



# MANAJEMEN SDM BERBASIS INTEGRITAS DAN DAMPAK: STRATEGI PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK UNTUK PENDIDIKAN INDONESIA MAJU

Milatul Rahmawati<sup>1</sup>, Mahyori Kurnia<sup>2</sup>, Nellitawati<sup>3</sup>, Hanif Al Kadri<sup>4</sup>, Merika Setiawati<sup>5</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Universitas Negeri Padang, Indonesia

Email: [milatulrahmawati673@gmail.com](mailto:milatulrahmawati673@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i2.538>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 13 May 2025  
 Final Revised: 23 May 2025  
 Accepted: 19 June 2025  
 Published: 15 June 2025

### Keywords:

HR Management  
 Integrity  
 Social Impact  
 Indonesian Education



## ABSTRACT

Improvements in the quality of education in Indonesia are highly dependent on the competence and character of educators as the spearhead of learning system transformation. This article examines the concept and implementation of human resource management (HRM) in the education sector using an integrity-based and impact-based approach. By highlighting issues such as low professional integrity, competency gaps, and weak outcome-based evaluation systems, this paper proposes HR development strategies that are not only focused on administrative performance but also on tangible contributions to the transformation of students and society. This approach includes values-based recruitment, transformational training, and performance evaluation based on social change. Case studies from the Guru Penggerak program and lessons learned from international practices demonstrate that educators managed with principles of integrity and impact orientation can create an ethical, transformative, and sustainable learning environment. This article recommends reforms in education HR management policies to achieve an advanced and globally competitive Indonesian education system.

## ABSTRAK

Peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia sangat bergantung pada kompetensi dan karakter tenaga pendidik sebagai ujung tombak transformasi sistem pembelajaran. Artikel ini mengkaji konsep dan implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam sektor pendidikan dengan pendekatan berbasis integritas dan dampak (*impact-based*). Dengan menyoroti permasalahan rendahnya integritas profesional, ketimpangan kompetensi, serta lemahnya sistem evaluasi berbasis hasil, tulisan ini menawarkan strategi pengembangan SDM yang tidak hanya berorientasi pada kinerja administratif, tetapi juga pada kontribusi nyata terhadap transformasi peserta didik dan masyarakat. Pendekatan ini mencakup rekrutmen berbasis nilai, pelatihan transformasional, serta evaluasi kinerja berbasis perubahan sosial. Studi kasus dari program Guru Penggerak serta pembelajaran dari praktik internasional menunjukkan bahwa tenaga pendidik yang dikelola dengan prinsip integritas dan orientasi dampak mampu menciptakan lingkungan belajar yang etis, transformatif, dan berkelanjutan. Artikel ini merekomendasikan reformasi kebijakan pengelolaan SDM pendidikan untuk mewujudkan pendidikan Indonesia yang maju dan berdaya saing global.

**Kata Kunci:** Manajemen SDM, Integritas, Dampak Sosial, Pendidikan Indonesia.

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan unsur fundamental dalam pembangunan bangsa karena melalui proses pendidikan, kualitas sumber daya manusia ditingkatkan, nilai-nilai ditanamkan, dan potensi generasi muda dikembangkan secara sistemik. Namun demikian, dalam beberapa dekade terakhir, sistem pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan kompleks yang tidak dapat diselesaikan hanya dengan reformasi kurikulum atau pembaruan infrastruktur. Salah satu tantangan yang paling mendesak adalah kualitas tenaga pendidik sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran. Ketimpangan mutu antar wilayah, lemahnya penguasaan pedagogi, serta kurangnya penghayatan nilai-nilai profesionalitas menjadi permasalahan struktural yang terus berulang (Suryani & Hidayat, 2022). Dalam konteks ini, perlu ada pendekatan manajerial yang lebih komprehensif, bukan hanya administratif, untuk memastikan bahwa pengelolaan SDM pendidik dapat menjadi motor penggerak reformasi pendidikan Indonesia.

