yang dapat mengandalkan mesin dan teknologi sebagai penggerak utama produktivitas, lembaga pendidikan sangat bergantung pada kualitas guru, tenaga kependidikan, dan pemimpin satuan pendidikan dalam mewujudkan tujuan pembelajaran (Kusmaduni, 2022). Guru bukan sekadar penyampai materi, melainkan aktor utama yang membentuk karakter, kompetensi, dan masa depan peserta didik, sehingga pengelolaannya memerlukan pendekatan manajemen yang sistematis dan strategis.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di lembaga pendidikan mencakup keseluruhan proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hingga pemeliharaan hubungan kerja tenaga pendidik dan kependidikan (Jakaria, Sukmono, & Sumarmi, 2023). Pengelolaan tersebut menjadi semakin kompleks seiring dengan tuntutan mutu pendidikan yang terus meningkat, perubahan kebijakan kurikulum, serta transformasi digital yang menuntut lembaga pendidikan beradaptasi dengan cepat (Tirtoni & Wulandari, 2022).

Pada kenyataannya, pengelolaan SDM di banyak lembaga pendidikan di Indonesia masih menghadapi berbagai persoalan struktural. Permana, Mumtaazy, dan Rohendi (2023) mengemukakan bahwa tantangan pendidikan Indonesia dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di abad ke-21 tidak hanya menyangkut aspek kurikulum, tetapi juga menyangkut kesiapan dan kompetensi tenaga pendidik itu sendiri. Ketimpangan distribusi guru antara wilayah perkotaan dan pedesaan, minimnya pelatihan berkelanjutan, serta rendahnya kesejahteraan menjadi persoalan klasik yang belum terselesaikan secara tuntas.

Selain persoalan klasik tersebut, era digital turut memunculkan tantangan baru bagi MSDM pendidikan. Transformasi digital menuntut lembaga pendidikan untuk bertransformasi menuju sistem yang adaptif, cerdas, dan berbasis data, sehingga penggunaan Learning Management System (LMS), sistem informasi kepegawaian, serta aplikasi evaluasi kinerja berbasis daring menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari (Ismunandar, 2025, dalam kajian MSDM Pendidikan pada Era Digital). Firmansyah dan Mubarok (2026) bahkan menegaskan bahwa kepemimpinan digital (*digital leadership*) telah menjadi kompetensi wajib bagi pemimpin lembaga pendidikan agar mampu mengarahkan perubahan budaya kerja serta mengembangkan kompetensi digital guru secara berkelanjutan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa MSDM di lembaga pendidikan tidak dapat lagi dikelola dengan pendekatan administratif semata, melainkan harus dikelola secara strategis dengan memperhatikan aspek perencanaan jangka panjang, pengembangan kompetensi, kesejahteraan, serta pemanfaatan teknologi (Rahmat & Ginting, 2023). Oleh karena itu, artikel ini disusun untuk mengkaji secara mendalam konsep, teori, tantangan, dan solusi manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan berdasarkan kajian buku dan artikel ilmiah yang terbit dalam rentang tahun 2020 hingga 2026.

Secara khusus, artikel ini akan mengulas: (1) pengertian dan teori-teori yang melandasi MSDM di lembaga pendidikan; (2) fungsi-fungsi MSDM dalam konteks pendidikan; (3) tantangan-tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan dalam mengelola SDM-nya, baik tantangan klasik maupun tantangan di era digital; serta (4) solusi dan strategi yang dapat

diterapkan untuk menjawab tantangan tersebut. Diharapkan kajian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pengambil kebijakan, kepala sekolah, dan pengelola lembaga pendidikan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Manajemen juga dapat dianggap sebagai proses di mana ia dapat merencanakan, mengoordinasi, mengintegrasikan, mengalokasikan tugas, mengatur mengontrol dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen sebagai ilmu dan seni di mana secara sistematis mencoba memahami bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Manajemen dapat dianggap sebagai profesi di mana untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, profesionalitas sangat diperlukan. Pada akhirnya manajemen dinilai sebagai upaya menuju perubahan ke arah yang lebih baik sesuai dengan tuntutan zaman. Dalam konteks itulah manajemen menekankan tentang penggantian satu hal dengan yang lain. Peter Drucker mengatakan bahwa dalam analisis akhir, manajemen dipahami sebagai upaya untuk mengubah sesuatu dengan mengganti kecerobohan dan kekuatan otot tentang kekuatan pemikiran, penggantian tradisi dengan pengetahuan dan alternative untuk suatu optimis dan kerja sama. Ceroboh dan kekuatan otot sering kali datang dari orang yang bermodal, attitude sombong, dan kemudian otoriter dalam pengobatan pelanggan, konsumen, dan mitra bisnis. Jadi pelayanan tidak dianggap serius, karena mengandaikan pembangunan itu secara khusus di bidang teknologi tidak akan mengalami perkembangan yang pesat. Pada dasarnya, biasanya kehancuran yang terjadi karena kurangnya pengalaman dan keahlian pemegang posisi pengelola. Mereka hanya berpegang pada kebiasaan atau tradisi dilakukan sebelumnya, mengabaikan perubahan dan kembangkan. Akibatnya, mereka sering membuat keputusan yang buruk. Dampak dari kekacauan dari apa yang direncanakan dan harus dicapai. Jadi bekerja hanya bergantung pada kecerobohan, pada kekuatan otot, pada cerita rakyat dan tradisi dari pada kebiasaan dan mengutamakan kekerasan harus diganti dengan kekuatan pikiran, berkenalan, dan membangun kerja sama tersebut."(Sukatin et.al., 2024).

Urgensi kajian ini juga didasari oleh kenyataan bahwa lembaga pendidikan merupakan organisasi padat karya (*labor-intensive organization*) yang sebagian besar biaya operasionalnya dialokasikan untuk gaji dan tunjangan tenaga pendidik. Dengan proporsi anggaran yang besar tersebut, pengelolaan SDM yang tidak efektif akan berdampak langsung pada pemborosan sumber daya sekaligus rendahnya capaian mutu pembelajaran (Ganyang, 2022). Sebaliknya, pengelolaan SDM yang tepat sasaran akan memberikan hasil ganda (*multiplier effect*), yaitu peningkatan kinerja guru sekaligus peningkatan hasil belajar peserta didik secara berkelanjutan.

Lebih jauh, dinamika sosial-demografis turut memengaruhi kompleksitas MSDM pendidikan pada dekade ini. Masuknya generasi guru muda (milenial dan generasi Z) ke dalam dunia pendidikan membawa serta ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi guru senior, seperti tuntutan keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*), kebutuhan umpan balik yang lebih sering, dan preferensi terhadap lingkungan kerja yang kolaboratif serta berbasis teknologi. Kesenjangan generasi ini menjadi salah satu isu penting yang perlu diakomodasi dalam merancang kebijakan MSDM pendidikan yang inklusif bagi seluruh generasi tenaga pendidik (Firmansyah & Mubarok, 2026).

