

OPTIMALISASI MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI PROFESIONAL DI SMP COKROAMINOTO KOTAMOBAGU

Fahmi Alhasni¹, Yessikah F. Bansaleng², Agung Ramadhan³, Devita A. Djunaidi⁴

Universitas Dumoga Kotamobagu^{1, 2, 3, 4}

e-mail: fahmialhasni92@gmail.com, yessikahbansaleng124@gmail.com,
agung018.ar@gmail.com, devitaanggrainidj24@gmail.com

Diterima: 04/08/2026; Direvisi: 02/09/2026; Diterbitkan: 16/09/2026

ABSTRAK

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan yang optimal diperlukan untuk mendukung peningkatan kompetensi profesional dan mutu layanan pendidikan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Cokroaminoto Kotamobagu melalui perspektif Habermas. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Subjek penelitian dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yang mencakup kepala sekolah, wakil kepala sekolah, 18 guru, dan 4 tenaga kependidikan, sehingga keseluruhan informan berjumlah 24 orang. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, sedangkan perspektif Habermas digunakan untuk memahami proses komunikasi, partisipasi, dan pengambilan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan adanya kekurangan guru BK, guru TIK, tenaga tata usaha, dan laboran IPA. Program IHT, bimtek, dan mentoring meningkatkan skor UKG internal dari 75,2 menjadi 83,7 serta kemampuan guru dalam membuat media pembelajaran digital hingga 80%. Efisiensi administrasi juga meningkat, ditunjukkan oleh penurunan waktu penyelesaian laporan BOS dari 14 menjadi 7 hari dan kesalahan input Dapodik dari 23% menjadi 5%. Optimalisasi manajemen berbasis data, komunikasi terbuka, partisipasi, dan pendampingan berkelanjutan mendukung peningkatan kompetensi serta mutu layanan sekolah.

Kata Kunci: *Manajemen SDM Pendidikan, Kompetensi Profesional, Optimalisasi*

ABSTRACT

Optimal management of teaching and educational personnel is essential to support the improvement of professional competence and the quality of educational services. This study aims to describe the optimization of teaching and educational personnel management at SMP Cokroaminoto Kotamobagu through the perspective of Habermas. The study employed a descriptive qualitative method with a case study approach. The research subjects were selected using purposive sampling and included the principal, vice principal, 18 teachers, and 4 educational personnel, resulting in a total of 24 informants. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and then analyzed using the Miles and Huberman model, while the Habermasian perspective was used to understand communication processes, participation, and decision-making. The findings indicate shortages of guidance and counseling teachers, ICT teachers, administrative staff, and science laboratory technicians. IHT, technical training, and mentoring programs increased the internal UKG score from 75.2 to 83.7 and improved teachers' ability to develop digital learning media to 80%. Administrative efficiency also improved, as demonstrated by a reduction in the time

required to complete BOS reports from 14 to 7 days and a decrease in Dapodik data-entry errors from 23% to 5%. Data-driven management optimization, open communication, participation, and continuous mentoring contributed to improving professional competence and the quality of school services.

Keywords: *Educational HR Management, Professional Competence, Optimization*

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena proses pendidikan tidak hanya berkaitan dengan penguasaan pengetahuan, tetapi juga dengan pembentukan kompetensi dan karakter yang dibutuhkan dalam kehidupan bermasyarakat. Kualitas pendidikan pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan satuan pendidikan dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimilikinya, terutama sumber daya manusia. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan perlu didukung oleh pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang terencana dan berkelanjutan (Suparman, 2023).

Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Guru berperan langsung dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran, sedangkan tenaga kependidikan mendukung kelancaran administrasi dan layanan pendidikan di sekolah. Keduanya membutuhkan kualifikasi, kompetensi, pembagian tugas, serta pengembangan profesional yang sesuai dengan tuntutan penyelenggaraan pendidikan. Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang belum optimal dapat berdampak pada ketidaksesuaian beban kerja, kesenjangan kompetensi, dan kurang optimalnya layanan pendidikan (Sukatin et al., 2024).

Dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, fungsi manajemen diperlukan untuk memastikan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan berjalan secara terarah (Sukarna, 2011). Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan di berbagai satuan pendidikan masih menghadapi sejumlah tantangan, antara lain ketidakmerataan distribusi tenaga, keterbatasan pengembangan profesional, dan belum optimalnya pemanfaatan teknologi dalam mendukung pekerjaan pendidikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di sekolah tidak cukup dilakukan melalui kegiatan administratif, tetapi perlu didasarkan pada pemetaan kebutuhan dan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kondisi nyata sekolah. Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi perlu disertai dengan pengembangan sumber daya manusia agar personel mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Pengembangan tersebut penting untuk mendukung fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan personel dalam menjalankan tugas organisasi (Johardi et al., 2021). Keterbatasan akses terhadap pengembangan profesional juga dapat memperlebar kesenjangan kualitas layanan pendidikan antarsatuan pendidikan (Salsabila et al., 2024).

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan mencakup rangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi untuk memastikan setiap personel dapat menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan tidak hanya mencakup perencanaan dan pelaksanaan program, tetapi juga memerlukan pengawasan dan evaluasi untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Annisak et al., 2024). Pengelolaan tersebut perlu dilakukan secara sistematis mulai dari pemetaan kebutuhan, penempatan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja. Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya

berperan dalam menjalankan fungsi administratif, tetapi juga dalam mengarahkan pengembangan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah (Sumbung & Sihotang, 2022).

Peningkatan kompetensi profesional guru perlu dilakukan secara berkelanjutan karena tuntutan terhadap profesi kependidikan terus berkembang. Oleh sebab itu, pengembangan profesional perlu menjadi bagian dari manajemen tenaga pendidik di sekolah (Uno, 2014). Pengembangan kompetensi menjadi bagian penting dalam manajemen tenaga pendidik dan kependidikan karena tuntutan pekerjaan di sekolah terus berkembang. Pelatihan dan pengembangan yang dirancang berdasarkan kebutuhan dapat membantu meningkatkan kompetensi serta kinerja personel dalam melaksanakan tugasnya (Irawan et al., 2025). Pengembangan tersebut perlu didukung oleh identifikasi kesenjangan kompetensi dan beban kerja sehingga program yang diberikan tidak bersifat umum, tetapi sesuai dengan kebutuhan masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan (Murni, 2017).

Kondisi tersebut juga ditemukan di SMP Cokroaminoto Kotamobagu. Hasil identifikasi awal menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperkuat perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan berbasis data, terutama dalam pemetaan kondisi personel dan identifikasi kesenjangan kompetensi. Sekolah menghadapi kekurangan satu guru BK, satu guru TIK, satu tenaga tata usaha, dan satu tenaga laboratorium IPA. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya strategi manajemen yang mengintegrasikan pemetaan kebutuhan, *workload analysis*, *competency gap analysis*, serta program pengembangan melalui *in-house training* (IHT), bimbingan teknis, dan mentoring.

Optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dalam penelitian ini juga dipahami melalui perspektif Habermas yang menempatkan komunikasi, partisipasi, dan proses pengambilan keputusan sebagai bagian penting dalam membangun tindakan yang rasional dan berorientasi pada kepentingan bersama. Perspektif tersebut digunakan untuk melihat bagaimana proses komunikasi dan keterlibatan berbagai pihak di sekolah mendukung perencanaan, pengembangan kompetensi, serta evaluasi tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan demikian, optimalisasi manajemen tidak hanya dipandang sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai proses partisipatif yang memungkinkan permasalahan dan kebutuhan sekolah dibahas secara terbuka.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan kompetensi profesional di SMP Cokroaminoto Kotamobagu. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus untuk mengkaji proses perencanaan, pengembangan, dan evaluasi tenaga pendidik dan kependidikan dalam konteks sekolah. Hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran mengenai strategi pengelolaan berbasis kebutuhan yang dapat mendukung peningkatan kompetensi profesional dan mutu layanan pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian dilaksanakan di SMP Cokroaminoto Kotamobagu pada Maret–Mei 2026 dengan fokus pada optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan kompetensi profesional. Subjek penelitian dipilih secara *purposive*, meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, 18 guru, dan 4 tenaga kependidikan, sehingga keseluruhan informan berjumlah 24 orang.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai perencanaan, pengembangan kompetensi, pembagian tugas, pelaksanaan program, serta evaluasi tenaga pendidik dan kependidikan. Observasi dilakukan terhadap pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi dan aktivitas pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa dokumen perencanaan, pembagian tugas, hasil evaluasi kompetensi, dan laporan kegiatan sekolah. Instrumen penelitian dikembangkan secara mandiri oleh peneliti berdasarkan indikator penelitian dan telah divalidasi oleh para ahli. Hasil validasi menunjukkan bahwa instrumen memenuhi kriteria kelayakan sehingga dinyatakan layak digunakan dalam penelitian.

