

# Analisis Model Manajemen Sumber Daya Manusia di Persekolahan Katolik Se-Keuskupan Sibolga

Paulinus Kanisius Ndoa<sup>1</sup>, Sergius Lay<sup>2</sup>, Bartolomeus Sihite<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>STP Dian Mandala Gunungsitoli

<sup>1</sup>nus.ndoa@stpdianmandala.ac.id

## Abstract

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tata kelola/manajemen sumber daya manusia di sekolah menengah Katolik yang tersebar di Keuskupan Sibolga. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, dengan tujuan memahami tata kelola manajemen sumber daya manusia berdasarkan model yang ada. Hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) data menunjukkan bahwa sekolah-sekolah Katolik di Keuskupan Sibolga sudah memiliki perencanaan, analisis pekerjaan, rekrutmen, dan sistem pemilihan sumber daya manusia yang terdokumentasi dengan baik; 2) yayasan pendidikan, sebagai penyelenggara pendidikan, telah menerapkan sistem-sistem ini, meskipun hasilnya belum memenuhi harapan para pemangku kepentingan; dan 3) produktivitas pendidikan di sekolah-sekolah yang diteliti dikategorikan sebagai baik. Berdasarkan temuan ini, rekomendasi diberikan kepada penyelenggara/ yayasan pendidikan untuk: 1) melakukan sosialisasi tentang perencanaan, analisis pekerjaan, rekrutmen, dan sistem pemilihan sehingga semua anggota sekolah memiliki konsep/persepsi bersama mengenai seluruh sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di sekolah-sekolah ini; 2) secara periodik melaksanakan semua perencanaan, analisis pekerjaan, rekrutmen dan sistem pemilihan, serta produktivitas pendidikan; dan 3) untuk menjaga transparansi dalam tata kelola, semua perencanaan, analisis pekerjaan, rekrutmen dan sistem pemilihan, serta produktivitas pendidikan, harus dapat diakses secara terbuka untuk memudahkan semua pemangku kepentingan dalam memahami dan mempelajarinya.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan, Rekrutmen, Pemilihan

## Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menempati posisi strategis dalam sebuah organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan. Menurut (Utamy et al., 2020), peran yang dilakukan Manajemen Sumber Daya Manusia terkait dengan kebijakan rekrutmen, penempatan, penggajian serta pemberian kompensasi dan pengembangan karier yang didasarkan pada kompetensi. Secara lengkap menurut Djam'an Satori peran Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi perencanaan SDM, analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan penugasan, kompensasi, penilaian kinerja, pengembangan (Training and Development), pemeliharaan mutu kehidupan kerja dan pemberhentian.

Dalam konteks lembaga pendidikan swasta empat tahapan pertama yakni perencanaan SDM, analisis pekerjaan, seleksi dan rekrutmen merupakan tahapan krusial yang dilakukan oleh yayasan sebelum Sumber Daya Manusia yakni guru, kepala sekolah dan tenaga kependidikan didistribusikan ke instansi penyelenggara pendidikan yakni sekolah. Pihak yayasan penyelenggara hendaknya memastikan bahwa kepala sekolah dan para guru yang bekerja di sekolah-sekolah dibawah naungannya adalah orang-orang yang memiliki kapasitas dan kapabilitas yang mumpuni. Hal ini mengingat bahwa sumber daya manusia yang paling utama yang menentukan

keberhasilan penyelenggaraan pendidikan adalah Guru dan Kepala sekolah. Guru merupakan aktor utama yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan. Begitu juga dengan kepala sekolah. Guru dan kepala sekolah adalah sumber daya internal pendidikan. Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan. Sebagai pemimpin, maka kepala sekolah sangat berperan dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah secara substansial berpengaruh terhadap keberhasilan suatu sekolah. Kepala Sekolah yang profesional harus mampu menunjukkan motivasi dan kinerja yang tinggi yang berdampak pada produktivitas sekolah. Hal ini ditunjukkan melalui kemampuannya dalam mengambil keputusan yang tepat, mengkomunikasikan, menginformasikan dan mengerahkan berbagai kekuatan sumber daya untuk mencapai produktivitas pendidikan di sekolah. (Meirawan & Engkoswara, 2019). Singkatnya, guru dan kepala sekolah adalah sumber daya internal organisasi pendidikan yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Sebab, menurut (Sabiuh et al., 2019) sumber daya internal dalam sebuah organisasi merupakan salah satu sumber daya terbaik yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif di antara organisasi yang bersaing.