2. KAJIAN TEORITIS

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan

Manajemen Sumber Daya Manusia secara umum dapat dipahami sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Nainggolan, Ulya, Kusumadewi, Selasi, & Wahyuningsih, 2022). Dalam konteks lembaga pendidikan, MSDM diartikan sebagai proses pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mulai dari perencanaan kebutuhan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan profesional, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi dan pemeliharaan hubungan kerja, dengan tujuan akhir meningkatkan mutu proses belajar mengajar (Kusmaduni, 2022).

Ganyang (2022) menegaskan bahwa MSDM tidak sekadar berfungsi administratif, melainkan merupakan konsep dan realita strategis yang menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi. Prinsip ini berlaku pula pada lembaga pendidikan, di mana guru dan tenaga kependidikan bukan sekadar pelaksana tugas administratif, tetapi merupakan modal intelektual yang menentukan kualitas keluaran pendidikan. Senada dengan hal itu, Nasir dkk. (2023) dalam bukunya menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pendidikan mencakup proses pengorganisasian, pengawasan, dan pengarahan personel untuk mencapai tujuan lembaga, termasuk penentuan tanggung jawab, penugasan tugas, dan evaluasi kinerja staf.

Tirtoni dan Wulandari (2022) dalam Buku Ajar Manajemen Pendidikan menyebutkan bahwa pengelolaan SDM pendidikan yang baik akan berdampak langsung terhadap kualitas pengajaran dan pembelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah dan pemimpin lembaga pendidikan dituntut memiliki keterampilan manajerial yang memadai agar mampu merencanakan, mengoordinasikan, dan mengevaluasi seluruh kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM di satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Dengan demikian, MSDM di lembaga pendidikan dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan strategis dan sistematis dalam mengelola guru, tenaga kependidikan, dan seluruh personel pendidikan lainnya, yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga yang kompeten, termotivasi, dan sejahtera, sehingga mampu mendukung tercapainya visi dan misi lembaga pendidikan secara berkelanjutan.

Teori-Teori yang Melandasi MSDM di Lembaga Pendidikan

Beberapa teori manajemen sumber daya manusia relevan digunakan sebagai landasan dalam memahami pengelolaan SDM di lembaga pendidikan. Pertama, Human Capital Theory memandang investasi terhadap keterampilan dan pengetahuan individu sebagai modal yang akan meningkatkan produktivitas. Dalam konteks pendidikan, investasi berupa pelatihan, sertifikasi, dan pendidikan lanjutan bagi guru dipandang sebagai investasi jangka panjang yang akan meningkatkan mutu pembelajaran (Rahmat & Ginting, 2023).

Kedua, Resource-Based Theory menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bersumber dari sumber daya internal yang bernilai, langka, dan sulit ditiru. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik dan profesional yang tinggi merupakan sumber daya yang sulit digantikan, sehingga menjadi keunggulan kompetitif tersendiri bagi lembaga pendidikan (Jakaria, Sukmono, & Sumarmi, 2023).

Ketiga, Organizational Behavior Theory (Teori Perilaku Organisasi) membantu memahami bagaimana pikiran, perasaan, dan perilaku guru serta tenaga kependidikan dalam lingkungan kerja memengaruhi kinerja lembaga secara keseluruhan. Teori ini penting untuk memahami budaya kerja, motivasi, dan dinamika hubungan antarpersonel di lingkungan sekolah (Nainggolan dkk., 2022).

Keempat, Teori Dua Faktor Herzberg tetap relevan digunakan untuk menjelaskan kepuasan kerja guru, yang membedakan antara faktor higienis (gaji, kondisi kerja, kebijakan lembaga) dan faktor motivator (pengakuan, tanggung jawab, kesempatan berkembang). Ganyang (2022) menekankan bahwa faktor motivator seperti pengakuan atas prestasi mengajar dan kesempatan pengembangan karier sangat berpengaruh terhadap loyalitas dan kinerja guru.

Kelima, Contingency Theory atau pendekatan 'paling sesuai' menyatakan bahwa tidak ada satu model pengelolaan SDM yang berlaku universal untuk semua lembaga pendidikan. Strategi MSDM harus disesuaikan dengan karakteristik internal lembaga, seperti jenjang pendidikan, status kepemilikan (negeri/swasta), lokasi geografis, dan ketersediaan sumber daya (Nasir dkk., 2023). Pendekatan ini relevan untuk menjelaskan mengapa strategi pengelolaan guru di sekolah perkotaan dapat berbeda dengan sekolah di daerah terpencil.

Keenam, dalam beberapa dekade terakhir berkembang pula Human Resource Information System Theory (Teori Sistem Informasi SDM), yang menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan data kepegawaian, rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan kompetensi. Kajian mengenai MSDM pendidikan pada era digital menegaskan bahwa penerapan teknologi seperti HRIS (Human Resource Information System), LMS (Learning Management System), e-recruitment, dan e-performance appraisal memungkinkan pengelolaan data pendidik menjadi lebih terstruktur, transparan, dan berbasis bukti, sehingga keputusan manajerial menjadi lebih tepat dan efisien (Ismunandar, 2025). Firmansyah dan Mubarak (2026) menyebut pendekatan ini sebagai bagian dari digital leadership yang menjadi kebutuhan strategis lembaga pendidikan masa kini.

Ketujuh, Institutional Theory menjelaskan bahwa praktik MSDM di lembaga pendidikan turut dipengaruhi oleh tekanan regulasi pemerintah, standar akreditasi, dan norma sosial masyarakat, yang mendorong lembaga pendidikan untuk menyesuaikan kebijakan kepegawaiannya agar tetap memperoleh legitimasi di mata publik dan pemangku kepentingan (Kusmaduni, 2022).

Kedelapan, Teori Perencanaan Strategis Sumber Daya Manusia menekankan pentingnya keselarasan antara strategi pengelolaan tenaga pendidik dengan visi, misi, dan rencana strategis jangka panjang lembaga pendidikan. Rahmat dan Ginting (2023) menjelaskan bahwa perencanaan SDM yang baik harus mempertimbangkan analisis kebutuhan saat ini sekaligus proyeksi kebutuhan pada lima hingga sepuluh tahun mendatang, termasuk proyeksi pertumbuhan jumlah peserta didik, perubahan kurikulum, dan potensi pensiun tenaga pendidik senior. Tanpa perencanaan yang matang, lembaga pendidikan rentan mengalami kekurangan atau kelebihan tenaga pendidik pada bidang studi tertentu.