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Data yang diperoleh dari berbagai sumber dibandingkan dan diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik untuk meningkatkan keabsahan temuan. Perspektif Habermas digunakan sebagai landasan interpretatif untuk menganalisis proses komunikasi, partisipasi, pengambilan keputusan, dan keterlibatan para pihak dalam optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan.

Analisis difokuskan pada tiga aspek utama, yaitu pemetaan kondisi dan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, pelaksanaan program pengembangan kompetensi, serta evaluasi perubahan kompetensi dan mutu layanan sekolah. Data kuantitatif berupa skor kompetensi, hasil evaluasi internal, dan indikator administrasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat interpretasi terhadap temuan kualitatif. Seluruh proses analisis dilakukan secara sistematis untuk memperoleh gambaran mengenai strategi optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Cokroaminoto Kotamobagu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang dilaksanakan pada Maret–Mei 2026 dengan melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, 18 guru, dan 4 tenaga kependidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Cokroaminoto Kotamobagu dilaksanakan melalui empat tahapan utama, yaitu pemetaan kondisi sumber daya manusia, analisis kebutuhan, implementasi program pengembangan, serta evaluasi perubahan kompetensi dan mutu layanan sekolah.

1. Pemetaan Kondisi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pemetaan kondisi awal dilakukan dengan menganalisis dokumen Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kerja Tahunan (RKT), data Dapodik, pembagian tugas, serta hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa SMP Cokroaminoto Kotamobagu memiliki 24 orang personel, yang terdiri atas 20 tenaga pendidik dan 4 tenaga kependidikan. Dari 20 tenaga pendidik tersebut, sebanyak 14 orang berkualifikasi S1, 3 orang berkualifikasi D3, dan 3 orang berkualifikasi S2. Sementara itu, tenaga kependidikan berjumlah 4 orang dan seluruhnya berkualifikasi SMA. Data tersebut menjadi dasar dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi dan penataan tenaga pendidik serta tenaga kependidikan di sekolah.

Pemetaan beban kerja menunjukkan adanya ketidakseimbangan distribusi tugas antarguru. Guru IPA dan Matematika memiliki beban mengajar yang relatif tinggi, sedangkan guru Bimbingan dan Konseling (BK) serta Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) masih mengalami kekurangan tenaga. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa jumlah tenaga pendidik secara keseluruhan belum sepenuhnya menggambarkan kesesuaian antara ketersediaan SDM dan kebutuhan berdasarkan bidang tugas.

Hasil analisis SWOT juga menunjukkan beberapa kondisi penting dalam pengelolaan SDM sekolah. Dari aspek kekuatan, sebanyak 60% guru telah memiliki sertifikasi dan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap sekolah. Dari aspek kelemahan, masih terdapat keterbatasan pelatihan berbasis teknologi informasi dan sekitar 40% tenaga kependidikan belum menguasai aplikasi ARKAS dan Dapodik secara optimal. Dari aspek peluang, sekolah memiliki akses terhadap program Pendidikan Profesi Guru (PPG) dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kotamobagu. Sementara itu, ancaman yang diidentifikasi meliputi kemungkinan mutasi guru berstatus PNS dan tingginya beban administrasi yang harus diselesaikan oleh guru.

