ITQAN: Jurnal Ilmu-ilmu Kependidikan
Vol. 17, No. 1 (2026), pp. 28-43
pISSN: 2086-7018 | eISSN: 2614-4654
https://ejournal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/itqan

Received: 2026-01-06, Received in revised form: 2026-05-20, Accepted: 2026-06-30

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Studi Multisitus di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara

Indah Asa Anjaliya[1]*, Bahrani[1], Yusnia Binti Kholifah[1]
[1,2,3]Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, Indonesia
E-mail: * ianjaliya5@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.47766/itqan.v17i1.5801

ABSTRACT

Educators and education personnel play a strategic role in determining the success of learning and the quality of educational services, making systematic human resource management essential. This study aims to analyze human resource planning and recruitment, organizing, competency development, and performance evaluation in supporting improvements in educational quality at SMP Negeri 1 Sangatta Utara and SMP Negeri 3 Sangatta Utara. The study employed a qualitative approach with a multisite study design. Data were collected through in-depth interviews, non-participant observation, and documentation, involving school principals, educators, and education personnel selected through purposive sampling. Data analysis involved data reduction, data display, and conclusion drawing at each site, followed by cross-site analysis. The findings indicate that planning and recruitment were based on needs analysis, the submission of staffing proposals to the local Education Office, and the fulfillment of staffing needs through personnel transfers. SMP Negeri 1 emphasized optimizing available human resources, whereas SMP Negeri 3 prioritized a balanced distribution of teachers. Competency development was carried out through training, the dissemination of training outcomes, and mentoring. Performance evaluation at SMP Negeri 1 focused more on controlling the quality of learning, while at SMP Negeri 3 it placed greater emphasis on teachers' professional development. The study concludes that the two schools adopted different human resource management strategies according to their organizational scale and characteristics. Nevertheless, both strategies were directed toward ensuring the continuity of learning services and supporting improvements in educational quality.

Keywords: *Human Resource Management, Educational Quality, Competency Development, Performance Evaluation*

Copyright Holder: © Indah Asa Anjaliya, Bahrani, Yusnia Binti Kholifah (2026)
This is an open-access article under the CC-BY-SA License

ABSTRAK

Pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan pembelajaran dan kualitas layanan pendidikan sehingga memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang sistematis. Penelitian ini bertujuan menganalisis perencanaan dan rekrutmen, pengorganisasian, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja sumber daya manusia dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multisitus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipan, dan dokumentasi, dengan melibatkan kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan yang dipilih secara purposif. Analisis dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan pada setiap situs, kemudian dilanjutkan dengan analisis lintas situs. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dan rekrutmen didasarkan pada analisis kebutuhan, pengusulan tenaga kepada Dinas Pendidikan, dan pemenuhan kebutuhan melalui mutasi. SMP Negeri 1 lebih menekankan optimalisasi sumber daya yang tersedia, sedangkan SMP Negeri 3 mengutamakan keseimbangan distribusi guru. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pelatihan, diseminasi hasil pelatihan, dan pendampingan. Evaluasi kinerja di SMP Negeri 1 lebih diarahkan pada pengendalian mutu pembelajaran, sedangkan di SMP Negeri 3 lebih menekankan pengembangan profesional guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di kedua sekolah memiliki strategi yang berbeda sesuai dengan skala dan karakteristik organisasi, tetapi sama-sama diarahkan untuk menjaga keberlangsungan layanan pembelajaran dan mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Kata Kunci: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mutu Pendidikan, Pengembangan Kompetensi, Evaluasi Kinerja*

PENDAHULUAN

Pendidikan berperan strategis dalam membangun sumber daya manusia yang kompeten, berkarakter, dan adaptif terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Selain membekali peserta didik dengan pengetahuan dan keterampilan, pendidikan juga membentuk nilai, kepribadian, etika, dan tanggung jawab sosial. Karena itu, keberhasilan pendidikan perlu dipahami secara holistik, tidak hanya berdasarkan pencapaian akademik, tetapi juga perkembangan moral, spiritual, dan sosial peserta didik dalam membangun peradaban yang bermartabat dan berkelanjutan (Nanwani, 2021).

Dalam pembangunan nasional, kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan melalui pendidikan turut menentukan daya saing dan keberlanjutan kemajuan bangsa (Hasan et al., 2023). Mutu pendidikan dapat ditinjau melalui

pemenuhan Standar Nasional Pendidikan dan hasil akreditasi satuan pendidikan (Republik Indonesia, 2003), serta kemampuan lembaga pendidikan memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat sebagai pengguna layanan (Deming, 1986).