Kesembilan, Talent Management Theory (Teori Manajemen Talenta) semakin relevan diterapkan pada lembaga pendidikan modern, khususnya perguruan tinggi dan sekolah swasta unggulan, yang memandang guru-guru berprestasi dan berpotensi sebagai talenta kunci yang perlu diidentifikasi, dikembangkan, dan dipertahankan melalui jalur karier yang jelas, termasuk kesempatan menjadi kepala sekolah, pengawas, atau instruktur pelatihan bagi guru lain (Nasir dkk., 2023). Pendekatan ini membantu lembaga pendidikan menghindari kehilangan guru-guru terbaiknya ke sektor lain yang menawarkan jenjang karier lebih menarik.

Kesepuluh, Change Management Theory (Teori Manajemen Perubahan) digunakan untuk menjelaskan bagaimana lembaga pendidikan mengelola resistensi guru terhadap perubahan kurikulum maupun transformasi digital. Firmansyah dan Mubarak (2026) menekankan bahwa pemimpin pendidikan perlu menerapkan strategi manajemen perubahan

yang bertahap, partisipatif, dan berbasis komunikasi terbuka, agar guru tidak merasa dipaksa namun secara sukarela terlibat dalam proses transformasi organisasi.

Ruang Lingkup MSDM di Lembaga Pendidikan

Ruang lingkup MSDM di lembaga pendidikan pada dasarnya cukup luas, mencakup seluruh siklus hidup kepegawaian seorang tenaga pendidik, mulai dari tahap sebelum menjadi guru hingga purnatugas. Suryani dkk. (2021) dalam buku Pengantar Manajemen dan Bisnis menjelaskan bahwa ruang lingkup MSDM secara umum meliputi analisis dan desain pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan tunjangan, serta pemutusan hubungan kerja atau purnatugas. Seluruh tahapan ini berlaku pula pada pengelolaan guru dan tenaga kependidikan, dengan penyesuaian pada karakteristik profesi pendidik yang menuntut kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional secara bersamaan.

Pada tahap analisis dan desain pekerjaan, lembaga pendidikan perlu merumuskan uraian tugas (job description) yang jelas bagi guru, wali kelas, kepala program, hingga tenaga administrasi, agar tidak terjadi tumpang tindih tanggung jawab. Pada tahap rekrutmen dan seleksi, lembaga pendidikan dituntut menerapkan proses seleksi berbasis kompetensi, tidak sekadar berdasarkan ijazah formal, guna memastikan kesesuaian antara kompetensi calon guru dengan kebutuhan kurikulum yang diampu (Jakaria, Sukmono, & Sumarmi, 2023).

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan

Fungsi MSDM di lembaga pendidikan pada dasarnya mengikuti fungsi manajemen secara umum, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, yang diterapkan secara khusus pada pengelolaan guru dan tenaga kependidikan (Jakaria, Sukmono, & Sumarmi, 2023).

Fungsi perencanaan SDM pendidikan bertujuan memastikan ketersediaan guru dan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan riil satuan pendidikan, baik dari segi jumlah, kualifikasi akademik, maupun kompetensi bidang studi. Perencanaan ini penting untuk menghindari kekurangan maupun kelebihan tenaga pendidik pada mata pelajaran tertentu (Rahmat & Ginting, 2023).

Fungsi pengorganisasian berkaitan dengan pembagian tugas mengajar, penetapan struktur organisasi sekolah, serta koordinasi antarbagian, termasuk pembagian tugas tambahan seperti wali kelas, pembina ekstrakurikuler, dan tim pengembang kurikulum (Tirtoni & Wulandari, 2022).

Fungsi pengarahan mencakup upaya membangun motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah kepada guru dan staf. Kepemimpinan yang partisipatif dan suportif terbukti meningkatkan kepuasan dan kinerja tenaga pendidik (Ganyang, 2022).

Fungsi pengendalian dan evaluasi kinerja bertujuan memastikan bahwa proses pembelajaran dan kinerja guru berjalan sesuai standar mutu yang ditetapkan. Evaluasi kinerja guru yang objektif dan berkelanjutan menjadi dasar bagi pengembangan profesional serta pemberian penghargaan yang layak (Nasir dkk., 2023).

Selain empat fungsi klasik tersebut, di era digital muncul fungsi tambahan berupa pengelolaan data dan analitik SDM (*people analytics*), yang memungkinkan lembaga pendidikan mengambil keputusan berbasis data terkait kebutuhan pelatihan, potensi kepemimpinan, maupun risiko turnover guru (Firmansyah & Mubarok, 2026).

Fungsi lain yang tidak kalah penting adalah fungsi kompensasi dan kesejahteraan, yang mencakup penggajian, tunjangan profesi, tunjangan kinerja, serta jaminan sosial bagi guru dan tenaga kependidikan. Ganyang (2022) menegaskan bahwa sistem kompensasi yang transparan dan berkeadilan menjadi salah satu penentu utama loyalitas tenaga pendidik terhadap lembaga tempatnya bekerja. Terakhir, fungsi hubungan industrial atau hubungan kerja mencakup pengelolaan komunikasi antara pimpinan lembaga dengan guru, penyelesaian konflik kerja, serta penciptaan mekanisme penyampaian aspirasi guru secara sehat dan konstruktif (Nainggolan dkk., 2022).

Ruang Lingkup MSDM di Lembaga Pendidikan

Ruang lingkup MSDM di lembaga pendidikan pada dasarnya cukup luas, mencakup seluruh siklus hidup kepegawaian seorang tenaga pendidik, mulai dari tahap sebelum menjadi guru hingga purnatugas. Suryani dkk. (2021) dalam buku Pengantar Manajemen dan Bisnis menjelaskan bahwa ruang lingkup MSDM secara umum meliputi analisis dan desain pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan tunjangan, serta pemutusan hubungan kerja atau purnatugas. Seluruh tahapan ini berlaku pula pada pengelolaan guru dan tenaga kependidikan, dengan penyesuaian pada karakteristik profesi pendidik yang menuntut kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional secara bersamaan.

Pada tahap analisis dan desain pekerjaan, lembaga pendidikan perlu merumuskan uraian tugas (*job description*) yang jelas bagi guru, wali kelas, kepala program, hingga tenaga administrasi, agar tidak terjadi tumpang tindih tanggung jawab. Pada tahap rekrutmen dan seleksi, lembaga pendidikan dituntut menerapkan proses seleksi berbasis kompetensi, tidak

sekadar berdasarkan ijazah formal, guna memastikan kesesuaian antara kompetensi calon guru dengan kebutuhan kurikulum yang diampu (Jakaria, Sukmono, & Sumarmi, 2023).