Ketimpangan kualitas guru tidak hanya terlihat dari perbedaan kemampuan akademik atau pedagogis, tetapi juga dari sisi karakter dan integritas. Studi menunjukkan bahwa sejumlah kasus pelanggaran etika, manipulasi data pendidikan, hingga lemahnya komitmen terhadap pengembangan profesional terus mencoreng citra tenaga pendidik di Indonesia (Rahardjo, 2019). Masalah ini tidak semata-mata disebabkan oleh individu guru, melainkan juga karena sistem manajemen SDM yang tidak memberikan perhatian serius pada dimensi integritas dalam rekrutmen, pengembangan, dan evaluasi kinerja guru. Padahal, menurut teori human capital berbasis nilai, integritas adalah salah satu modal sosial utama yang berkontribusi langsung pada iklim pembelajaran yang sehat dan transformatif (Muhaimin, 2021).

Dalam praktiknya, pengelolaan SDM pendidikan masih banyak terjebak pada pendekatan administratif yang sempit: guru dinilai dari kepatuhan terhadap jam kerja, kelengkapan dokumen, dan rutinitas pelaporan. Pendekatan ini mengabaikan dimensi lebih dalam yang menyangkut *dampak transformasional* yang ditimbulkan oleh guru terhadap peserta didik dan komunitas sekitarnya. Sementara itu, berbagai studi di tingkat global menekankan bahwa pendidikan berkualitas hanya dapat tercapai jika guru diperlakukan sebagai agen perubahan sosial, bukan sekadar pelaksana kurikulum (Darling-Hammond et al., 2017). Oleh karena itu, manajemen SDM di sektor pendidikan harus didesain ulang agar berbasis pada prinsip dampak (*impact-oriented*) dan nilai (*value-driven*).

Dalam konteks pembangunan SDM nasional, tenaga pendidik harus diposisikan tidak hanya sebagai profesional teknis, tetapi sebagai pemimpin moral dan agen pembentukan karakter bangsa. Hal ini sejalan dengan visi Indonesia Emas 2045 yang mengharuskan adanya lompatan kualitas dalam sektor pendidikan. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem pengelolaan SDM yang mampu menilai guru tidak hanya dari sisi administratif, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pembentukan karakter peserta didik dan penguatan nilai-nilai kebangsaan. Model manajemen SDM berbasis integritas dan dampak menjadi alternatif strategis untuk menjembatani kesenjangan antara kebijakan dan praktik pendidikan yang berorientasi hasil.

Pendekatan ini memerlukan perubahan paradigma dalam berbagai aspek manajemen SDM guru. Pertama, proses rekrutmen guru harus mengedepankan seleksi berbasis nilai dan integritas, bukan hanya akademik dan administratif. Kedua, program pelatihan guru perlu diarahkan tidak hanya pada penguasaan materi ajar, tetapi juga pada penguatan kesadaran etis, kepemimpinan moral, dan kemampuan menciptakan dampak sosial. Ketiga, sistem penilaian dan promosi guru perlu mencerminkan kinerja berbasis hasil dan perubahan nyata

di lapangan, bukan hanya kepatuhan administratif. Dengan demikian, manajemen SDM menjadi alat strategis dalam membangun ekosistem pendidikan yang etis, profesional, dan transformatif (OECD, 2020).