2. Analisis Kebutuhan Kompetensi

Analisis kebutuhan dilakukan melalui *workload analysis* dan *competency gap analysis* dengan memanfaatkan data pembagian tugas, hasil observasi, instrumen kompetensi, dan hasil UKG internal. Hasil analisis menunjukkan bahwa kebutuhan ideal tenaga pendidik mata pelajaran adalah 26 orang. Berdasarkan pemetaan kebutuhan tersebut, sekolah masih mengalami kekurangan dua tenaga pendidik, yaitu satu guru BK dan satu guru TIK. Pada tenaga kependidikan, kebutuhan ideal diperkirakan sebanyak 9 orang, sehingga masih terdapat kekurangan dua orang, yaitu satu staf tata usaha dan satu laboran IPA. Gambaran kesenjangan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Analisis Kesenjangan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Aspek Kompetensi	Rata-rata Skor	Kategori	Kebutuhan Pengembangan
Pedagogik	78,5	Baik	Strategi pembelajaran diferensial
Profesional	75,2	Cukup	Penguasaan materi dan PTK
Sosial	82,1	Baik	Komunikasi dengan orang tua
Kepribadian	85,0	Sangat Baik	–
Kompetensi IT tenaga kependidikan	64,4	Kurang	ARKAS, EMIS, dan Canva Edu

Tabel 1 menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi paling menonjol terdapat pada kompetensi profesional guru dan kompetensi teknologi informasi tenaga kependidikan. Kompetensi profesional guru memperoleh rata-rata skor 75,2 dan termasuk kategori cukup, sedangkan kompetensi IT tenaga kependidikan memperoleh skor 64,4 dan berada pada kategori kurang. Temuan tersebut menjadi dasar dalam menentukan program pengembangan yang lebih sesuai dengan kebutuhan nyata sekolah.

Wawancara juga menunjukkan bahwa program pelatihan sebelumnya belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan guru. Sebanyak 70% guru menyatakan bahwa pelatihan

yang pernah diikuti cenderung bersifat umum dan belum memberikan dampak langsung terhadap praktik pembelajaran. Salah satu guru menyampaikan bahwa pelatihan yang diterima lebih banyak bersifat umum, sementara kebutuhan di kelas berkaitan dengan pembelajaran dan literasi numerasi. Temuan tersebut memperkuat kebutuhan sekolah untuk mengubah pola pengembangan SDM dari pelatihan yang bersifat umum menjadi program yang berbasis kebutuhan.

3. Implementasi Program Optimalisasi

Berdasarkan hasil pemetaan dan analisis kebutuhan, sekolah menyusun beberapa program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan. Program tersebut meliputi In-House Training (IHT) sebanyak dua kali dalam satu semester, workshop pembuatan media pembelajaran digital, bimbingan teknis administrasi bagi tenaga kependidikan, mentoring sejawat, serta workshop Penelitian Tindakan Kelas (PTK).

Penentuan program dilakukan melalui rapat kerja sekolah dan diskusi kelompok dengan guru. Dalam proses tersebut, kepala sekolah memberikan ruang kepada guru dan tenaga kependidikan untuk menyampaikan kebutuhan dan kendala yang mereka hadapi. Hasil diskusi menunjukkan bahwa kebutuhan utama guru adalah pengembangan pembelajaran diferensiasi serta literasi dan numerasi, sedangkan tenaga kependidikan membutuhkan peningkatan kemampuan dalam administrasi digital secara cepat dan akurat.

Implementasi program kemudian dilakukan melalui IHT “Canva dan Wordwall untuk Pembelajaran”, bimbingan teknis “ARKAS dan BOS Kilat” bagi tenaga kependidikan, serta program “Guru Mengajar Guru” yang dilaksanakan satu kali setiap bulan. Program mentoring digunakan untuk memberikan pendampingan secara langsung, sehingga guru dan tenaga kependidikan tidak hanya memperoleh materi pelatihan, tetapi juga mendapatkan kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan yang dipelajari.