Pada tahap orientasi dan penempatan, guru baru perlu diperkenalkan pada budaya kerja, visi-misi, dan tata tertib lembaga sebelum ditempatkan pada kelas atau mata pelajaran tertentu. Tahap pelatihan dan pengembangan mencakup pendidikan dan pelatihan (diklat), workshop, seminar, hingga studi lanjut, yang seluruhnya bertujuan meningkatkan empat kompetensi guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Tahap penilaian kinerja dilakukan melalui supervisi akademik, penilaian kinerja guru (PKG), maupun evaluasi diri, sedangkan tahap kompensasi mencakup gaji pokok, tunjangan profesi, dan insentif kinerja. Tahap terakhir, yaitu purnatugas, memerlukan pengelolaan yang baik agar transisi kepemimpinan dan pengetahuan (*knowledge transfer*) dari guru senior kepada guru junior dapat berjalan lancar (Suryani dkk., 2021).

Sintesis Teoritis: Menghubungkan Teori dengan Praktik

Sepuluh teori yang telah diuraikan di atas pada dasarnya tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling melengkapi dalam membentuk kerangka konseptual MSDM di lembaga pendidikan. *Human Capital Theory* dan *Resource-Based Theory* memberikan landasan filosofis mengenai pentingnya guru sebagai aset strategis; *Organizational Behavior Theory* dan Teori Dua Faktor Herzberg menjelaskan dinamika psikologis dan motivasional guru dalam bekerja; *Contingency Theory* dan *Institutional Theory* menjelaskan mengapa praktik MSDM perlu disesuaikan dengan konteks internal dan eksternal masing-masing lembaga; sementara Teori Perencanaan Strategis, *Talent Management Theory*, *Change Management Theory*, dan *Human Resource Information System Theory* memberikan panduan operasional mengenai bagaimana teori-teori tersebut diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktik nyata di lapangan (Rahmat & Ginting, 2023; Nasir dkk., 2023; Firmansyah & Mubarak, 2026).

Namun demikian, penerapan teori-teori tersebut di lapangan tidak selalu berjalan mulus. Kusmaduni (2022) mencatat bahwa banyak lembaga pendidikan, khususnya sekolah swasta kecil dan madrasah di daerah, belum memiliki kapasitas manajerial maupun sumber daya finansial yang memadai untuk menerapkan pendekatan MSDM strategis secara utuh, sehingga pengelolaan SDM masih dilakukan secara konvensional dan reaktif. Kesenjangan antara teori ideal dengan kapasitas implementasi riil inilah yang menjadi salah satu benang merah penting dalam memahami tantangan MSDM di lembaga pendidikan, sebagaimana akan diuraikan lebih lanjut pada bagian hasil dan pembahasan.

3. METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis sumber-sumber ilmiah yang relevan mengenai manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Sumber yang digunakan dibatasi pada buku dan artikel jurnal yang diterbitkan dalam rentang waktu tahun 2020 hingga 2026, dengan pertimbangan bahwa periode tersebut mencerminkan perkembangan pemikiran MSDM pendidikan terkini, termasuk isu transformasi digital yang belum banyak dibahas pada literatur sebelum tahun 2020.

Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data akademik dan repositori institusi seperti *Google Scholar*, *ResearchGate*, serta repositori perguruan tinggi, dengan kata kunci antara lain 'manajemen sumber daya manusia pendidikan', 'MSDM lembaga pendidikan', 'tantangan SDM guru', '*human resource management in education*', dan 'digital leadership pendidikan'. Kriteria inklusi meliputi: (1) relevansi topik dengan MSDM di lembaga pendidikan; (2) jenis publikasi berupa buku, buku ajar, atau artikel jurnal; (3) tahun terbit 2020–2026; serta (4) ditulis dalam Bahasa Indonesia atau Inggris. Kriteria eksklusi meliputi artikel non-akademik, duplikasi sumber, serta literatur yang tidak memiliki relevansi langsung dengan topik pengelolaan SDM di institusi pendidikan.

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis secara deskriptif-kualitatif dengan cara mengidentifikasi tema-tema utama yang berulang pada berbagai sumber, yaitu pengertian dan teori MSDM pendidikan, fungsi MSDM, tantangan pengelolaan SDM di lembaga pendidikan, serta solusi dan strategi yang ditawarkan. Tema-tema tersebut selanjutnya disintesis untuk membangun kerangka pembahasan yang koheren dan komprehensif sebagaimana disajikan pada bagian hasil dan pembahasan.

Kajian ini menyadari adanya keterbatasan metodologis, mengingat pendekatan tinjauan literatur bersifat konseptual dan tidak melibatkan pengumpulan data primer di lapangan. Oleh karena itu, temuan yang dihasilkan lebih bersifat sintesis pemikiran dari berbagai sumber sekunder, dan perlu ditindaklanjuti dengan penelitian empiris pada studi-studi mendatang untuk menguji relevansi dan efektivitas strategi yang direkomendasikan pada konteks lembaga pendidikan yang lebih spesifik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Khas SDM di Lembaga Pendidikan

Sebelum membahas peran, tantangan, dan solusi MSDM secara lebih rinci, penting untuk memahami bahwa SDM di lembaga pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan SDM di sektor industri atau jasa pada umumnya. Pertama, keluaran (output) kerja guru bersifat jangka panjang dan tidak selalu dapat diukur secara langsung, karena dampak pengajaran seorang guru terhadap peserta didik baru dapat terlihat bertahun-tahun kemudian dalam bentuk keberhasilan akademik maupun karakter peserta didik (Kusmaduni, 2022). Karakteristik ini membuat evaluasi kinerja guru tidak dapat sepenuhnya mengandalkan indikator kuantitatif jangka pendek.

Kedua, profesi guru menuntut empat kompetensi sekaligus, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain (Tirtoni & Wulandari, 2022). Hal ini berbeda dengan banyak profesi lain yang lebih menekankan pada kompetensi teknis semata. Ketiga, lembaga pendidikan umumnya beroperasi dengan sumber daya finansial yang jauh lebih terbatas dibandingkan sektor swasta komersial, sehingga strategi MSDM harus dirancang secara efisien tanpa mengorbankan kualitas (Nasir dkk., 2023).