Dalam menelaah persoalan tersebut, artikel ini mengajukan rumusan masalah utama: *Bagaimana integritas dan orientasi pada dampak dapat menjadi pilar utama dalam pengembangan SDM tenaga pendidik?* Pertanyaan ini menjadi relevan mengingat urgensi reformasi struktural dalam sistem pendidikan Indonesia yang selama ini cenderung terfragmentasi dan belum menyentuh akar masalah. Dengan menjadikan integritas dan dampak sebagai dua prinsip utama, pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan SDM pendidikan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki komitmen etis terhadap perubahan sosial.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, artikel ini bertujuan mengkaji strategi manajemen SDM yang mengedepankan integritas dan dampak dalam konteks pendidikan Indonesia. Penulis mencoba merumuskan model konseptual pengembangan tenaga pendidik yang menggabungkan pendekatan berbasis nilai (*value-based*) dan hasil (*outcome-based*) sebagai dasar reformasi kelembagaan. Artikel ini juga mengintegrasikan studi kasus dari program-program seperti Guru Penggerak, serta praktik internasional dari negara-negara seperti Finlandia dan Singapura yang telah berhasil mengelola SDM pendidikan secara strategis. Dengan demikian, artikel ini tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga praktis dalam menyusun arah kebijakan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi literatur (*library research*). Tujuan utama pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi, mengkaji, dan mensintesis berbagai teori, kebijakan, dan praktik terbaik yang relevan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) tenaga pendidik berbasis integritas dan dampak dalam konteks pendidikan nasional. Metode ini dipilih karena topik yang dikaji bersifat konseptual dan normatif, sehingga tidak memerlukan pengumpulan data primer melalui survei atau eksperimen.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber pustaka yang relevan dan kredibel, baik nasional maupun internasional. Sumber tersebut mencakup jurnal ilmiah yang terindeks (Scopus, SINTA, Google Scholar), buku referensi akademik, laporan kebijakan dari lembaga pemerintah seperti Kemendikbudristek, serta dokumen organisasi internasional seperti UNESCO dan OECD. Literatur yang digunakan dibatasi pada karya yang diterbitkan dalam rentang waktu 10 tahun terakhir (2013–2023), untuk memastikan keterkinian dan relevansi data terhadap dinamika sistem pendidikan Indonesia saat ini.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis tematik (*thematic analysis*). Proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema kunci yang muncul dari berbagai literatur, seperti: (1) konsep integritas dalam profesi guru, (2) manajemen SDM berbasis nilai, (3) orientasi dampak dalam pendidikan, dan (4) strategi pengembangan guru dalam kerangka kebijakan nasional dan praktik global. Setiap tema dianalisis untuk melihat keterkaitannya satu sama lain, serta bagaimana penerapannya dapat membentuk model manajemen SDM yang lebih transformatif dan etis.

Dalam upaya memperkuat argumentasi dan keluaran strategis, penelitian ini juga menyertakan kajian komparatif terhadap praktik terbaik (*best practices*) dari beberapa negara dengan sistem pendidikan unggul, seperti Finlandia, Singapura, dan Jepang. Kajian ini dilakukan untuk mengidentifikasi pola manajemen SDM pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai etika dan dampak sosial, yang kemudian disesuaikan dengan

konteks Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Rekrutmen Berbasis Nilai: Integrasi Etika dalam Proses Seleksi*

Rekrutmen tenaga pendidik selama ini lebih banyak berorientasi pada pemenuhan syarat administratif dan teknis semata, seperti latar belakang pendidikan, hasil uji kompetensi, dan kelengkapan dokumen formal. Pendekatan semacam ini meskipun penting, masih belum cukup untuk menjamin kualitas etis dan kepemimpinan moral dari seorang pendidik. Padahal, dalam konteks pendidikan abad ke-21, keberhasilan pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pedagogis, tetapi juga oleh kualitas pribadi guru sebagai teladan moral dan agen pembentukan karakter siswa (shapiro & stefkovich, 2016).

Oleh karena itu, rekrutmen berbasis nilai yang mempertimbangkan aspek integritas, kejujuran, empati, dan kepedulian social menjadi pendekatan alternatif yang strategis. Dalam praktiknya, beberapa sekolah unggulan telah mengembangkan metode seleksi yang menyertakan wawancara etika, simulasi pengambilan keputusan berbasis dilema moral, serta analisis portofolio kontribusi sosial calon guru. Hasilnya menunjukkan bahwa guru yang direkrut melalui pendekatan ini memiliki tingkat tanggung jawab dan loyalitas yang lebih tinggi, serta mampu menciptakan iklim kelas yang inklusif dan manusiawi (kristof-brown et al., 2005). Namun, tantangan terbesar dalam menerapkan rekrutmen berbasis nilai secara nasional terletak pada belum tersedianya standar instrumen asesmen nilai yang baku dan mudah diimplementasikan di seluruh jenjang sekolah. Maka dari itu, perlu penguatan kebijakan dari kementerian pendidikan, kebudayaan, riset, dan teknologi (kemendikbudristek) untuk mendorong sistem rekrutmen yang tidak hanya mengukur kecakapan teknis, tetapi juga karakter etis calon pendidik. Sistem rekrutmen semacam ini bukan hanya menghasilkan guru yang berkualitas, tetapi juga menanamkan budaya nilai sejak tahap awal perekrutan, sehingga menjadi fondasi pembentukan ekosistem pendidikan yang berintegritas.