4. Perubahan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Evaluasi setelah pelaksanaan program menunjukkan adanya perubahan pada kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Pada tenaga pendidik, rata-rata skor UKG internal meningkat dari 75,2 sebelum program menjadi 83,7 setelah program. Selain itu, sebanyak 80% guru telah mampu membuat LKPD dan media pembelajaran digital secara mandiri. Hasil observasi juga menunjukkan adanya perubahan dalam praktik pembelajaran, terutama pada penggunaan media digital dan penerapan strategi pembelajaran yang lebih bervariasi.

Pada tenaga kependidikan, perubahan terlihat pada kemampuan pengelolaan administrasi dan data sekolah. Sebelum program, penyelesaian laporan BOS membutuhkan waktu sekitar 14 hari, sedangkan setelah pendampingan, waktu penyelesaian menjadi sekitar 7 hari. Kesalahan dalam input Dapodik juga mengalami penurunan dari 23% menjadi 5%. Temuan tersebut menunjukkan adanya peningkatan kemampuan teknis tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas administrasi berbasis digital.

Perubahan tidak hanya terlihat pada capaian kompetensi individual, tetapi juga pada pola hubungan kerja di lingkungan sekolah. Program mentoring dan “Guru Mengajar Guru” mendorong terbentuknya kebiasaan saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Guru dan tenaga kependidikan juga menyatakan bahwa keterlibatan mereka dalam menentukan kebutuhan pelatihan membuat program pengembangan lebih sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

5. Dampak terhadap Mutu Layanan Sekolah

Perubahan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan diikuti oleh perubahan pada beberapa indikator mutu layanan sekolah. Dokumentasi hasil evaluasi menunjukkan bahwa nilai AKM siswa mengalami peningkatan sebesar 6 poin setelah pelaksanaan program. Selain itu, hasil angket menunjukkan bahwa tingkat kepuasan orang tua terhadap layanan sekolah mencapai 88%.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi manajemen SDM tidak hanya menghasilkan perubahan pada kemampuan guru dan tenaga kependidikan, tetapi juga berkaitan dengan peningkatan layanan pembelajaran dan administrasi sekolah. Meskipun demikian, peningkatan nilai AKM dan kepuasan orang tua dalam penelitian ini diposisikan sebagai indikator dampak yang muncul setelah program, bukan sebagai bukti hubungan sebab-akibat secara langsung, mengingat penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Cokroaminoto Kotamobagu berlangsung melalui pemetaan kondisi, analisis kebutuhan, pelaksanaan program yang partisipatif, dan pendampingan berkelanjutan. Perubahan paling terlihat pada peningkatan skor kompetensi profesional guru, kemampuan pemanfaatan teknologi, efisiensi administrasi, serta terbentuknya budaya saling belajar di lingkungan sekolah.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Cokroaminoto Kotamobagu diawali dengan pemetaan kondisi dan kebutuhan sekolah. Sebelum dilakukan pengembangan, masih ditemukan ketimpangan beban kerja, kekurangan satu guru BK, satu guru TIK, satu tenaga tata usaha, dan satu laboran IPA, serta kesenjangan kompetensi pada beberapa bidang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan tidak cukup dilakukan melalui pemenuhan kebutuhan administratif, tetapi memerlukan perencanaan berdasarkan kondisi dan kebutuhan nyata sekolah. Hal ini sejalan dengan pandangan Sumbung dan Sihotang (2022) bahwa manajemen pendidik dan tenaga kependidikan perlu dilaksanakan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan evaluasi agar sumber daya manusia dapat menjalankan tugas secara efektif.

Temuan tersebut juga memperlihatkan pentingnya fungsi *staffing* dalam memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan personel yang tersedia. *Staffing* tidak hanya berkaitan dengan pengisian jabatan, tetapi juga mencakup pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi (Akilah, 2018). Dalam konteks SMP Cokroaminoto Kotamobagu, pemetaan kebutuhan melalui analisis beban kerja dan kesenjangan kompetensi menjadi dasar untuk menentukan bentuk pengembangan yang diperlukan. Pendekatan tersebut membuat program pengembangan tidak diberikan secara seragam, tetapi diarahkan pada permasalahan yang ditemukan pada guru dan tenaga kependidikan.