Keempat, tenaga pendidik bekerja dalam lingkungan yang sarat nilai dan etika, di mana keteladanan personal guru menjadi bagian tidak terpisahkan dari kinerja profesionalnya. Kelima, lembaga pendidikan, khususnya sekolah negeri, sangat terikat pada regulasi dan birokrasi pemerintah yang membatasi fleksibilitas pengelolaan SDM dibandingkan organisasi swasta pada umumnya. Kelima karakteristik inilah yang menjadikan pendekatan MSDM di lembaga pendidikan tidak dapat disamakan sepenuhnya dengan pendekatan MSDM korporasi, meskipun tetap dapat mengadopsi prinsip-prinsip dasarnya secara adaptif (Ganyang, 2022).

Peran Strategis MSDM dalam Lembaga Pendidikan

Manajemen sumber daya manusia memegang peran sentral dalam menentukan keberhasilan lembaga pendidikan mencapai visi dan misinya. Kusmaduni (2022) menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang islami maupun sekuler sama-sama menempatkan manusia sebagai subjek utama pengelolaan, bukan sekadar objek administratif. Peran ini tercermin pada empat aspek utama: pertama, MSDM berperan dalam memastikan rekrutmen guru dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan visi, misi, dan kebutuhan kompetensi lembaga; kedua, MSDM berperan mengembangkan kompetensi tenaga pendidik secara berkelanjutan melalui pelatihan dan pendampingan; ketiga, MSDM berperan membangun budaya kerja yang

konduktif bagi inovasi pembelajaran; dan keempat, MSDM berperan merancang sistem kompensasi dan penghargaan yang adil untuk menjaga motivasi dan loyalitas guru (Nasir dkk., 2023).

Peran strategis ini semakin penting mengingat kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas gurunya. Sebagaimana ditegaskan oleh Permana, Mumtaazy, dan Rohendi (2023), tantangan pendidikan Indonesia di abad ke-21 tidak akan terselesaikan hanya dengan perbaikan kurikulum atau penyediaan sarana-prasarana, tetapi harus disertai dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia yang menjalankan proses pendidikan itu sendiri.

Selain berperan pada level operasional satuan pendidikan, MSDM juga berperan penting pada level sistem pendidikan secara makro. Kebijakan rekrutmen guru ASN, distribusi guru penggerak, program pendidikan profesi guru (PPG), serta skema sertifikasi guru merupakan bagian dari implementasi MSDM berskala nasional yang bertujuan meningkatkan kualitas dan pemerataan tenaga pendidik di seluruh Indonesia. Keterkaitan antara kebijakan MSDM pada level makro (nasional) dan level mikro (satuan pendidikan) inilah yang menjadikan pengelolaan SDM pendidikan bersifat multi-level dan melibatkan banyak pemangku kepentingan, mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, dinas pendidikan, hingga kepala sekolah dan guru itu sendiri (Nasir dkk., 2023).

4.3 Tantangan Manajemen SDM di Lembaga Pendidikan

- a. Ketimpangan Distribusi dan Kualitas Guru. Salah satu tantangan klasik MSDM pendidikan di Indonesia adalah ketimpangan distribusi guru antara wilayah perkotaan dan daerah terpencil. Banyak sekolah di wilayah 3T (Terdepan, Terluar, Tertinggal) mengalami kekurangan guru, sementara sekolah di kota besar justru mengalami kelebihan tenaga pendidik pada mata pelajaran tertentu (Permana, Mumtaazy, & Rohendi, 2023). Kondisi ini diperparah oleh perbedaan kualifikasi akademik dan kompetensi profesional guru antarwilayah.
- b. Keterbatasan Sarana, Prasarana, dan Anggaran. Triarsuci, Al-Qodri, Rayhan, dan Marini (2024) menemukan bahwa pengelolaan SDM di sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh keterbatasan sarana dan prasarana pendukung, di mana kepala sekolah harus mampu mengalokasikan anggaran terbatas secara efektif untuk pemeliharaan fasilitas sekaligus pengembangan kompetensi guru. Senada dengan itu, Zahro, Indah, Wulandini, Islami, dan Prihantini (2023) menunjukkan bahwa meskipun fasilitas sekolah relatif memadai, pemeliharaannya memerlukan kolaborasi banyak pihak yang tidak selalu berjalan optimal. Nikita, Lubis, dan Fauziah (2023) juga menegaskan bahwa hambatan sarana-prasarana

pendidikan berkontribusi terhadap rendahnya efektivitas kerja tenaga pendidik dan kependidikan.

- c. Rendahnya Kompetensi Digital Guru dan Tenaga Kependidikan. Transformasi digital menuntut guru untuk menguasai teknologi pembelajaran daring, namun kenyataannya tidak semua guru siap dan terampil menggunakan teknologi tersebut. Kajian mengenai MSDM pendidikan pada era digital menegaskan bahwa era ini menuntut lembaga pendidikan bertransformasi menuju sistem yang adaptif, cerdas, dan berbasis data, namun proses transformasi ini kerap terhambat oleh kesenjangan kompetensi digital di kalangan pendidik senior maupun keterbatasan infrastruktur teknologi di sekolah, terutama di daerah dengan akses internet yang belum merata (Ismunandar, 2025).
- d. Rendahnya Kesejahteraan dan Motivasi Guru. Kesejahteraan guru, khususnya guru honorer dan guru di sekolah swasta kecil, masih menjadi persoalan yang belum sepenuhnya terselesaikan. Ganyang (2022) menekankan bahwa sistem kompensasi yang tidak adil dapat menurunkan motivasi kerja sesuai dengan prinsip faktor higienis dalam teori dua faktor Herzberg. Rendahnya kesejahteraan ini berdampak pada tingginya tingkat perpindahan (turnover) guru honorer ke sektor lain yang menawarkan penghasilan lebih baik.
- e. Kekakuan Birokrasi dan Regulasi Kepegawaian. Institutional Theory menjelaskan bahwa lembaga pendidikan, khususnya sekolah negeri, sangat terikat oleh regulasi kepegawaian pemerintah yang kerap kali kaku dan tidak fleksibel, sehingga menyulitkan kepala sekolah dalam melakukan rekrutmen, mutasi, atau pemberhentian tenaga pendidik yang tidak sesuai kebutuhan (Kusmaduni, 2022). Hal ini berbeda dengan lembaga pendidikan swasta yang relatif lebih fleksibel namun menghadapi keterbatasan sumber daya finansial.
- f. Resistensi terhadap Perubahan dan Budaya Kerja. Perubahan kurikulum yang relatif sering terjadi di Indonesia menuntut adaptasi cepat dari guru, namun tidak jarang menimbulkan resistensi, terutama dari guru senior yang telah nyaman dengan pola kerja lama (Nasir dkk., 2023). Resistensi ini menjadi tantangan tersendiri bagi MSDM dalam membangun budaya kerja yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan.
- g. Tantangan Etis dan Psikologis di Era Digital. Selain tantangan teknis, digitalisasi MSDM pendidikan juga menimbulkan tantangan etis dan psikologis, seperti kekhawatiran terhadap privasi data guru, ketergantungan berlebihan pada sistem otomatis dalam penilaian kinerja, serta kebutuhan akan kepemimpinan yang human-centered agar teknologi tidak menggantikan sentuhan manusiawi dalam pengelolaan SDM pendidikan (dikutip dalam kajian MSDM Pendidikan pada Era Digital, 2025).