Penelitian ini dilaksanakan di lingkup sekolah-sekolah katolik dibawah yayasan Budi Bakti Keuskupan Sibolga. Dalam studi pendahuluan ditemukan indikasi kemerosotan mutu penyelenggaraan pendidikan. Selain itu, juga ditemukan beberapa fakta empirik yang mengindikasikan perlunya penguatan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang paling krtikal dalam hal perencanaan SDM, analisis pekerjaan, seleksi dan rekrutmen terkait dengan Manajemen sumber daya manusia.

Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 pasal 31 ayat 1 mengamatkan bahwa: "Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan." Sejalan dengan UUD 1945, Gereja Katolik menyerukan dalam Konsili Vatikan II bahwa: Semua orang dari suku, kondisi, atau usia manapun, berdasarkan martabat mereka selaku pribadi, mempunyai hak yang tak dapat diganggu gugat atas pendidikan (*Gravissimum Educationis* 1).

Salah satu upaya kongkrit gereja katolik dalam memfasilitasi masyarakat untuk mendapatkan akses pendidikan adalah dengan mendirikan sekolah-sekolah dalam berbagai jenjang, yang pengelolannya dilakukan oleh yayasan katolik. Hal ini juga sejalan dengan harapan pemerintah sebagaimana tertuang dalam peraturan pemerintah nomor 39 tahun 1992 tentang peran serta masyarkat dalam pendidikan nasional. Gereja katolik sebagai bagian dari masyarakat Indonesia terpanggil dan berkewajiban untuk ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa.

Eksistensi sekolah katolik tidak dimaksudkan sebagai lembaga pendidikan yang eksklusif, yang hanya diperuntukan bagi peserta didik katolik melainkan suatu lembaga pendidikan yang inklusif yang memungkinkan peserta didik non katolik untuk bisa bergabung di dalamnya. Artinya, penamaan sekolah katolik tidak dalam artian sekolah untuk orang katolik melainkan sekolah yang dalam penyelenggaraannya dijiwai oleh nilai-nilai kekatolikan tanpa menghilangkan jati diri peserta didik yang non katolik.

Penyelenggaraan pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan Katolik tidak jauh berbeda sekolah-sekolah lain pada umumnya. Sekolah Katolik juga menerapkan sistem pendidikan sebagaimana telah diterapkan oleh pemerintah. Walaupun tata kelolanya tidak langsung dibawah pengawasan pemerintah sebagaimana sekolah negeri tetapi sekolah katolik berkewajiban untuk tunduk pada regulasi-regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah terkait dengan standar pendidikan nasional.

Secara konseptual (Darim, 2020) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Karena itu manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan tertentu. Lebih lanjut menurut (Hasibuan et al., 2014) ruang

lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian, Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan, Kedisiplinan, Pemberhentian. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) bertanggung jawab untuk memilih dan melatih orang dengan hati-hati agar memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan strategi secara efektif. (DeCenzo et al., 2016)