Pencapaian mutu tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kebijakan, kurikulum, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kualitas sumber daya manusia (Hertina et al., 2015). Pendidik dan tenaga kependidikan memiliki posisi penting karena berperan langsung dalam penyelenggaraan pembelajaran dan layanan pendidikan (Susanti, 2021). Oleh sebab itu, pengelolaan mereka secara sistematis dan profesional menjadi bagian penting dari upaya peningkatan mutu.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis untuk menyelaraskan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan dengan tujuan organisasi pendidikan (Ramli et al., 2025; Armstrong, 2016). Dalam konteks sekolah, MSDM mencakup perencanaan dan rekrutmen, pengorganisasian, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja. Keempat aspek tersebut saling berkaitan: perencanaan mengidentifikasi kebutuhan tenaga, pengorganisasian mengatur tugas dan tanggung jawab, pengembangan kompetensi memperkuat profesionalisme, sedangkan evaluasi kinerja menjadi dasar perbaikan. Orientasi ini sejalan dengan Trilogi Mutu Juran (2003) yang menekankan perencanaan, pengendalian, dan peningkatan mutu, serta siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) yang mendorong evaluasi dan perbaikan berkelanjutan (Deming, 1986).

Sejumlah penelitian telah menunjukkan pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan. Efendi & Sholeh, 2023 menemukan bahwa keterpaduan perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja dapat mendukung profesionalisme guru serta menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik. Lubis et al. (2025) menekankan pentingnya penyelarasan perencanaan sumber daya manusia dengan visi dan misi sekolah, sedangkan Sartika et al. (2023) mengidentifikasi rekrutmen, pengembangan profesional, evaluasi kinerja, dan komunikasi internal sebagai unsur penting dalam pengelolaan tenaga pendidikan. Fajriyati et al. (2025) turut menunjukkan relevansi praktik MSDM yang selaras dengan nilai-nilai Islam, sekaligus menyoroti tantangan pengembangan profesional berkelanjutan dan integrasi teknologi.

Meskipun memberikan kontribusi penting, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan fokus yang beragam dalam mengkaji praktik MSDM di lingkungan pendidikan. Berdasarkan kajian tersebut, masih diperlukan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai bagaimana perencanaan dan

rekrutmen, pengorganisasian, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja dilaksanakan sebagai fungsi yang saling berkaitan dalam satu sistem pengelolaan sekolah. Selain itu, perbedaan strategi MSDM pada sekolah-sekolah yang berada dalam wilayah administratif yang sama, tetapi memiliki karakteristik organisasi dan kebutuhan tenaga yang berbeda, perlu dikaji lebih lanjut.

Kesenjangan tersebut menjadi relevan untuk ditelaah di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara, Kabupaten Kutai Timur. Berdasarkan observasi awal, kedua sekolah menunjukkan kondisi sumber daya manusia yang relatif baik, tetapi memiliki karakteristik pengelolaan yang perlu dikaji secara lebih mendalam. Di SMP Negeri 1 Sangatta Utara, seluruh guru dilaporkan telah memiliki sertifikat pendidik dan sekitar 90% mengajar sesuai dengan bidang kompetensinya. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pelatihan bergilir dan kegiatan kelompok belajar rutin setiap Jumat. Sementara itu, di SMP Negeri 3 Sangatta Utara, sekitar 90% guru telah tersertifikasi dan mengajar sesuai dengan kompetensinya. Pelatihan, kelompok belajar rutin, budaya disiplin, dan komunikasi antarwarga sekolah juga menjadi bagian dari upaya mendukung kinerja.

Pemilihan dua sekolah dalam wilayah yang sama memungkinkan perbandingan dilakukan dengan mempertimbangkan konteks lingkungan pendidikan yang relatif berdekatan, sekaligus memperhatikan karakteristik organisasi dan kebutuhan masing-masing sekolah. Kontribusi penelitian ini terletak pada analisis komparatif yang mengintegrasikan empat aspek MSDM, yaitu perencanaan dan rekrutmen, pengorganisasian, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja. Melalui analisis lintas situs, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi praktik yang serupa, tetapi juga menjelaskan perbedaan strategi pengelolaan dan kaitannya dengan upaya menjaga keberlangsungan layanan pembelajaran serta mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Penelitian ini diharapkan memperkaya pemahaman kontekstual tentang penerapan MSDM di tingkat sekolah, khususnya pada dua satuan pendidikan dengan karakteristik pengelolaan yang berbeda.Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan perencanaan dan rekrutmen, pengorganisasian, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multisitus di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara, Kabupaten Kutai Timur. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara mendalam dalam konteks alamiah, meliputi perencanaan dan rekrutmen, pengorganisasian, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja (Sembiring et al., 2023). Desain multisitus memungkinkan analisis mendalam pada setiap sekolah (*within-site analysis*) dan perbandingan antarsekolah (*cross-site analysis*) untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan pola pengelolaan MSDM (Nur'aini, 2020).

Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui pemilihan informan secara purposif berdasarkan relevansi pengalaman dan pengetahuan mereka dengan fokus penelitian (Nasution, 2023). Informan mencakup kepala sekolah, pendidik, khususnya guru senior, dan tenaga kependidikan di kedua sekolah. Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi, meliputi rencana kerja sekolah, struktur organisasi, dokumen kepegawaian, laporan penilaian kinerja, dan kebijakan internal terkait pengelolaan sumber daya manusia.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi nonpartisipan, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati praktik pengelolaan MSDM secara langsung, sedangkan wawancara menggali pengalaman dan pandangan informan mengenai penerapannya. Dokumentasi melengkapi kedua teknik tersebut melalui penelaahan dokumen yang relevan. Ketiga teknik digunakan secara terpadu untuk memperkaya pemahaman dan memeriksa konsistensi data.

Analisis data dilakukan secara berkelanjutan sejak pengumpulan data melalui dua tahap. Pertama, analisis per situs dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan untuk memahami praktik MSDM di setiap sekolah (Anto et al., 2024). Kedua, analisis lintas situs dilakukan melalui pencocokan pola (*pattern matching*) dan pengembangan penjelasan lintas situs (*cross-site explanation building*) untuk membandingkan temuan serta mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan faktor kontekstual yang memengaruhi praktik MSDM (Nur'aini, 2020).

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan ketekunan pengamatan. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, dan dokumen terkait. Triangulasi teknik dilakukan dengan memeriksa kesesuaian hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. (Nasution, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan dan Rekrutmen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara didasarkan pada kondisi aktual sekolah, terutama jumlah rombongan belajar, beban mengajar, dan ketersediaan guru. Kepala SMP Negeri 1 Sangatta Utara menjelaskan: "*Kami melihat jumlah rombel dan jam ajar yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah*." Sementara itu, kepala SMP Negeri 3 Sangatta Utara menyatakan: "*Data pendidik dan tenaga kependidikan kami ambil dari Dapodik. Selain itu sekolah juga membuat laporan bulanan sehingga perkembangan jumlah guru maupun tenaga kependidikan selalu dapat dipantau*." Kedua sekolah memanfaatkan data kepegawaian dan Laporan Bulanan untuk memetakan kebutuhan, dengan SMP Negeri 3 juga menggunakan Dapodik dan memiliki 24 rombongan belajar.

Hasil observasi dan dokumentasi menunjukkan bahwa kebutuhan ASN diusulkan kepada Dinas Pendidikan melalui Analisis Jabatan (Anjab), sedangkan penetapan formasi, seleksi, dan penempatan menjadi kewenangan pemerintah daerah. Mutasi menjadi salah satu alternatif pemenuhan kebutuhan. Kepala SMP Negeri 1 Sangatta Utara menjelaskan: "*Kalau guru yang mutasi itu memang sesuai dengan mata pelajaran yang sedang kami butuhkan, tentu sangat membantu pengaturan jam mengajar di sekolah.*" Ketika tenaga belum mencukupi, sekolah juga menyesuaikan pembagian tugas dan beban mengajar agar pembelajaran tetap berlangsung.

Tabel 1. Perbandingan Perencanaan dan Rekrutmen SDM di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara

Tahapan	SMP Negeri 1 Sangatta Utara	SMP Negeri 3 Sangatta Utara
Analisis kebutuhan	Pemetaan berdasarkan kondisi aktual melalui Labul dan rapat analisis kebutuhan; kekurangan guru diatasi melalui penyesuaian beban mengajar dan pemanfaatan guru sesuai bidang studi.	Pemetaan melalui Dapodik dan Labul berdasarkan jumlah rombongan belajar, jam pelajaran, dan ketersediaan guru; perhatian diarahkan pada ketepatan pendataan dan distribusi guru.
Rekrutmen dan seleksi	Kebutuhan ASN diusulkan melalui Anjab kepada Dinas Pendidikan; seleksi dan penempatan menjadi kewenangan pemerintah daerah.	Kebutuhan ASN diusulkan melalui Anjab kepada Dinas Pendidikan; penetapan formasi, seleksi, dan penempatan menjadi kewenangan pemerintah daerah.

Mutasi	Mutasi menjadi alternatif pemenuhan kebutuhan, disertai koordinasi dengan Dinas Pendidikan dan optimalisasi tenaga yang tersedia.	Mutasi menjadi alternatif ketika kebutuhan belum terpenuhi, dengan pengajuan kebutuhan dan koordinasi bersama pemerintah daerah.

Sumber: Data penelitian, 2026.

Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa kedua sekolah menerapkan pola perencanaan yang relatif sama melalui pendataan kondisi tenaga, analisis kebutuhan, pengusulan ASN, dan pemanfaatan mutasi. Perbedaannya terletak pada penekanan strategi operasional: SMP Negeri 1 Sangatta Utara lebih menonjolkan optimalisasi guru yang tersedia melalui penyesuaian beban mengajar dan kesesuaian bidang studi, sedangkan SMP Negeri 3 Sangatta Utara menekankan pemanfaatan data untuk mendukung pemetaan kebutuhan dan distribusi guru. Hal ini memperlihatkan bahwa strategi pengelolaan SDM perlu disesuaikan dengan kondisi internal sekolah dalam kerangka kewenangan kepegawaian yang berlaku.