Rekrutmen berbasis nilai juga merupakan bentuk nyata dari investasi jangka panjang dalam pembangunan karakter guru. Melalui proses seleksi yang berorientasi pada nilai, institusi pendidikan secara tidak langsung membentuk standar moral dan budaya kerja sejak awal perekrutan. Guru-guru yang diterima melalui proses ini akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi karena mereka telah melewati penyaringan nilai di tahap awal. Proses ini juga membantu sekolah membangun tim yang memiliki kesamaan visi etis, sehingga meminimalkan konflik nilai di masa depan (robbins & judge, 2017).

Lebih jauh, rekrutmen yang menekankan integritas dan nilai sosial juga berperan dalam menciptakan daya tahan moral guru terhadap tekanan sistemik. Dalam banyak kasus, guru dihadapkan pada dilema antara loyalitas terhadap siswa dan kepatuhan terhadap birokrasi atau tekanan eksternal. Guru yang direkrut berdasarkan nilai memiliki bekal moral dan kesadaran yang lebih kuat untuk mempertahankan prinsip-prinsip etis dalam pengambilan keputusan, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan (shapiro & stefkovich, 2016).

Selain itu, pendekatan ini juga dapat menjadi jawaban atas kekhawatiran terhadap degradasi etika profesi guru yang sering kali menjadi sorotan publik. Dengan menjadikan integritas sebagai kriteria utama seleksi, institusi pendidikan menunjukkan komitmen serius terhadap kualitas moral pendidiknya. Langkah ini juga berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan, karena publik akan melihat adanya

mekanisme kontrol mutu sejak tahap awal (kristof-brown et al., 2005).

Namun untuk mewujudkan sistem rekrutmen berbasis nilai secara luas, diperlukan sinergi antar level pengambil kebijakan. Pemerintah pusat melalui kemendikbudristek perlu mengembangkan pedoman teknis dan instrumen seleksi nilai yang dapat diterapkan oleh sekolah dan dinas pendidikan di daerah. Selain itu, lembaga pendidikan tinggi penyedia calon guru juga harus menyelaraskan kurikulum dan proses seleksi mahasiswa agar sesuai dengan orientasi nilai yang diharapkan pada level satuan pendidikan.

Akhirnya, penting ditekankan bahwa rekrutmen berbasis nilai bukanlah upaya yang mengesampingkan aspek kompetensi akademik atau teknis. Sebaliknya, pendekatan ini memperluas definisi kompetensi dengan memasukkan dimensi moral dan sosial ke dalamnya. Guru ideal adalah mereka yang unggul dalam pengetahuan dan keterampilan, sekaligus teguh dalam prinsip etis. Maka dari itu, transformasi rekrutmen ini adalah kunci awal untuk menciptakan guru sebagai pembaharu dan pemimpin sosial di lingkungan belajar.

### ***Pelatihan Berbasis Etika Profesi: Membangun Kompetensi Moral Guru***

Pelatihan profesional guru tidak boleh lagi hanya berfokus pada peningkatan keterampilan metodologis dan penguasaan konten, melainkan harus pula mencakup dimensi etika dan moral sebagai komponen inti profesi pendidik. Guru bukan hanya pengajar, tetapi juga pemimpin moral yang bertanggung jawab membentuk karakter generasi masa depan. Pelatihan berbasis etika profesi memiliki peran strategis dalam menumbuhkan kesadaran reflektif terhadap konsekuensi sosial dan moral dari praktik mengajar sehari-hari. Modul pelatihan yang mengedepankan studi kasus etika, diskusi kelompok reflektif, dan pelatihan kepemimpinan berbasis nilai terbukti efektif dalam membentuk guru yang mampu menghadapi dilema etis dengan bijaksana serta menjunjung tinggi prinsip keadilan dan kejujuran (banks et al., 2011). Lebih dari itu, pelatihan semacam ini juga memperkuat relasi sosial guru di lingkungan sekolah, meningkatkan empati terhadap kolega, serta menumbuhkan komunitas belajar yang saling mendukung. Dalam beberapa penelitian, pelatihan berbasis nilai ini dikaitkan dengan peningkatan motivasi intrinsik guru dan meningkatnya kepuasan kerja karena mereka merasa profesinya bermakna secara sosial (hargreaves & fullan, 2012). Sayangnya, dalam sistem pelatihan guru nasional di Indonesia, topik-topik seperti integritas, etika profesi, dan kepemimpinan nilai masih menjadi pelengkap yang kurang mendapatkan porsi utama. Pelatihan profesional seharusnya tidak hanya membentuk guru sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai pemikir etis yang reflektif. Oleh karena itu, pemerintah dan lembaga pelatihan guru harus mengkaji ulang kurikulum pelatihan agar sejalan dengan visi pendidikan berbasis karakter dan nilai-nilai luhur bangsa.