Pada tahap pelaksanaan, program IHT, bimtek, dan mentoring menjadi bentuk pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan skor UKG internal dari 75,2 menjadi 83,7 dan 80% guru telah mampu membuat media pembelajaran digital secara mandiri. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan yang disertai pendampingan dapat memberikan ruang bagi tenaga pendidik

untuk menerapkan kompetensi yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari. Munawir et al. (2022) juga menegaskan bahwa pengembangan profesi dan karier guru dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang memungkinkan pendidik meningkatkan potensi dan kecakapannya secara berkelanjutan. Program pengembangan yang dilakukan sekolah menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi perlu ditempatkan sebagai bagian dari pengembangan profesional yang berkelanjutan. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan karier dapat mendukung peningkatan kinerja apabila disertai evaluasi dan kesempatan yang memadai bagi personel untuk menerapkan kompetensi yang diperoleh (Haryono, 2025). Pada tahap implementasi, program pengembangan tidak hanya membutuhkan perencanaan, tetapi juga penggerakan seluruh personel agar program dapat terlaksana secara efektif. Fungsi *actuating* mencakup proses pelaksanaan yang didukung oleh kepemimpinan, komunikasi, dan supervisi sehingga program yang telah direncanakan dapat dijalankan secara optimal (Muhammad, 2022).

Dalam perspektif Habermas (1984), tindakan komunikatif menekankan proses interaksi yang diarahkan pada tercapainya pemahaman bersama melalui komunikasi yang rasional. Proses perencanaan dan pengembangan yang melibatkan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan menunjukkan adanya dimensi komunikasi dalam menentukan kebutuhan dan program sekolah. Ruang diskusi melalui RKS dan FGD memungkinkan berbagai pihak menyampaikan kebutuhan dan pengalaman kerja sehingga keputusan pengembangan tidak semata-mata berasal dari pimpinan. Dengan demikian, perspektif tindakan komunikatif Habermas membantu menjelaskan bahwa optimalisasi manajemen dapat berlangsung melalui komunikasi yang terbuka, partisipasi, dan pencarian kesepahaman di antara pihak-pihak yang terlibat.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa peran kepala sekolah menjadi faktor penting dalam menciptakan kondisi tersebut. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi pengarahan, tetapi juga memberikan ruang kepada guru dan tenaga kependidikan untuk menyampaikan kebutuhan dan terlibat dalam penentuan program. Pola tersebut sejalan dengan Yusran et al. (2022) yang menempatkan hubungan interpersonal, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan pengelolaan sumber daya sebagai bagian penting dalam administrasi dan pengawasan pendidikan. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang komunikatif dapat memperkuat keterlibatan personel dalam proses pengembangan sekolah.

Dari sisi pengelolaan kinerja, peningkatan kompetensi perlu diikuti dengan evaluasi terhadap penerapannya dalam pekerjaan. Penurunan waktu penyelesaian laporan BOS dari sekitar 14 hari menjadi 7 hari dan penurunan kesalahan input Dapodik dari 23% menjadi 5% menunjukkan adanya perbaikan pada aspek administrasi setelah program pengembangan dilaksanakan. Temuan tersebut sejalan dengan konsep manajemen kinerja yang menekankan pengelolaan dan pengukuran kontribusi individu maupun kelompok terhadap pencapaian tujuan organisasi (Krismayanti et al., 2024). Perubahan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak berhenti pada kegiatan pelatihan, tetapi perlu diarahkan pada peningkatan kinerja yang dapat diamati dan dievaluasi.

Pengembangan kompetensi juga memiliki dimensi yang lebih luas terhadap budaya kerja sekolah. Kegiatan mentoring dan *Guru Mengajar Guru* mendorong terjadinya pertukaran pengetahuan antarguru dan memperkuat pembelajaran kolektif. Pengembangan sumber daya manusia pada akhirnya tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga dapat mendukung hubungan kerja dan perkembangan organisasi (Anggita

& Bernando, 2023). Dalam konteks penelitian ini, peningkatan kompetensi individu menjadi bagian dari proses membangun budaya kolaboratif di lingkungan sekolah.