Selanjutnya menurut (DeCenzo et al., 2016) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengadministrasian unsur manusia dalam organisasi demi pencapaian tujuan organisasi. Menurutnya, manajemen sumber daya manusia meliputi aspek identifikasi, rekrutmen, seleksi, pelatihan, motivasi, penilaian dan pengembangan kebijakan kompensasi untuk mempertahankan pegawai. Hal senada juga dikemukakan oleh (McDonald & Roberts, 2002) yang berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian tindakan dalam hal memikirkan, menyeleksi, memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individual maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah hal yang mesti dilakukan secara profesional guna memastikan instansi pendidikan terselenggara secara bermutu. Sebuah institusi pendidikan dikatakan bermutu apabila antara pelanggan internal dan eksternal telah terjalin kepuasan jasa yang diberikan. Untuk mencapai hal ini maka institusi pendidikan perlu melakukan beberapa hal pokok yakni: 1) mengadakan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*). Institusi pendidikan harus peka terhadap kebutuhan pelanggan, membaca tuntutan pelanggan. 2) institusi pendidikan harus menentukan standar mutu, baik standar proses, konten kurikulum juga standar mutu evaluasi, 3) pengelola pendidikan (pimpinan) harus mampu menciptakan budaya mutu. Pimpinan harus membangun kesadaran para guru dan staff serta para peserta didik juga stakeholders akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran. 4). mempertahankan hubungan dengan pelanggan. (Sallis et al., 2006)

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu pilar terpenting dari organisasi mana pun. (Huzain, 2021) mengklasifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia dalam dua tujuan yakni tujuan utama dan tujuan khusus. Adapun tujuan utamanya adalah untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten untuk mendukung jalannya usaha organisasi. Sedangkan tujuan khusus meliputi tujuan sosial, organisasional, fungsional serta pribadi. Organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Selain itu, keberadaan Manajemen sumber daya manusia dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuan, meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik, mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kerja.

Secara konseptual rekrutmen merupakan proses mencari dan menyaring sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Mardiah, 2016; Rothwell & Kazanas, 2003) rekrutmen terdiri dari kegiatan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi sumber-sumber bakat untuk memenuhi kebutuhan organisasi, dan kemudian menarik jumlah dan jenis karyawan yang tepat, orang untuk pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dan di tempat yang tepat. Karena itu rekrutmen sangatlah penting sebab merupakan proses awal untuk penyediaan sumber daya manusia. Dalam proses rekrutmen sumber daya manusia dikumpulkan, kemudian dilanjutkan untuk mengikuti proses seleksi. (Nila Mardiah, 2016:223). Rekrutmen adalah “fungsi terpenting sumber daya manusia bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu organisasi” (Mialon et al., 2010)

Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Werther & Davis (1996) berpandangan bahwa rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik para pelamar yang memenuhi syarat untuk

dipekerjakan. Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana, guna memperoleh calon-calon pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu yang dibutuhkan oleh suatu organisasi (Sirait, 2006). Rekrutmen harus diperhatikan dengan baik karena akan berdampak pada seleksi dan kinerja baik pegawai maupun nantinya kepada organisasi (Aziz et al., 2020).

Tahap lanjutan dari rekrutmen adalah seleksi sumber daya manusia. Menurut Schuller (1987:160), seleksi adalah proses memperoleh informasi untuk mengevaluasi dan memutuskan siapa yang akan diterima atau ditolak untuk bekerja, di bawah tuntutan hukum dalam jangka pendek dan jangka panjang untuk kepentingan individu maupun organisasi. Seleksi merupakan suatu proses penetapan pelamar yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik (Sukanti, 1989). Selanjutnya menurut Gatewood dan Field (2001:87) seleksi merupakan proses pengumpulan dan evaluasi informasi tentang individu yang memperoleh tawaran pekerjaan.