- h. Kesenjangan Generasi antara Guru Senior dan Guru Muda. Masuknya guru-guru generasi milenial dan generasi Z ke dalam lingkungan kerja yang selama ini didominasi oleh guru senior menimbulkan kesenjangan cara pandang terhadap pekerjaan, gaya komunikasi, serta harapan terhadap jenjang karier. Firmansyah dan Mubarak (2026) mengingatkan bahwa tanpa pengelolaan yang tepat, kesenjangan generasi ini dapat memicu konflik internal maupun menurunnya kekompakan tim pengajar, sehingga memerlukan strategi MSDM yang mampu menjembatani perbedaan nilai dan gaya kerja antargenerasi.

Strategi dan Solusi Pengelolaan SDM di Lembaga Pendidikan

- a. Perencanaan SDM yang Strategis dan Berbasis Data. Lembaga pendidikan perlu menyusun perencanaan kebutuhan guru secara sistematis, baik jangka pendek maupun jangka panjang, dengan mempertimbangkan proyeksi jumlah peserta didik, kebutuhan mata pelajaran, dan potensi pensiun guru. Rahmat dan Ginting (2023) menekankan pentingnya perencanaan SDM berbasis analisis kebutuhan yang akurat untuk mencegah ketimpangan distribusi tenaga pendidik.
- b. Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan. Program pelatihan dan pengembangan profesional guru perlu dirancang secara berkelanjutan, tidak hanya bersifat seremonial. Nasir dkk. (2023) menyarankan penerapan metode pengembangan yang fleksibel seperti mentoring, pelatihan internal (in-house training), dan komunitas belajar guru (professional learning community), yang relatif lebih hemat biaya namun efektif meningkatkan kompetensi, khususnya di lembaga pendidikan dengan anggaran terbatas.
- c. Pemanfaatan Teknologi dan Sistem Informasi SDM. Penerapan Human Resource Information System (HRIS), Learning Management System (LMS), serta aplikasi e-recruitment dan e-performance appraisal dapat membantu lembaga pendidikan mengelola data kepegawaian secara lebih transparan dan efisien. Firmansyah dan Mubarak (2026) menyebut bahwa penguatan digital leadership menjadi prasyarat penting agar pemanfaatan teknologi tersebut berjalan efektif, karena pemimpin lembaga pendidikan perlu mampu mengarahkan perubahan budaya kerja digital sekaligus memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan SDM yang lebih tepat.
- d. Sistem Kompensasi dan Kesejahteraan yang Adil. Untuk mengatasi persoalan kesejahteraan, lembaga pendidikan perlu merancang sistem kompensasi yang adil dan proporsional, termasuk insentif non-finansial seperti pengakuan prestasi, kesempatan pengembangan karier, dan penghargaan atas inovasi pembelajaran, sejalan dengan prinsip faktor motivator dalam teori Herzberg (Ganyang, 2022).

- e. Penguatan Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Kolaboratif. Kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan sekolah, sehingga tercipta rasa kepemilikan dan komitmen terhadap tujuan bersama (Tirtoni & Wulandari, 2022). Budaya kolaboratif ini penting untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan kurikulum maupun transformasi digital.
- f. Fleksibilitas Regulasi dan Otonomi Pengelolaan SDM. Pemerintah dan pemangku kebijakan perlu mempertimbangkan pemberian otonomi yang lebih luas kepada kepala sekolah dalam pengelolaan tenaga pendidik, tanpa mengabaikan prinsip akuntabilitas, guna mengatasi kekakuan birokrasi yang selama ini menghambat pengelolaan SDM secara responsif terhadap kebutuhan riil di lapangan (Kusmaduni, 2022).
- g. Pendekatan Human-Centered dalam Digitalisasi. Dalam menerapkan teknologi digital untuk pengelolaan SDM, lembaga pendidikan perlu tetap mengedepankan pendekatan human-centered leadership, yaitu memastikan bahwa teknologi berfungsi sebagai alat bantu pengambilan keputusan, bukan menggantikan sepenuhnya peran manusia dalam menilai dan mengembangkan tenaga pendidik (dikutip dalam kajian MSDM Pendidikan pada Era Digital, 2025).
- h. Manajemen Lintas Generasi (Cross-Generational Management). Untuk menjembatani kesenjangan generasi di lingkungan kerja, lembaga pendidikan dapat menerapkan program mentoring dua arah (reverse mentoring), di mana guru senior berbagi pengalaman pedagogik dan kearifan mengajar kepada guru muda, sementara guru muda membantu guru senior mengembangkan keterampilan digital. Pendekatan lintas generasi semacam ini terbukti efektif membangun rasa saling menghargai sekaligus mempercepat transfer pengetahuan antargenerasi tenaga pendidik (Firmansyah & Mubarak, 2026).

Sintesis: Kerangka Integratif Pengelolaan SDM di Lembaga Pendidikan

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disintesis bahwa pengelolaan SDM yang efektif di lembaga pendidikan memerlukan integrasi antara pendekatan strategis-administratif dengan pendekatan humanistik. Di satu sisi, lembaga pendidikan memerlukan sistem perencanaan, rekrutmen, dan evaluasi kinerja yang terukur dan berbasis data (Firmansyah & Mubarak, 2026); di sisi lain, lembaga pendidikan juga harus memperhatikan aspek kesejahteraan, motivasi, dan pengembangan diri guru sebagai manusia yang memiliki kebutuhan psikologis dan aktualisasi diri (Ganyang, 2022).

Kerangka integratif ini sejalan dengan pendekatan Contingency Theory yang menegaskan bahwa tidak ada satu formula tunggal yang dapat diterapkan secara seragam pada seluruh lembaga pendidikan. Sekolah di perkotaan dengan akses teknologi memadai dapat

lebih cepat mengadopsi sistem digital, sementara sekolah di daerah terpencil mungkin perlu memprioritaskan pemenuhan kebutuhan dasar guru terlebih dahulu, seperti kesejahteraan dan ketersediaan sarana mengajar, sebelum melangkah ke transformasi digital yang lebih kompleks (Nasir dkk., 2023).