Pemanfaatan teknologi menjadi bagian lain dari optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan. Peningkatan kemampuan guru dalam membuat media pembelajaran digital serta perbaikan pengelolaan administrasi melalui Dapodik menunjukkan bahwa kompetensi digital semakin penting dalam mendukung pekerjaan pendidikan. Transformasi digital dalam tata kelola pendidikan juga dapat meningkatkan efisiensi, keterlacakan, dan akuntabilitas administrasi apabila didukung oleh kompetensi sumber daya manusia yang memadai (Supriyadi et al., 2026). Pemanfaatan platform digital dalam pengelolaan kinerja guru dapat mendukung peningkatan kompetensi profesional melalui proses pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja yang lebih terarah (Kirana et al., 2024). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi digital perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia, bukan sekadar kegiatan tambahan.

Meskipun menunjukkan perkembangan positif, pelaksanaan optimalisasi masih menghadapi beberapa hambatan, terutama keterbatasan narasumber lokal dan padatnya waktu kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan program pengembangan membutuhkan penjadwalan yang realistis, pendampingan internal, serta pemanfaatan sumber daya yang tersedia di sekolah. Dukungan kepala sekolah dan alokasi anggaran BOS menjadi faktor pendukung penting dalam menjaga keberlangsungan program. Dengan demikian, keberhasilan optimalisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program pelatihan, tetapi juga oleh kemampuan sekolah untuk mengintegrasikan pengembangan kompetensi ke dalam sistem kerja yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dapat dirumuskan melalui tiga tahapan yang saling berkaitan, yaitu pemetaan, pelatihan, dan pendampingan (3P). Pemetaan digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan kesenjangan kompetensi, pelatihan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, sedangkan pendampingan memastikan kompetensi yang diperoleh dapat diterapkan dalam pekerjaan. Perspektif Habermas memperkuat model tersebut dengan menempatkan komunikasi dan partisipasi sebagai prinsip dalam setiap tahap, sehingga pengambilan keputusan tidak hanya bersifat administratif tetapi juga melibatkan pihak yang terdampak oleh keputusan tersebut. Model ini berpotensi menjadi alternatif pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan pada sekolah dengan sumber daya terbatas karena menekankan pemanfaatan kebutuhan internal, kolaborasi, dan pengembangan berkelanjutan.

KESIMPULAN

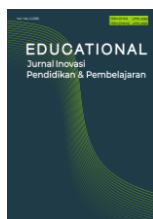
Optimalisasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Cokroaminoto Kotamobagu dilakukan melalui pemetaan kebutuhan, pengembangan kompetensi, serta pendampingan yang disesuaikan dengan kondisi sekolah. Penerapan IHT, bimtek, dan mentoring menunjukkan adanya peningkatan skor UKG internal dari 75,2 menjadi 83,7, kemampuan guru dalam membuat media pembelajaran digital mencapai 80%, serta perbaikan administrasi yang ditunjukkan oleh penurunan waktu penyelesaian laporan BOS dari 14 menjadi 7 hari dan kesalahan input Dapodik dari 23% menjadi 5%. Perspektif Habermas menunjukkan bahwa proses optimalisasi tidak hanya berkaitan dengan fungsi administratif, tetapi juga membutuhkan komunikasi terbuka, partisipasi, dan keterlibatan personel dalam menentukan kebutuhan serta program pengembangan. Temuan tersebut merumuskan pola