(Jackson et al., 2014)) mengemukakan bahwa seleksi memiliki beberapa tahapan yakni: a) Menetapkan kriteria-kriteria yang diinginkan. b) Memilih berbagai prediktor (ragam informasi yang diperlukan untuk melakukan seleksi) dan teknik-teknik penilaian. c) Menentukan waktu yang tepat untuk mengukur setiap prediktor. d) Mengolah informasi yang terkumpul dan mengambil keputusan seleksi. Menurut (Sukanti, 1989) ada empat standar yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi, yaitu: (a) relevansi, yaitu sejauh mana alat seleksi dapat mencerminkan sampel yang representatif dari pekerjaan; (b) reliabilitas, yaitu sejauhmana suatu alat seleksi memberikan hasil yang sama apabila dipakai dalam waktu yang tidak sama atau oleh orang yang berbeda; (c) validitas, yaitu hubungan statis antara skor-skor pada alat seleksi dengan kriteria atau ukuran performansi pekerjaan (d) factor keadilan, yaitu setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilannya yang mana kecenderungan alat ini memperlakukan dan memberi kesempatan sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di sekolah-sekolah katolik se-Yayasan Budi Bakti Keuskupan Sibolga Metodologi pencarian data dan pengolahan hasil penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan angket. Responden yang dilibatkan sebagai informan dalam penelitian ini adalah para pengurus yayasan Budi Bakti, pengurus yayasan Santo Fidelis Telukdalam, para guru dan kepala sekolah sebagai subjek yang memiliki keterlibatan dan pengalaman individual terkait dengan praktik manajemen sumber daya manusia dalam hal perencanaan sumber daya manusia. Adapun jumlah responden yang dilibatkan yakni sebanyak 48 orang.

## Hasil

Berdasarkan pada sistem tata kelola sekolah yang mengedepankan aspek-aspek yang harus diimplementasikan dalam sistem manajemen pendidikan yang baik, seperti perencanaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan, sistem rekrutmen dan seleksi serta produktivitas pendidikan, maka melalui penelitian yang dilakukan selama bulan Oktober sampai Desember 2023, diperoleh data-data dari lapangan, seperti diuraikan pada bagian ini.

### a. Perencanaan SDM

Tabel 1: Analisis Perencanaan SDM Guru dan Kepsek

	F	%
Tidak Setuju / Jarang	3	6.2
Cukup Setuju / Netral / Cukup Sering	11	22.9
Setuju / Sering	20	41.7
Sangat Setuju / Selalu	14	29.2
Total	48	100.0

Berdasarkan tabel 1, diperoleh data yaitu sebanyak 70,9% (sangat setuju dan setuju) dari total responden mengatakan sekolah-sekolah Katolik tingkat SMA di Keuskupan Sibolga telah memiliki sistem perencanaan SDM yang baik, walaupun terdapat 29,1% (tidak setuju dan cukup setuju) dari total responden yang berpendapat belum atau bahkan sistem perencanaan SDM tersebut belum dilakukan dengan baik.

#### b. Analisis Pekerjaan

Tabel 2: Analisis Pekerjaan Guru dan Kepsek

	F	%
Tidak Setuju / Jarang	2	4.2
Cukup Setuju / Netral / Cukup Sering	5	10.4
Setuju / Sering	31	64.6
Sangat Setuju / Selalu	10	20.8
Total	48	100.0

Berdasarkan tabel 2, diperoleh data yaitu 85,4% (sangat setuju dan setuju) mengatakan sekolah-sekolah Katolik tingkat SMA di Keuskupan Sibolga telah memiliki sistem analisis pekerjaan yang terlaksana dengan baik, walaupun masih terdapat 14,6% (tidak setuju dan cukup setuju) dari total responden yang belum atau bahkan tidak memiliki sistem analisis pekerjaan yang baik.

#### c. Sistem Rekrutmen

Tabel 3: Analisis Rekrutmen Guru dan Kepsek

	F	%
Tidak Setuju / Jarang	6	12.5
Cukup Setuju / Netral / Cukup Sering	14	29.2
Setuju / Sering	23	47.9
Sangat Setuju / Selalu	5	10.4
Total	48	100.0

Berdasarkan tabel 3, diperoleh data yaitu 58,3% (sangat setuju dan setuju) mengatakan sekolah-sekolah Katolik tingkat SMA di Keuskupan Sibolga telah memiliki dan melaksanakan sistem rekrutmen yang baik, walaupun terdapat 41,7% (tidak setuju dan cukup setuju) dari total responden yang mengatakan bahwa sistem rekrutmen tersebut belum atau bahkan tidak dilaksanakan dengan baik.

d. Sistem Seleksi

Tabel 4: Analisis Seleksi Guru dan Kepsek

	F	%
Tidak Setuju / Jarang	2	4.2
Cukup Setuju / Netral / Cukup Sering	11	22.9
Setuju / Sering	21	43.8
Sangat Setuju / Selalu	14	29.2
Total	48	100.0