Temuan ini sejalan dengan pandangan *Human Resource Management* Armstrong (2016), yang memandang perencanaan SDM sebagai proses strategis untuk memastikan ketersediaan tenaga sesuai kebutuhan organisasi. Human Capital Theory menekankan pentingnya penempatan tenaga berdasarkan kompetensi, sedangkan Resource-Based View (RBV) menjelaskan relevansi optimalisasi sumber daya internal ketika penambahan tenaga belum dapat dilakukan (Halim et al., 2024). Temuan ini juga sejalan dengan penelitian (Efendi & Sholeh, 2023) serta Lubis et al. (2025) mengenai pentingnya perencanaan SDM dalam peningkatan mutu pendidikan. Jadi, perencanaan yang akurat dan pengoptimalan tenaga yang tersedia menjadi bagian penting dalam menjaga keberlangsungan pembelajaran dan mendukung mutu pendidikan.

Pengorganisasian Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Pengorganisasian sumber daya manusia di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara mencakup penempatan guru, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta pengaturan hak dan kewajiban. Di SMP Negeri 1 Sangatta Utara, penempatan guru mempertimbangkan kompetensi, linearitas bidang studi, dan kebutuhan sekolah. Kepala sekolah menjelaskan: "*Kami mengatur dan menyesuaikan penugasan secara internal sesuai latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki guru.*" Pembagian tugas mengajar dan tugas tambahan mempertimbangkan beban kerja, pengalaman, dan kondisi guru, sedangkan hak dan kewajiban mengacu pada SOP Guru, Kesepakatan Guru, serta

dokumen tugas pokok dan fungsi. Mengenai kedisiplinan, kepala sekolah menyatakan: "*Kalau masih pelanggaran ringan biasanya hanya kami ingatkan. Kalau mulai berat baru dipanggil kepala sekolah*."

Di SMP Negeri 3 Sangatta Utara, penempatan guru mempertimbangkan jumlah rombongan belajar, kebutuhan jam pelajaran, ketersediaan tenaga, sertifikasi, kualifikasi akademik, dan kompetensi. Pembagian tugas dilakukan melalui rapat dewan guru dengan memperhatikan kompetensi, pengalaman, kemampuan manajerial, penguasaan teknologi informasi, loyalitas, dan kerja sama. Hak dan kewajiban dijabarkan melalui SK Pembagian Tugas, tata tertib guru, dan dokumen tugas pokok dan fungsi. Hasil observasi menunjukkan bahwa guru melaksanakan pembelajaran sesuai penugasan dan tidak ditemukan kelas kosong akibat kekurangan guru selama pengamatan.

Tabel 2. Perbandingan Pengorganisasian SDM di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara

Tahapan	SMP Negeri 1 Sangatta Utara	SMP Negeri 3 Sangatta Utara
Penempatan tugas	Mempertimbangkan kompetensi, linearitas bidang studi, dan kebutuhan sekolah. Penyesuaian penugasan dilakukan untuk mengatasi kekurangan guru pada mata pelajaran tertentu.	Mempertimbangkan jumlah rombongan belajar, jam pelajaran, ketersediaan guru, sertifikasi, kualifikasi akademik, dan kompetensi. Selama observasi, tidak ditemukan kelas kosong akibat kekurangan guru.
Pembagian tugas dan tanggung jawab	Dilakukan melalui rapat dewan guru berdasarkan beban kerja, kompetensi, dan kebutuhan organisasi, kemudian ditetapkan melalui SK Pembagian Tugas dan jadwal piket.	Dilakukan melalui rapat dewan guru dengan mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, kemampuan manajerial, penguasaan teknologi informasi, loyalitas, dan kerja sama. Beban kerja diupayakan merata dan dievaluasi secara berkala.
Pengaturan hak dan kewajiban	Mengacu pada SOP Guru, Kesepakatan Guru, dan dokumen tugas pokok dan fungsi. Komunikasi terbuka dan pembinaan persuasif digunakan untuk memperkuat kedisiplinan.	Dijabarkan melalui SK Pembagian Tugas, tata tertib guru, dan dokumen tugas pokok dan fungsi. Pemahaman tanggung jawab diperkuat melalui pendidikan dan pelatihan, rapat, serta refleksi.

Sumber: Data penelitian, 2026.

Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa kedua sekolah menerapkan prinsip pengorganisasian yang relatif sama melalui penempatan sesuai

kompetensi dan kebutuhan, pembagian tugas berdasarkan tanggung jawab organisasi, serta pengaturan hak dan kewajiban secara formal. Perbedaannya terletak pada penekanan strategi: SMP Negeri 1 Sangatta Utara lebih menonjolkan fleksibilitas penugasan untuk merespons keterbatasan tenaga, sedangkan SMP Negeri 3 Sangatta Utara mempertimbangkan lebih banyak karakteristik guru dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Temuan ini menunjukkan bahwa pengorganisasian perlu disesuaikan dengan kebutuhan operasional dan kondisi sumber daya masing-masing sekolah.