Selain membentuk karakter, pelatihan berbasis etika juga membekali guru dengan kepekaan sosial dalam menghadapi kompleksitas kelas yang semakin heterogen. Kelas saat ini tidak hanya terdiri dari anak-anak dengan latar belakang berbeda, tetapi juga dengan ekspektasi, pengalaman, dan tantangan hidup yang beragam. Guru yang dilatih secara etis cenderung memiliki empati yang lebih tinggi, serta mampu mengelola keberagaman secara adil dan inklusif (banks et al., 2011).

Pelatihan etika juga memperluas cakupan profesionalisme guru dengan menjadikannya sebagai bagian dari refleksi berkelanjutan. Guru tidak hanya dituntut memahami kode etik profesi secara normatif, tetapi juga mempraktikkannya secara kontekstual dan personal. Dalam proses ini, guru belajar untuk mengenali bias pribadi,

memahami dampak dari keputusan pedagogisnya, dan mengembangkan kesadaran terhadap implikasi moral dari tindakan sehari-hari di kelas (shapiro & stefkovich, 2016).

Di samping manfaat individu, pelatihan berbasis nilai juga berkontribusi pada pembentukan komunitas belajar guru. Ketika pelatihan dilakukan secara kolaboratif, guru berlatih untuk berbicara terbuka mengenai nilai, merenungkan pengalaman moral, dan belajar dari praktik etis satu sama lain. Komunitas semacam ini terbukti meningkatkan kepercayaan antar guru dan menumbuhkan solidaritas moral dalam menjalankan misi pendidikan (hargreaves & fullan, 2012).

Namun, untuk mencapai dampak jangka panjang, pelatihan ini perlu bersifat berkelanjutan dan terintegrasi dalam siklus karier guru. Saat ini pelatihan guru masih cenderung bersifat satu kali (once-off), dengan pendekatan transfer pengetahuan. Pelatihan berbasis nilai menuntut pola pengembangan profesional berkelanjutan (continuous professional development) yang mencakup mentoring, coaching, dan forum refleksi berkala (day, 2012).

Dengan kata lain, pelatihan etika tidak boleh berhenti pada tahap pelatihan formal, melainkan harus menjadi bagian dari budaya profesional guru. Sekolah dan dinas pendidikan perlu menyediakan ruang institusional untuk refleksi nilai secara berkala, misalnya dalam bentuk diskusi komunitas, klub etika guru, atau integrasi dalam supervisi klinis. Hanya dengan demikian, nilai-nilai integritas dapat benar-benar menjadi bagian dari identitas profesional guru dan bukan sekadar wacana.

### ***Evaluasi Berbasis Dampak Sosial: Mengukur Kontribusi Nyata Guru***

Salah satu kelemahan utama dalam manajemen SDM pendidikan di Indonesia adalah sistem evaluasi kinerja guru yang terlalu menekankan aspek teknis dan administratif. Evaluasi lebih sering dilakukan dengan meninjau dokumen RPP, absensi, dan hasil ujian peserta didik, sementara kontribusi sosial dan inovasi pembelajaran guru kerap diabaikan. Padahal, dalam paradigma pendidikan modern, guru harus dilihat sebagai aktor perubahan sosial, bukan hanya sebagai pengelola kurikulum. Evaluasi berbasis dampak menuntut pengembangan indikator baru yang menilai kualitas interaksi guru dengan siswa, keterlibatannya dalam pembangunan karakter siswa, serta partisipasinya dalam kehidupan sosial sekolah dan masyarakat (Day, 2012). Selain itu, pendekatan ini juga mencakup refleksi personal guru tentang makna profesinya dan dampak jangka panjang yang ingin ia hasilkan bagi generasi muda.