Pengelolaan SDM pada Berbagai Jenjang dan Jenis Lembaga Pendidikan

a. Jenjang Pendidikan Dasar (SD/MI)

Pada jenjang pendidikan dasar, tantangan MSDM lebih banyak berkaitan dengan keterbatasan jumlah guru kelas, minimnya tenaga administrasi, serta ketergantungan tinggi pada peran kepala sekolah sebagai manajer tunggal. Triarsuci, Al-Qodri, Rayhan, dan Marini (2024) menemukan bahwa kepala sekolah dasar dituntut memiliki kemampuan manajerial ganda, yaitu mengelola SDM sekaligus mengelola sarana-prasarana secara bersamaan, sehingga beban kerja kepala sekolah menjadi sangat tinggi. Solusi yang relevan pada jenjang ini adalah penguatan kapasitas manajerial kepala sekolah dasar melalui pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan.

b. Jenjang Pendidikan Menengah (SMP/SMA/SMK)

Pada jenjang menengah, tantangan MSDM lebih kompleks karena keragaman mata pelajaran dan kejuruan yang menuntut kompetensi guru yang sangat spesifik, terutama pada SMK yang memerlukan guru produktif dengan pengalaman industri. Permana, Mumtaazy, dan Rohendi (2023) menekankan bahwa kesenjangan kompetensi antara kebutuhan dunia kerja dengan kompetensi guru kejuruan menjadi tantangan tersendiri, sehingga diperlukan kemitraan dengan industri untuk program magang dan pelatihan guru secara berkala.

c. Lembaga Pendidikan Islam (Madrasah dan Pesantren)

Pengelolaan SDM di lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik khas karena mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam setiap aspek pengelolaan pegawainya. Kusmaduni (2022) menjelaskan bahwa MSDM di lembaga pendidikan Islam tidak hanya berorientasi pada capaian kinerja duniawi, tetapi juga menekankan aspek keteladanan, akhlak, dan tanggung jawab spiritual guru sebagai bagian dari kompetensi kepribadian yang harus dimiliki. Tantangan yang dihadapi mencakup keterbatasan anggaran lembaga swasta keagamaan serta perlunya keseimbangan antara kompetensi keagamaan dan kompetensi akademik-umum tenaga pendidik.

d. Perguruan Tinggi

Pada jenjang perguruan tinggi, pengelolaan SDM menghadapi tantangan tambahan berupa tuntutan tridarma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat) yang harus dijalankan secara seimbang oleh dosen. Nasir dkk. (2023) menyoroti pentingnya

manajemen talenta pada level perguruan tinggi, khususnya dalam mengidentifikasi dan mengembangkan dosen-dosen potensial untuk jabatan struktural maupun jabatan fungsional akademik yang lebih tinggi. Perguruan tinggi juga dituntut menerapkan sistem informasi kepegawaian yang lebih canggih mengingat kompleksitas data kinerja dosen yang harus dilaporkan secara berkala kepada regulator pendidikan tinggi.

Perbandingan pengelolaan SDM pada berbagai jenjang tersebut menegaskan kembali relevansi Contingency Theory, bahwa strategi MSDM yang efektif harus disesuaikan dengan karakteristik unik masing-masing jenis dan jenjang lembaga pendidikan, alih-alih menerapkan pendekatan yang seragam secara nasional.

Perbandingan Praktik MSDM Pendidikan: Perspektif Global dan Lokal

Praktik pengelolaan SDM pendidikan di berbagai negara maju menunjukkan pola yang relatif berbeda dengan kondisi di Indonesia, terutama dalam hal fleksibilitas rekrutmen, sistem penggajian berbasis kinerja, serta pemanfaatan teknologi digital dalam pengambilan keputusan SDM. Bondarouk dan Brewster (2021, sebagaimana dikutip dalam kajian MSDM Pendidikan pada Era Digital, 2025) menjelaskan bahwa era digital ditandai dengan konektivitas tinggi, otomatisasi proses, dan pemanfaatan teknologi informasi dalam hampir seluruh aktivitas pengelolaan SDM, termasuk di sektor pendidikan negara-negara maju yang telah lebih dahulu mengadopsi sistem informasi kepegawaian terintegrasi.

Alwy (2022) mengemukakan bahwa manajer SDM generasi berikutnya dituntut memiliki kompetensi digital yang mumpuni agar mampu bersaing di era transformasi teknologi, sebuah tuntutan yang berlaku universal baik di sektor korporasi maupun sektor pendidikan. Namun demikian, penerapan praktik semacam ini di Indonesia masih menghadapi kendala kesenjangan infrastruktur digital antarwilayah, sehingga adopsi teknologi MSDM pendidikan tidak dapat diseragamkan secara nasional, melainkan perlu dilakukan secara bertahap sesuai kesiapan masing-masing daerah dan lembaga (Ismunandar, 2025).

Terdapat pula kekhasan lokal yang perlu dipertahankan dalam pengelolaan SDM pendidikan Indonesia, yaitu nilai-nilai kekeluargaan, gotong royong, dan keteladanan yang menjadi fondasi budaya kerja di banyak lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan berbasis keagamaan (Kusmaduni, 2022). Oleh karena itu, adopsi praktik MSDM global perlu dilakukan secara selektif dan kontekstual, dengan tetap mempertahankan nilai-nilai lokal yang telah terbukti efektif membangun soliditas tim pengajar di lingkungan pendidikan Indonesia.

Ringkasan Tantangan dan Solusi MSDM di Lembaga Pendidikan

Untuk memudahkan pemahaman, tantangan utama pengelolaan SDM di lembaga pendidikan beserta solusi strategisnya dapat dirangkum secara ringkas sebagai berikut.