Berdasarkan tabel 4, diperoleh data yaitu 73,0% (sangat setuju dan setuju) mengatakan sekolah-sekolah Katolik tingkat SMA di Keuskupan Sibolga telah melaksanakan sistem seleksi guru dan kepala sekolah dengan baik, walaupun terdapat 27,1% (tidak setuju, cukup setuju) dari total responden yang mengatakan bahwa sistem rekrutmen tersebut belum atau bahkan tidak dilaksanakan dengan baik.

e. Produktivitas Pendidikan

Tabel 5: Analisis Produktivitas Pendidikan

	Frequency	Percent
Sangat Tidak Setuju / Tidak Pernah	1	2.1
Tidak Setuju / Jarang	1	2.1
Cukup Setuju / Netral / Cukup Sering	7	14.6
Setuju / Sering	28	58.3
Sangat Setuju / Selalu	11	22.9
Total	48	100.0

Berdasarkan tabel 5, diperoleh data yaitu 81,2% (sangat setuju dan setuju) yang mengatakan sekolah-sekolah Katolik tingkat SMA di Keuskupan Sibolga telah memiliki produktivitas pendidikan yang baik, walaupun terdapat 16,7% (tidak setuju dan cukup setuju) dari total responden yang mengatakan bahwa produktivitas pendidikan belum ditemukan atau dirasakan di lingkungan sekolah-sekolah Katolik tersebut.

## Pembahasan

### ***Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia)***

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1, sebanyak 70,9% dari total responden menyatakan bahwa sekolah-sekolah Katolik tingkat SMA di Keuskupan Sibolga telah memiliki sistem perencanaan SDM yang baik. Meskipun mayoritas responden menilai positif, terdapat 29,1% yang menyatakan bahwa sistem perencanaan SDM belum dilaksanakan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk peningkatan dalam implementasi perencanaan SDM di lingkungan sekolah tersebut.

### ***Analisis Pekerjaan***

Berdasarkan Tabel 2, 85,4% responden percaya bahwa sekolah-sekolah Katolik tingkat SMA di Keuskupan Sibolga telah memiliki sistem analisis pekerjaan yang baik. Meskipun demikian, masih terdapat 14,6% responden yang berpendapat bahwa sistem analisis pekerjaan belum atau

tidak berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan perlunya perhatian lebih lanjut dalam pengembangan atau penerapan sistem analisis pekerjaan.

### ***Sistem Rekrutmen***

Dari hasil analisis pada Tabel 3, sebanyak 58,3% responden menyatakan bahwa sekolah-sekolah Katolik telah memiliki dan melaksanakan sistem rekrutmen dengan baik. Namun, 41,7% responden berpendapat bahwa sistem rekrutmen masih perlu diperbaiki atau bahkan belum dilaksanakan dengan baik. Peningkatan sistem rekrutmen dapat menjadi fokus perbaikan untuk memastikan seleksi staf yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

### ***Sistem Seleksi***

Berdasarkan Tabel 4, 73,0% responden percaya bahwa sekolah-sekolah Katolik telah melaksanakan sistem seleksi guru dan kepala sekolah dengan baik. Namun, 27,1% masih memiliki pandangan bahwa sistem seleksi belum optimal. Perbaikan dan peningkatan pada proses seleksi dapat membantu memastikan kualitas staf pendidikan yang lebih baik.

### ***Produktivitas Pendidikan***

Dari hasil analisis pada Tabel 5, sebanyak 81,2% responden menyatakan bahwa sekolah-sekolah Katolik telah mencapai produktivitas pendidikan yang baik. Meskipun mayoritas memberikan penilaian positif, 16,7% responden menyatakan bahwa produktivitas pendidikan masih perlu diperbaiki atau belum mencapai tingkat yang diharapkan. Perbaikan ini dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pendidikan di sekolah-sekolah Katolik tingkat SMA di Keuskupan Sibolga.