Evaluasi berbasis dampak memungkinkan guru untuk berpikir lebih dalam tentang kontribusi dirinya, bukan hanya dalam mencapai target belajar, tetapi juga dalam membentuk ekosistem pembelajaran yang sehat, adil, dan kolaboratif. Untuk mendukung hal ini, instrumen penilaian harus dirancang ulang agar lebih kualitatif, fleksibel, dan partisipatif. Misalnya, melalui portofolio kontribusi sosial, jurnal reflektif, serta survei kepuasan dari siswa dan orang tua. Implementasi evaluasi semacam ini telah terbukti diadopsi secara sukses di berbagai sekolah inovatif di Finlandia dan Kanada, di mana keberhasilan guru tidak hanya dilihat dari angka, tetapi juga dari jejak sosial yang ia tinggalkan. Dalam konteks Indonesia, pendekatan ini sangat relevan untuk menyeimbangkan tekanan administratif dengan penghargaan terhadap kerja sosial dan kepemimpinan moral guru.

Evaluasi berbasis dampak sosial juga menjadi penting untuk menjawab ketimpangan antara capaian administratif dan kualitas pembelajaran riil di lapangan. Dalam banyak kasus, guru yang mencapai skor evaluasi tinggi dari sisi administratif ternyata tidak

berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan perkembangan karakter siswa. Ini menunjukkan bahwa indikator kinerja konvensional tidak cukup untuk memotret kualitas sejati dari seorang pendidik (Day, 2012).

Pendekatan berbasis dampak menuntut perubahan paradigma bahwa keberhasilan guru harus diukur dari *apa yang berubah karena kehadiran guru tersebut*, bukan hanya dari *apa yang dikerjakannya*. Ini mencakup perubahan sikap siswa, keterlibatan komunitas sekolah, serta kapasitas inovasi guru dalam menjawab kebutuhan pembelajaran yang kompleks. Dengan indikator ini, guru terdorong untuk berpikir strategis dan reflektif dalam merancang proses pembelajarannya.

Lebih dari itu, evaluasi ini mendorong akuntabilitas yang lebih bermakna. Bukan akuntabilitas vertikal kepada otoritas birokrasi, tetapi akuntabilitas horizontal kepada siswa, orang tua, dan komunitas. Ketika guru merasa bertanggung jawab terhadap komunitasnya, mereka lebih termotivasi untuk terlibat dalam proses pembentukan budaya belajar yang sehat dan berdaya (Hargreaves & Fullan, 2012).

Tantangan utama dalam implementasi evaluasi ini adalah pengembangan instrumen penilaian yang valid, reliabel, dan partisipatif. Dibutuhkan metode yang mampu menggabungkan data kuantitatif (seperti survei siswa dan rekap kegiatan sosial) dengan data kualitatif (seperti narasi guru dan observasi pembelajaran). Selain itu, evaluator harus memiliki pemahaman nilai dan sensitivitas terhadap dinamika sosial sekolah agar penilaian benar-benar merepresentasikan realitas (Day, 2012).

Jika evaluasi ini berhasil diterapkan, maka guru tidak lagi bekerja sekadar untuk memenuhi tugas administratif, tetapi terdorong oleh misi sosial yang kuat. Evaluasi semacam ini bukan hanya meningkatkan kualitas guru, tetapi juga menjadi alat manajerial yang strategis untuk membangun kultur organisasi berbasis nilai, inovasi, dan kolaborasi.

#### Budaya Organisasi Berbasis Nilai: Membangun Lingkungan Etis dan Kolaboratif

Budaya organisasi sekolah memainkan peran sentral dalam membentuk perilaku dan mentalitas tenaga pendidik. Ketika nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, kolaborasi, dan tanggung jawab sosial dijadikan landasan dalam setiap aspek kehidupan sekolah, maka seluruh aktor pendidikan—guru, kepala sekolah, siswa, dan tenaga kependidikan—akan merasa memiliki arah yang sama dalam mencapai tujuan pendidikan. Budaya organisasi yang berbasis nilai ini menciptakan ruang aman untuk berdiskusi, bereksperimen, dan melakukan inovasi tanpa takut disalahkan. Guru merasa didukung secara moral dan struktural untuk menjalankan ide-ide pembelajaran transformatif yang berdampak luas (Schein, 2010).