Pemetaan, Pelatihan, dan Pendampingan (3P) sebagai strategi yang dapat mendukung peningkatan kompetensi profesional dan mutu layanan sekolah.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu mengembangkan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berbasis data sekaligus membangun ruang komunikasi yang memungkinkan guru dan tenaga kependidikan terlibat dalam pengambilan keputusan. Model 3P dapat diterapkan secara bertahap dengan memanfaatkan sumber daya internal dan dukungan anggaran sekolah. Penelitian lanjutan disarankan menguji penerapan model 3P pada beberapa sekolah dengan karakteristik berbeda menggunakan desain longitudinal atau pendekatan campuran agar perubahan kompetensi, kinerja, dan mutu layanan dapat diukur secara lebih kuat serta memungkinkan perbandingan antar sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akilah, F. (2018). Penerapan fungsi *staffing* dalam lembaga pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 657–674. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v7i1.311>
- Anggita, S. A., & Bernando, F. O. (2023). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Inovasi Global*, 1(2), 148–153. <https://doi.org/10.58344/jig.v1i2.23>
- Annisak, F., Ardiyani, F., & Sabina, I. (2024). Memahami pengawasan dan evaluasi dalam administrasi pendidikan. *JISPENDIORA: Jurnal Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*, 3(2), 220–226. <https://doi.org/10.56910/jispendiora.v3i2.1552>
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Vol. 1. Reason and the rationalization of society*. Beacon Press.
- Haryono, M. (2025). Strategi pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Surabaya. *Action Research Literate*, 9(9), 2057–2064. <https://doi.org/10.46799/ar.v9i9.3027>
- Irawan, H., Syukur, A. M., & Usman, O. (2025). Optimalisasi pelatihan dan pengembangan SDM di dunia pendidikan: Peran strategis dan tantangan nyata. *Jurnal Akutansi, Ekonomi, Dan Manajemen Bisnis*, 5(2), 781–789. <https://doi.org/10.55606/jaemb.v5i2.6757>
- Johardi, J., Hasibuan, R., & Arnesih, A. (2021). Manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia: Evolusi dan kontribusi. *Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis (JMOB)*, 1(3), 481–487. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/JMOB/article/view/3754>
- Kirana, B., Sasongko, R. N., & Somantri, M. (2024). Pengelolaan Kinerja Guru Melalui Platform Merdeka Mengajar Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di SD Negeri 85 Lubuklinggau. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 18(3), 334–345. <https://doi.org/10.33369/mapen.v18i3.39737>
- Krismayanti, Y., Anjarsari, N., Sundari, S., & Pakpakhan, M. (2024). Implementasi manajemen kinerja dalam meningkatkan efektivitas kerja di perusahaan multinasional. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 970–986. <https://doi.org/10.70182/jca.v1i3.66>



- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Muhammad, D. (2022). Implementasi fungsi *actuating* (penggerakan/pelaksanaan) dalam manajemen program bahasa Arab di MI Manarul Islam Malang. *Mahira*, 2(1), 13–32. <https://doi.org/10.55380/mahira.v2i1.194>
- Munawir, M., Aliya, N., & Bella, Q. S. (2022). Pengembangan profesi dan karir guru. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 7(1), 75–83. <https://doi.org/10.29303/jipp.v7i1.339>
- Murni, M. (2017). Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan. *Intelektualita: Journal of Education Sciences and Teacher Training*, 5(02). <https://doi.org/10.22373/ji.v5i02.4445>
- Salsabila, A. M., Diningrum, I. J. A., & Iskarim, M. (2024). Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan. *AL-MIKRAJ: Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, 4(2), 1118–1127. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v4i02.5089>
- Sukarna, D. (2011). Dasar-dasar manajemen. *Bandung: Mandar Maju*.
- Sukatin, S., Kristi, F. D., Putri, J. N., & Anjari, G. (2024). Manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 2(5), 231–237. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v2i5.527>
- Sumbung, A. B., & Sihotang, H. (2022). Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di SMA Kristen. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(4), 5131–5140. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i4.3097>
- Suparman, H. (2023). Paradigma pendidikan untuk meningkatkan SDM (sumber daya manusia). *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 16(3), 302–311. <https://doi.org/10.51212/jdp.v16i3.227>
- Supriyadi, M. Y., As Zahro, M. A. N., Yozaga, B. T., Adianingsih, P., Harsono, & Indri. (2026). Transformasi tata kelola dana pendidikan berbasis digital: Peluang, risiko, dan strategi penguatan transparansi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(1), 188–191. <https://doi.org/10.33751/jmp.v14i1.13241>
- Uno, H. B. (2014). *Profesi kependidikan*. PT Bumi Aksara.
- Yusran, Hasibuan, E., Marsidin, S., & Rifma. (2022). Teori pengawasan pendidikan. *Invention: Journal Research and Education Studies*, 3(2), 71–79. <https://doi.org/10.51178/invention.v3i2.699>