Dengan demikian, hasil penelitian memberikan gambaran yang komprehensif tentang tata kelola sekolah, dengan menunjukkan area-area yang perlu perhatian lebih lanjut dan perbaikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah-sekolah Katolik tingkat SMA di Keuskupan Sibolga.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil temuan dari penelitian yang dilaksanakan di 4 sekolah tingkat SMAS Katolik di wilayah Keuskupan Sibolga yang tersebar di 4 (empat) kabupaten dan kota yaitu Kota Gunungsitoli, Kabupaten Nias Selatan, Kabupaten Tapanuli Tengah dan Kota Padangsidimpuan, maka pada bagian ini hendak disampaikan beberapa rekomendasi demi pertumbuhan dan perkembangan sekolah-sekolah tersebut.

1. Sosialisasi sistem perencanaan, analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi dan produktivitas pendidikan. Dalam kegiatan observasi, wawancara dan dokumentasi ditemukan bahwa terdapat sistem-sistem tersebut di pelbagai sekolah. Masalah utama yang ditemukan adalah bahwa terdapat beberapa guru yang baru yang belum mengetahui secara pasti dan jelas tentang seluruh regulasi terkait dengan sistem-sistem tersebut di atas. Maka diperlukan sosialisasi yang dilakukan secara terus menerus, baik kepada para guru atau kepala sekolah yang lama maupun yang baru agar semua memiliki konsep / persepsi yang sama terkait dengan seluruh sistem yang berlaku di sekolah-sekolah tersebut;
2. Seluruh sistem perencanaan, analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi serta produktivitas pendidikan, hendaknya dilakukan secara periodik, misalnya setiap tahun ajaran sekali agar memiliki data-data yang update;
3. Demi memelihara aspek transparansi tata kelola, maka seluruh sistem perencanaan, analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi serta produktivitas pendidikan, hendaknya dapat diakses secara terbuka demi memudahkan seluruh stakeholder untuk mengetahui dan mempelajarinya.

## References

- Aziz, A. A., Nurfarida, R., Budiyanti, N., & Zakiah, Q. Y. (2020). Model Analisis Kebijakan Pendidikan. *Tapis: Jurnal Penelitian Ilmiah*, 4(2), 192–201. <https://doi.org/10.32332/tapis.v4i2.2575>
- Darim, A. (2020). Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i1.29>
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Hasibuan, H. S., Soemardi, T. P., Koestoer, R., & Moersidik, S. (2014). The role of transit oriented development in constructing urban environment sustainability, the case of Jabodetabek, Indonesia. *Procedia Environmental Sciences*, 20, 622–631.
- Huzain, H. (2021). Pengelolaan sumber daya manusia. *OSF Preprints*. November, 21.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Mardiah, N. (2016). Rekrutmen, seleksi dan penempatan dalam perspektif islam. *Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 1(2), 223–235.
- McDonald, S., & Roberts, J. (2002). Growth and multiple forms of human capital in an augmented Solow model: a panel data investigation. *Economics Letters*, 74(2), 271–276.
- Meirawan, H. D., & Engkoswara, H. (2019). *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Masa Depan*. PT Penerbit IPB Press.
- Mialon, G., Turkcan, S., Dantelle, G., Collins, D. P., Hadjipanayi, M., Taylor, R. A., Gacoin, T., Alexandrou, A., & Boilot, J.-P. (2010). High up-conversion efficiency of YVO<sub>4</sub>: Yb, Er nanoparticles in water down to the single-particle level. *The Journal of Physical Chemistry C*, 114(51), 22449–22454.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent*. Human Resource Development.
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis. *PSU Research Review*, 3(1), 50–69.
- Sallis, J. F., Cervero, R. B., Ascher, W., Henderson, K. A., Kraft, M. K., & Kerr, J. (2006). An ecological approach to creating active living communities. *Annu. Rev. Public Health*, 27, 297–322.
- Sukanti, U. (1989). *Manajemen Personalia*. Departemen Pendidikan Jakarta.
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 225–236. <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.26>