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa sekolah dengan budaya nilai yang kuat memiliki tingkat loyalitas guru yang lebih tinggi, angka pergantian tenaga pendidik yang lebih rendah, serta keterlibatan sosial sekolah yang lebih tinggi di komunitas lokal. Nilai-nilai tersebut biasanya ditanamkan melalui praktik harian yang konsisten, seperti transparansi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan dalam menerima kritik, dan penghargaan terhadap kontribusi sosial. Namun demikian, membangun budaya organisasi berbasis nilai bukan pekerjaan sesaat. Dibutuhkan kepemimpinan transformatif dari kepala sekolah, sistem manajemen yang adil, serta komunikasi internal yang efektif. Dalam konteks kebijakan nasional, penting bagi pengambil kebijakan untuk mendorong indikator nilai dalam sistem akreditasi sekolah dan penilaian kinerja kepala sekolah. Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi yang berbasis nilai tidak hanya menjadi inisiatif lokal, tetapi menjadi bagian dari strategi nasional dalam membangun ekosistem pendidikan yang bermartabat dan berkelanjutan.

Budaya organisasi sekolah yang menekankan nilai integritas mampu menciptakan “ruang moral” di mana guru dan siswa dapat tumbuh bersama dalam atmosfer kejujuran dan tanggung jawab. Dalam lingkungan semacam ini, kesalahan tidak dianggap sebagai kegagalan, tetapi sebagai peluang pembelajaran etis. Hal ini sangat penting untuk menciptakan sekolah yang tidak hanya sukses secara akademik, tetapi juga mendalam secara moral dan emosional (Schein, 2010).

Implementasi budaya nilai harus dimulai dari kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakan, memperlakukan semua staf dengan adil, serta terbuka terhadap masukan akan menciptakan iklim kepercayaan yang tinggi. Iklim ini menjadi dasar dari kolaborasi, inovasi, dan ketangguhan kolektif dalam menghadapi tantangan (Robbins & Judge, 2017).

Budaya organisasi juga berperan sebagai pembentuk identitas kolektif. Ketika nilai-nilai integritas dan pelayanan sosial ditanamkan sebagai bagian dari jati diri sekolah, maka seluruh anggota organisasi akan merasa terhubung dalam misi bersama. Guru tidak bekerja sendirian, tetapi merasa menjadi bagian dari gerakan kolektif yang lebih besar: mencerdaskan kehidupan bangsa melalui cara yang bermartabat.

Namun, budaya ini tidak tumbuh begitu saja. Ia harus dibangun melalui sistem simbolik, narasi, dan ritus organisasi yang terus-menerus diperkuat. Misalnya, dengan memberikan penghargaan terhadap kontribusi etis, membangun forum nilai sekolah, serta mengintegrasikan diskusi etika ke dalam kegiatan rutin seperti rapat dan evaluasi (Schein, 2010).

Terakhir, budaya nilai yang kuat menjadi fondasi dari ketahanan organisasi (organizational resilience). Dalam dunia yang terus berubah dan penuh ketidakpastian, hanya organisasi yang memiliki nilai inti yang kuat yang mampu beradaptasi tanpa kehilangan arah. Maka dari itu, penguatan budaya organisasi berbasis integritas harus menjadi bagian dari agenda strategis pengembangan sekolah masa depan.

## KESIMPULAN

Transformasi pendidikan Indonesia yang berkelanjutan dan bermartabat membutuhkan perubahan paradigma dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya tenaga pendidik. Pendekatan administratif dan teknis yang selama ini dominan dianggap tidak lagi memadai untuk menjawab kompleksitas tantangan pendidikan. Sebagai alternatif, dikembangkan model manajemen sdm berbasis integritas dan dampak yang lebih holistik, humanis, dan berorientasi pada perubahan sosial. Dalam model ini, guru diposisikan sebagai aktor transformatif yang tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembina karakter, inspirator, dan agen perubahan peradaban. Artikel ini menyoroti empat dimensi strategis utama yang membentuk ekosistem pendidikan yang berkeadaban: rekrutmen berbasis nilai, pelatihan berorientasi etika, evaluasi kinerja berbasis dampak, dan budaya organisasi berbasis integritas. Keempatnya saling mendukung dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif bagi pertumbuhan profesional dan inovasi. Strategi ini mendorong kesesuaian nilai antara individu dan organisasi, memperkuat sensitivitas moral guru, serta menekankan kontribusi sosial dalam kinerja pendidik. Dengan demikian, manajemen sdm tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada nilai dan kebermaknaan sosial. Secara konseptual, pendekatan ini sejalan dengan visi pendidikan Indonesia yang menempatkan karakter, kolaborasi, dan kontribusi sebagai pilar utama pembangunan manusia. Untuk mewujudkannya, dibutuhkan reformasi struktural dan regulasi nasional yang mampu melembagakan prinsip-prinsip etis ke dalam praktik