Dalam perspektif *Human Resource Management* Armstrong (2016), menekankan pentingnya penyelarasan pengelolaan tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi. Prinsip ini tercermin dalam penempatan guru berdasarkan kompetensi, pembagian tanggung jawab, dan kejelasan tugas. Sementara itu, Resource-Based View (RBV) menjelaskan pentingnya optimalisasi potensi internal ketika sekolah menghadapi keterbatasan tenaga atau kebutuhan distribusi tugas yang beragam.

Temuan ini sejalan dengan Basit & Fadli (2025) yang menempatkan orientasi mutu sebagai dasar pengorganisasian sumber daya manusia. Penelitian ini memperluas pembahasan tersebut dengan menunjukkan variasi strategi pada dua sekolah negeri: fleksibilitas penugasan di SMP Negeri 1 Sangatta Utara dan pertimbangan karakteristik guru yang lebih beragam di SMP Negeri 3 Sangatta Utara. Pengorganisasian yang mendukung mutu pendidikan tidak harus menggunakan strategi seragam, tetapi perlu memastikan kesesuaian penugasan, kejelasan tanggung jawab, koordinasi, dan pelaksanaan tugas secara profesional.

Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Sangatta Utara dilakukan melalui pelatihan, motivasi, dan pendampingan. Pelatihan disusun dengan mempertimbangkan rekomendasi Rapor Pendidikan serta dilaksanakan melalui program pemerintah dan pelatihan mandiri. Hasil pelatihan dibagikan kepada guru lain melalui Komunitas Belajar (Kombel). Pengembangan profesional juga didukung oleh supervisi akademik, *coaching*, pembinaan individual, dan kolaborasi antarguru.

Di SMP Negeri 3 Sangatta Utara, pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pelatihan yang direncanakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), dengan penugasan peserta secara proporsional dan bergantian sesuai bidangnya. Guru juga mengikuti pelatihan mandiri, menyusun laporan kegiatan, dan mendiseminasikan pengetahuan yang

diperoleh. Motivasi dan pendampingan dilakukan melalui rapat, refleksi, Komunitas Belajar, supervisi, serta berbagi praktik baik. Selain itu, guru memanfaatkan Platform Merdeka Mengajar atau Rumah Pendidikan untuk belajar mandiri. Dokumentasi pelatihan dan kegiatan Komunitas Belajar mendukung temuan mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi di kedua sekolah.

Tabel 3. Temuan Pengembangan Kompetensi SDM di SMP Negeri 1 Sangatta Utara

Tahapan	SMP Negeri 1 Sangatta Utara	SMP Negeri 3 Sangatta Utara
Pelatihan	Disusun berdasarkan rekomendasi Rapor Pendidikan melalui program pemerintah dan pelatihan mandiri. Hasil pelatihan dibagikan melalui Komunitas Belajar (Kombel).	Direncanakan dalam RKAS dengan penugasan peserta secara proporsional dan bergantian sesuai bidang. Guru mengikuti pelatihan mandiri, menyusun laporan, dan mendiseminasikan hasil pelatihan.
Motivasi dan pendampingan	Dilakukan melalui komunikasi terbuka, supervisi akademik, coaching, pembinaan individual, dan kolaborasi antarguru.	Dilakukan melalui rapat, refleksi, Komunitas Belajar, supervisi, dan berbagi praktik baik. Platform Merdeka Mengajar atau Rumah Pendidikan dimanfaatkan untuk belajar mandiri.

Sumber: Data penelitian, 2026.

Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa kedua sekolah mengembangkan kompetensi melalui pelatihan, berbagi pengetahuan, motivasi, dan pendampingan. Perbedaannya terletak pada mekanisme pelaksanaan. SMP Negeri 1 Sangatta Utara lebih menonjolkan budaya belajar kolaboratif, supervisi akademik, coaching, dan pembinaan individual. Sementara itu, SMP Negeri 3 Sangatta Utara memperlihatkan penekanan pada perencanaan pelatihan melalui RKAS, pelaporan dan diseminasi hasil kegiatan, serta pemanfaatan platform digital untuk belajar mandiri. Kedua pola tersebut menunjukkan bahwa pengembangan profesional tidak hanya bergantung pada keikutsertaan dalam pelatihan, tetapi juga pada kesempatan berbagi dan menindaklanjuti pengetahuan yang diperoleh.

Dalam perspektif *Human Resource Management* Armstrong (2016) menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai bagian penting dari penyelarasan kemampuan individu dengan kebutuhan organisasi. Hal ini

tercermin dalam penyediaan pelatihan, pendampingan, dan kesempatan berbagi pengetahuan di kedua sekolah. *Human Capital Theory* memandang pengembangan kompetensi sebagai investasi pada kualitas sumber daya manusia, sedangkan *Resource-Based View* (RBV) membantu menjelaskan potensi budaya belajar kolaboratif, pengetahuan profesional, dan mekanisme pengembangan berkelanjutan sebagai kekuatan internal organisasi. Perspektif motivasi Maslow (1954) juga dapat digunakan untuk memahami pentingnya kesempatan belajar dan pendampingan profesional, tetapi tidak dapat dijadikan bukti langsung mengenai peningkatan motivasi guru tanpa data khusus tentang persepsi atau pengalaman mereka.