No	Tantangan	Solusi Strategis
1	Ketimpangan distribusi dan kualitas guru antarwilayah	Perencanaan SDM berbasis data dan pemetaan kebutuhan guru secara nasional maupun daerah
2	Keterbatasan sarana, prasarana, dan anggaran	Pengelolaan anggaran yang efisien serta kolaborasi dengan komite sekolah dan masyarakat
3	Rendahnya kompetensi digital tenaga pendidik	Pelatihan digital berkelanjutan dan penerapan HRIS/LMS secara bertahap
4	Rendahnya kesejahteraan dan motivasi guru	Sistem kompensasi adil serta insentif non-finansial berbasis pengakuan dan pengembangan karier
5	Kekakuan birokrasi dan regulasi kepegawaian	Pemberian otonomi terbatas kepada kepala sekolah dengan prinsip akuntabilitas
6	Resistensi terhadap perubahan kurikulum dan digitalisasi	Manajemen perubahan partisipatif dan komunikasi terbuka dari pimpinan lembaga
7	Tantangan etis dan psikologis digitalisasi SDM	Pendekatan human-centered leadership dalam penerapan teknologi pengelolaan SDM

Tabel di atas menunjukkan bahwa setiap tantangan MSDM di lembaga pendidikan memiliki solusi strategis yang saling berkaitan satu sama lain, sehingga penerapannya perlu dilakukan secara simultan dan terintegrasi, bukan secara parsial, agar dampaknya terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan dapat dirasakan secara menyeluruh.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan kajian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan mutu dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Pengelolaan guru dan tenaga kependidikan yang efektif tidak hanya bersifat administratif, tetapi mencakup perencanaan strategis, pengembangan kompetensi berkelanjutan, penciptaan budaya kerja yang kondusif, serta pemberian kompensasi yang adil. Berbagai teori seperti Human Capital Theory, Resource-Based Theory, Organizational Behavior Theory, Teori Dua Faktor Herzberg, Contingency Theory, dan Human Resource Information System Theory memberikan landasan konseptual yang saling melengkapi dalam memahami kompleksitas pengelolaan SDM di lembaga pendidikan.

Kajian ini juga menemukan bahwa lembaga pendidikan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan struktural, mulai dari ketimpangan distribusi guru, keterbatasan sarana dan anggaran, rendahnya kompetensi digital, kesejahteraan guru yang belum memadai, kekakuan birokrasi, resistensi terhadap perubahan, hingga tantangan etis dalam digitalisasi pengelolaan SDM. Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan strategi yang komprehensif, meliputi perencanaan SDM berbasis data, pengembangan kompetensi yang fleksibel dan berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital secara bijak, sistem kompensasi yang adil, kepemimpinan

partisipatif, serta fleksibilitas regulasi yang memberi ruang bagi kepala sekolah untuk mengelola SDM secara responsif.

Berdasarkan simpulan tersebut, disarankan kepada pemangku kebijakan pendidikan untuk merumuskan regulasi kepegawaian yang lebih fleksibel namun tetap akuntabel, memberikan dukungan anggaran untuk pengembangan kompetensi digital guru, serta memperkuat program kesejahteraan bagi guru honorer. Kepada kepala sekolah dan pengelola lembaga pendidikan disarankan untuk menerapkan kepemimpinan partisipatif dan human-centered, membangun budaya kolaboratif antarguru, serta memanfaatkan teknologi sebagai alat bantu pengambilan keputusan tanpa mengesampingkan sentuhan manusiawi dalam pengelolaan SDM. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris pada berbagai jenjang dan jenis lembaga pendidikan guna memperkaya temuan kajian literatur ini dengan data lapangan yang lebih spesifik.

Ke depan, tantangan MSDM di lembaga pendidikan diperkirakan akan semakin kompleks seiring dengan percepatan transformasi digital, perkembangan kecerdasan buatan (artificial intelligence) dalam proses pembelajaran dan penilaian kinerja, serta perubahan komposisi generasi tenaga pendidik. Oleh karena itu, lembaga pendidikan yang mampu membangun fondasi MSDM yang kuat sejak saat ini, dengan mengintegrasikan aspek strategis, teknologis, dan humanistik secara seimbang, akan memiliki daya saing dan daya tahan yang lebih baik dalam menghadapi dinamika pendidikan pada masa mendatang. Investasi dalam pengelolaan SDM pendidikan pada hakikatnya adalah investasi jangka panjang bagi kualitas generasi penerus bangsa.

DAFTAR REFRERENSI

- Alwy, M. A. (2022). Manajemen sumber daya manusia di era digital melalui lensa manajer sumber daya manusia generasi berikutnya. *SIBATIK Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(10), 2265–2276. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.334>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2021). Conceptualising the future of HRM and technology research. *Human Resource Management Review*.
- Firmansyah, R., & Mubarok, A. (2026). *Manajemen sumber daya manusia pendidikan di era digital: Teori dan praktik digital leadership*.
- Fuad. (2021). Perencanaan strategis dan pengelolaan sumber daya manusia. *JUMANIS BAJA: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2, 102.
- Ganyang, M. T. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep dan realita*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pengembangan Bisnis dan Manajemen (STIE PBM).
- Ihsan, M., & Risma. (2024). *Manajemen pendidikan & manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam perspektif dan implementasi ilmu pendidikan*.

- Ismunandar. (2025). Manajemen sumber daya manusia pendidikan pada era digital. *Jurnal Pendidikan Tambusai (JPTAM)*.
- Jakaria, R. B., Sukmono, T., & Sumarmi, W. (2023). *Buku ajar manajemen organisasi dan sumber daya manusia*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-058-8>
- Kusmaduni, F. (2022). *Manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam: Pengelolaan sumber daya Islami*. Garudhawaca.
- Nainggolan, H., Ulya, Z., Kusumadewi, R. N., Selasi, D., & Wahyuningsih, R. S. H. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan implementasi*. Eureka Media Aksara.
- Nasir, dkk. (2023). *Manajemen sumber daya manusia di sekolah: Strategi, tantangan, dan solusi untuk pendidikan yang sukses*. CV. Mega Press Nusantara.
- Nikita, A., Lubis, N. P., & Fauziah, S. (2023). Upaya manajemen sekolah dalam menghadapi hambatan sarana prasarana pendidikan. *Bhinneka: Jurnal Bintang Pendidikan dan Bahasa*, 1(3), 1–9. <https://doi.org/10.59024/bhinneka.v1i3.163>
- Permana, Y., Mumtaazy, A. D., & Rohendi, R. (2023). Tantangan pendidikan Indonesia dalam meningkatkan sumber daya manusia di abad 21. *Current Research in Education: Conference Series Journal*, 1(1).
- Rahmat, A., & Ginting, S. (2023). *Perencanaan sumber daya manusia: Untuk peningkatan kinerja dan keterampilan manajerial*. Zahir Publishing.
- Sukatin, et al. (2024). *Konsep kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar manajemen dan bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Tirtoni, F., & Wulandari, F. (2022). *Buku ajar manajemen pendidikan*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2021/978-623-6292-67-9>
- Triarsuci, D., Al-Qodri, H. T., Rayhan, S. A., & Marini, A. (2024). Manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan infrastruktur sekolah dasar: Tantangan dan solusi. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 1(3), 15. <https://doi.org/10.47134/pgsd.v1i3.551>
- Zahro, F., Indah, I. R., Wulandini, T. A., Islami, Y. N., & Prihantini, P. (2023). Pengelolaan sarana dan prasarana SDN Percobaan: Evaluasi dan peningkatan kualitas fasilitas. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 32447–32455.