kelembagaan yang konkret – mulai dari sistem seleksi guru hingga pola kepemimpinan dan akuntabilitas. Kolaborasi antarpemangku kepentingan menjadi kunci agar integritas dan dampak tidak berhenti sebagai jargon, melainkan menjadi fondasi sistem pendidikan yang adil, berkelanjutan, dan berdampak luas bagi generasi mendatang.

## REFERENSI

- Abidin, A. Z., & Subandi, S. (2024). Manajemen SDM di Pondok Pesantren Darul Falah. *Jurnal Assalam*, 8(1), 45–59. <http://ejournal.staidarussalamlampung.ac.id/index.php/assalam/article/view/734>
- Amru, H., & Al M, S. (2023). Pengembangan SDM Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Menghadapi Abad ke-21. *International Journal of Humanities and Social Science (IJHSS)*, 4(2), 112–126. <https://ejournal.uit-lirboyo.ac.id/index.php/IJHSS/article/view/4191>
- Banks, J. A., Leach, J., & Moon, B. (2011). *New perspectives on pupil voices and participation*. Continuum International Publishing Group.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute. <https://learningpolicyinstitute.org/product/effective-teacher-professional-development-report>
- Day, C. (2012). *The professional development of teachers: Practice and theory*. Routledge.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hartati, S., & Fernadi, M. F. (2022). Integrasi Teknologi dalam Pendidikan Islam. *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 203–216. <https://ejournal.stai-tbh.ac.id/al-liqo/article/view/581>
- Indayati, R. (2017). Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Sekolah Dasar Islam di Tulungagung. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 2(2), 115–130. <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/jmpi/article/view/4361>
- Kemendikbudristek. (2023). *Evaluasi Program Guru Penggerak*. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lestari, R., Wijayanti, F., & Hamidah, N. (2024). Implementasi Nilai-Nilai Integritas dalam Program Guru Penggerak. *Jurnal Pendidikan Profesional*, 9(1), 88–104.
- Muhaimin, A. (2021). *Etika Profesi Pendidikan: Membangun Karakter Guru Berintegritas*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- OECD. (2020). *Education Policy Outlook: Indonesia*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/education/>
- Rahardjo, M. (2019). Integritas Guru dalam Pendidikan Nasional. *Jurnal Etika Profesi*, 14(1), 23–35. <https://doi.org/10.25077/jep.14.1.2019.23>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sahlberg, P. (2011). *Finnish lessons: What can the world learn from educational change in Finland?* Teachers College Press.
- Sarjana, S., & Khayati, N. (2016). Pengaruh Etika dan Kepribadian terhadap Integritas Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 21(3), 278–289. <https://jurnaldikbud.kemdikbud.go.id/index.php/jpnk/article/view/450>

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education* (4th ed.). Routledge.
- Subyantoro, M., & Pristiwati, R. (2024). Evaluasi Kinerja Guru Berbasis Dampak di Sekolah.
- Suryani, T., & Hidayat, D. (2022). Ketimpangan Mutu Pendidikan dan Tantangan Manajemen SDM. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 6(2), 122-138. <https://doi.org/10.21009/jmpi.062.122>
- Susanto, T. T. D., Gumilang, S. R., & Sawal, M. R. (2024). Manajemen Kepegawaian dan SDM di Pendidikan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Ilmu Pendidikan*, 10(1), 37-49. <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi/article/view/3880>
- Syafrizal, A. P., Pratama, D. Y., & Hasna, N. (2024). Tantangan Manajemen SDM di Era Society 5.0. *Jurnal Manajemen Pendidikan Nusantara*, 7(1), 75-90. <https://jurnal.cic.ac.id/index.php/jurminsi/article/view/198>
- Wibowo, A., & Noor, M. (2024). Manajemen Human Capital di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Inovasi Keuangan dan Manajemen*, 3(1), 95-110. <https://ijurnal.com/1/index.php/jikm/article/view/341>

---

---

Copyright holder:  
© Author

First publication right:  
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

**CC-BY-SA**