Temuan ini sejalan dengan Puspitasari et al. (2023), yang menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif, refleksi bersama, coaching, dan komunitas belajar profesional dapat mendukung pengembangan kompetensi guru. Vanblaere dan Devos (2016) juga menemukan bahwa kepemimpinan instruksional berkaitan dengan dialog reflektif dan praktik kolaborasi profesional di antara guru. Kedua penelitian tersebut memperkuat temuan penelitian ini bahwa pengembangan kompetensi tidak cukup dilakukan melalui pelatihan formal, tetapi perlu didukung oleh pendampingan, pertukaran pengetahuan, dan budaya belajar kolaboratif. Dengan demikian, pengembangan kompetensi yang mendukung mutu pendidikan perlu diarahkan pada pembentukan ekosistem belajar profesional yang berkelanjutan agar pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan dapat dibagikan, ditindaklanjuti, dan berpeluang diterapkan dalam pembelajaran.

Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Evaluasi kinerja sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Sangatta Utara dilaksanakan melalui penetapan indikator, penilaian, monitoring, dan tindak lanjut. Indikator mengacu pada instrumen supervisi akademik dan Pengelolaan Kinerja Guru (PKG). Penilaian mencakup administrasi dan pelaksanaan pembelajaran, pengembangan kompetensi, serta perilaku kerja, disertai pengisian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) bulanan. Monitoring dilakukan melalui supervisi, pemantauan kehadiran, observasi langsung, komunikasi sehari-hari, dan rapat evaluasi bulanan. Hasil evaluasi ditindaklanjuti melalui *coaching*, pembinaan individual, refleksi, dan penyusunan Rencana Tindak Lanjut (RTL). Dokumentasi administrasi kinerja menunjukkan bahwa hasil evaluasi dimanfaatkan sebagai dasar pembinaan dan perbaikan pelaksanaan tugas.

Di SMP Negeri 3 Sangatta Utara, indikator kinerja mengacu pada PKG yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta pengembangan kompetensi. Penilaian dilakukan melalui supervisi akademik dan PKG pada Platform Ruang GTK. Monitoring dilaksanakan melalui pemeriksaan daftar hadir, jadwal piket, Laporan Bulanan (Labul), dan rapat dewan guru. Tindak lanjut dilakukan melalui refleksi, pembelajaran mandiri, berbagi praktik baik, dan Komunitas Belajar (Kombel). Kepala sekolah menjelaskan: "*Kami membiasakan guru berbagi praktik baik. Jadi hasil evaluasi bukan hanya untuk satu orang, tetapi menjadi pembelajaran bersama agar kualitas pembelajaran terus meningkat.*" Hasil observasi juga menunjukkan bahwa pembelajaran berlangsung tertib dan guru bekerja sama dalam kegiatan sekolah.

Tabel 4. Perbandingan Evaluasi Kinerja SDM di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara

Tahapan	SMP Negeri 1 Sangatta Utara	SMP Negeri 1 Sangatta Utara
Penetapan indikator kinerja	Mengacu pada instrumen supervisi akademik dan PKG sebagai pedoman penilaian pelaksanaan tugas guru.	Mengacu pada PKG, meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta pengembangan kompetensi. Indikator disosialisasikan melalui rapat dan pembinaan pada awal tahun pelajaran.
Penilaian kinerja	Dilakukan melalui supervisi akademik dan PKG, mencakup administrasi serta pelaksanaan pembelajaran, pengembangan kompetensi, dan perilaku kerja, disertai pengisian SKP bulanan.	Dilakukan melalui supervisi akademik dan PKG pada Platform Ruang GTK dengan memperhatikan proses pelaksanaan tugas.
Monitoring kinerja	Dilakukan melalui supervisi, observasi langsung, pemantauan kehadiran, komunikasi sehari-hari, dan rapat evaluasi bulanan untuk mengidentifikasi kendala.	Dilakukan melalui daftar hadir, jadwal piket, Labul, dan rapat dewan guru. Kendala yang dapat diselesaikan melalui komunikasi ditangani secara persuasif.
Tindak lanjut evaluasi	Dilakukan melalui coaching, pembinaan individual, refleksi, dan RTL sebagai dasar pembinaan serta perbaikan pelaksanaan tugas.	Dilakukan melalui refleksi, pembelajaran mandiri, berbagi praktik baik, dan Kombel untuk mendukung pengembangan profesional serta budaya kolaborasi.

Sumber: Data penelitian, 2026.

Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa kedua sekolah menerapkan pola evaluasi yang relatif sama, yaitu penetapan indikator, penilaian, monitoring, dan tindak lanjut. Evaluasi tidak hanya digunakan untuk mencatat pelaksanaan tugas, tetapi juga menjadi dasar pembinaan dan pengembangan profesional. Perbedaannya terutama terletak pada strategi tindak lanjut. SMP Negeri 1 Sangatta Utara lebih menonjolkan coaching, pembinaan individual, dan RTL, sedangkan SMP Negeri 3 Sangatta Utara menekankan refleksi bersama, berbagi praktik baik, Kombel, dan pembelajaran mandiri. Kedua pendekatan tersebut dapat saling melengkapi karena pembinaan individual membantu merespons kebutuhan khusus guru, sementara pembelajaran kolaboratif membuka kesempatan untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan profesional.

Dalam perspektif *Human Resource Management,* Armstrong (2016) menempatkan evaluasi kinerja sebagai bagian dari pengelolaan SDM yang menghubungkan penilaian pelaksanaan tugas dengan pembinaan dan perbaikan kinerja. Prinsip ini tercermin dalam penggunaan supervisi, pemantauan tugas, dan tindak lanjut di kedua sekolah. *Human Capital Theory* membantu menjelaskan pentingnya pemanfaatan hasil evaluasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi, sedangkan *Resource-Based View* (RBV) menekankan pentingnya pengelolaan dan pengembangan potensi internal organisasi secara berkelanjutan.

Praktik supervisi, refleksi, dan pembinaan di kedua sekolah juga sejalan dengan prinsip *Continuous Professional Development* (CPD), yaitu pengembangan profesional berkelanjutan berdasarkan kebutuhan dan pengalaman kerja. Dalam konteks ini, evaluasi menjadi lebih bermakna apabila hasil penilaian ditindaklanjuti sesuai kebutuhan guru, baik melalui pendampingan individual maupun pembelajaran kolaboratif. Oleh karena itu, efektivitas evaluasi tidak cukup ditentukan oleh ketersediaan instrumen dan prosedur penilaian, tetapi juga oleh konsistensi sekolah dalam memanfaatkan hasilnya untuk perbaikan.

Temuan ini berkaitan dengan penelitian Basit & Fadli (2025) mengenai pengelolaan sumber daya manusia berorientasi mutu serta Beltman & Poulton (2025) mengenai motivasi dan pengembangan profesional dalam konteks kualitas guru. Penelitian ini menambahkan perbandingan tentang strategi tindak lanjut evaluasi pada dua sekolah negeri: SMP Negeri 1 Sangatta Utara lebih menekankan pembinaan individual, sedangkan SMP Negeri 3 Sangatta Utara menonjolkan refleksi dan berbagi pengetahuan secara kolektif. Temuan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi kinerja berpotensi mendukung peningkatan mutu pendidikan apabila diikuti tindak lanjut yang relevan dengan kebutuhan guru dan sekolah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 3 Sangatta Utara dilaksanakan melalui empat fungsi yang saling berkaitan, yaitu perencanaan dan rekrutmen, pengorganisasian, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja. Penerapan keempat fungsi tersebut menyesuaikan kewenangan sekolah, ketersediaan tenaga, dan karakteristik organisasi masing-masing. SMP Negeri 1 Sangatta Utara lebih menekankan optimalisasi sumber daya yang tersedia, fleksibilitas pembagian tugas, budaya belajar kolaboratif, dan pembinaan individual sebagai tindak lanjut evaluasi. Sebaliknya, SMP Negeri 3 Sangatta Utara lebih menonjolkan ketepatan distribusi tenaga, perencanaan pengembangan kompetensi yang terdokumentasi, pemanfaatan teknologi digital untuk belajar mandiri, serta refleksi dan berbagi praktik baik dalam evaluasi kinerja.

Perbandingan lintas situs menunjukkan bahwa kedua sekolah memiliki strategi pengelolaan MSDM yang berbeda, tetapi sama-sama menempatkan ketepatan penugasan, pengembangan kompetensi, dan tindak lanjut evaluasi sebagai bagian penting dalam menjaga keberlangsungan layanan pembelajaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan MSDM perlu dilakukan secara sistematis dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan sekolah, dengan dukungan koordinasi bersama Dinas Pendidikan. Namun, penelitian ini tidak menguji secara langsung pengaruh setiap fungsi MSDM terhadap indikator mutu pendidikan sehingga keterkaitan tersebut perlu dipahami sebagai temuan kontekstual, bukan hubungan sebab-akibat yang telah terverifikasi.

Secara praktis, sekolah perlu memperkuat analisis kebutuhan tenaga, menyesuaikan penugasan dengan kompetensi, serta menindaklanjuti hasil evaluasi melalui pembinaan dan pengembangan profesional berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak sekolah dan jenjang pendidikan, mengakomodasi perspektif peserta didik dan orang tua, serta menggunakan pendekatan campuran kuantitatif-kualitatif untuk mengkaji keterkaitan antara praktik MSDM dan indikator mutu pendidikan secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Abdallah, A. K., Shagivaleeva, G., & Kolomoets, E. (2025). Exploring School Resilience in the Context of Globalizing Digital Change: The Impact on Teacher Management. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE) 14*(4), 3078–3088. https://doi.org/10.11591/ijere.v14i4.29697.

Anto, R. P., Nur, N., Yusriani, Ardah, F. K., Ayu, J. D., Nurmahdi, A., & Apriyeni, B. A. R. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Tahta Media Group.

Armstrong, M. (2016). *Strategic Human Resource Management* (6th ed.). Kogan Page Ltd.

Basit, F. A., & Fadli, R. M. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Pendidikan Dasar. *Jurnal Media Akademik (JMA), 3*(6). https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.26.

Beltman, S., & Poulton, E. (2025). Strategies Teachers Use to Maintain Motivation. *Teaching and Teacher Education*, *155*(November 2024), 104882. https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104882.

Deming, W. E. (1986). *Principles for Transformation: Out of the Crisis*. MIT Press.

Efendi, N., & Sholeh, M. I. (2023). Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Academicus: Journal of Teaching and Learning, 2*(2), 68-85. https://doi.org/10.59373/academicus.v2i2.25.

Fajriyati, D. N., Rahmatika, A. N. M., & Widyaningsih, B. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Syariah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Konteks Ekonomi Islam. *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora, 3*(3), 1261-1273. https://doi.org/10.61104/jq.v3i3.1973.

Halim, A., Susianah, S., Gunawan, G., Mansyur, Abd., & Tirtawana, M. (2024). Human Resource Management Strategy: Integrating Psychological Perspectives through Qualitative Description and Literature Review. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *4*(2), 110–122. https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i2.484.

Hasan, M., Nasution, Sofyan, Guampe, F., & Rahmah, N. (2023). *Pendidikan dan Sumber Daya Manusia: Menggagas Peran Pendidikan dalam Membentuk Modal Manusia*. Tahta Media Group.

Hertina, D., Sarjono, H., Hidayat, A. C., Badruddin, S., Junaidi, W., Hadiyat, Y., Indrawati, N. S., Suharyanto, Susanto, A., & Judijanto, L. (2015). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya*. Sidoarjo: UMSIDA Press.

Juran, J. M. (2003). *Juran on Leadership for Quality*. Simon and Schuster.

Lubis, H., Salabi, A. S., Prasetyo, M. A. M., & Karimi, A. (2025). Managing Teacher Competence in Islamic-Based Vocational Education: A Comparative Case Study. *Al-Ta lim Journal, 32*(3), 333-344. https://doi.org/10.15548/jt.v32i3.1022.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row. Publisher. Inc.

Nanwani, S. (2021). Organization and Education Development: Reflecting and Transforming in a Self-Discovery Journey. In *Organization and Education Development: Reflecting and Transforming in a Self-Discovery Journey*. Routledge: Taylor & Francis. https://doi.org/10.4324/9781003166986.

Nasution, A. F. (2023). Metode Penelitian Kualitatif Penulis: In *CV. Harfa Creative*.

Nur'aini, R. D. (2020). Penerapan Metode Studi Kasus Yin dalam Penelitian Arsitektur dan Perilaku. *INERSIA: Informasi dan Ekspose Hasil Riset Teknik Sipil dan Arsitektur*, *16*(1), 92–104. https://doi.org/10.21831/inersia.v16i1.31319.

Puspitasari, M., Prayogi, E., & Hasibuan, N. (2023). Upaya dalam Peningkatan Kompetensi Pendidik: Studi pada Dayah Darul Huda Lueng Angen Kabupaten Aceh Utara. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan, 14*(2), 175-186. https://doi.org/10.47766/itqan.v14i2.1110.

Ramli, R., Bahrani, B., & Ramli, A. (2025). Building a Quality Culture in Islamic Educational Institutions. *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam*, *4*(1), 50–61. https://doi.org/10.38073/jimpi.v4i1.1928.

Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Sartika, D., Warlizasusi, J., Purwandari, I. E., & Zuhri. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah. *Dirasah*, *6*(2), 488–494. https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah/article/view/862.

Sembiring, T. Br., Irmawati, Sabir, M., & Tjahyadi, I. (2023). *Buku Ajar Penelitian (Teori dan Praktik)*. Karawang: Saba Jaya Publisher.

Susanti, H. (2021). Manajemen Pendidikan, Tenaga Kependidikan, Standar Pendidik, dan Mutu Pendidikan. *Asatiza: Jurnal Pendidikan, 2*(1), 33-48. https://doi.org/10.46963/asatiza.v2i1.254.

Vanblaere, B., & Devos, G. (2016). Relating School Leadership to Perceived Professional Learning Community Characteristics: A Multilevel Analysis. *Teaching and Teacher Education, 57*, 26–38. https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.03.003.