



MANAJEMEN TRANSFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN MENUJU MUTU GLOBAL: STUDI KUALITATIF DI SMP MUHAMMADIYAH 15 SURABAYA

Dewi Kamiliya Fitri¹, Ali Mastur²

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Al Fithrah Surabaya, Indonesia

Email: dewi739@gmail.com

Diterima: 25/10/2026; Direvisi: 26/10/2026; Diterbitkan: 31/10/2026

ABSTRAK

Peningkatan mutu pendidikan membutuhkan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang mampu mengembangkan kompetensi guru secara berkelanjutan dan adaptif terhadap tuntutan global. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan manajemen transformasi SDM pendidikan menuju mutu global di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi non-partisipan, wawancara, dan dokumentasi. Informan dipilih secara *purposive*, meliputi wakil kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dua guru, dan dua peserta didik. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi SDM dikelola melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Program pengembangan mencakup pelatihan internal dan eksternal, komunitas belajar, *learning reflection* mingguan, *coaching* bulanan, dan supervisi akademik. Faktor pendukung meliputi budaya kolaborasi, pembinaan rutin, serta dukungan sekolah, sedangkan hambatannya mencakup keterbatasan waktu, keterbukaan refleksi, durasi *coaching*, keterlambatan tindak lanjut, dan motivasi ekstrinsik sebagian guru. Temuan ini bersifat kontekstual dan belum membuktikan efektivitas program terhadap hasil belajar atau pencapaian standar mutu global.

Kata kunci: transformasi SDM pendidikan; manajemen SDM; kompetensi abad ke-21; pengembangan profesional guru; mutu global

ABSTRACT

Improving educational quality requires human resource (HR) management that supports teachers' continuous professional development and adaptation to global demands. This study aims to describe the management of educational HR transformation toward global quality at SMP Muhammadiyah 15 Surabaya and identify its supporting and inhibiting factors. A qualitative approach was employed, with data collected through non-participant observation, interviews, and documentation. Informants were selected through *purposive sampling* and included the vice principal, the vice principal for curriculum, two teachers, and two students. Data were analyzed through data reduction, data display, conclusion drawing, and verification. The findings indicate that HR transformation is managed through planning, organizing, implementation, supervision, and evaluation. Development programs include internal and external training, a teacher learning community, weekly *learning reflection*, monthly *coaching*, and academic supervision. Supporting factors include a collaborative culture, regular professional guidance, and school support. Inhibiting factors comprise limited time, insufficient openness in reflection, short *coaching* sessions, delayed follow-up, and some teachers' extrinsic motivation. These findings provide contextual insights into school-level HR



management but do not establish program effectiveness in improving student learning outcomes or achieving global quality standards.

Keywords: educational HR transformation; human resource management; twenty-first-century competencies; teacher professional development; global quality

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam menyiapkan generasi yang kompeten, adaptif, dan mampu menghadapi persaingan global. Pada abad ke-21, perubahan sosial, perkembangan teknologi digital, dan kompleksitas kebutuhan pembelajaran menuntut sekolah untuk melakukan transformasi secara berkelanjutan. Transformasi tersebut tidak cukup diwujudkan melalui pembaruan kurikulum dan penyediaan sarana teknologi, tetapi juga memerlukan penguatan kapasitas organisasi serta pengembangan sumber daya manusia (SDM) pendidikan. Beycioglu dan Kondakci (2021) menjelaskan bahwa perubahan organisasi sekolah merupakan proses kompleks yang dipengaruhi oleh dinamika kelembagaan dan kepemimpinan. Sejalan dengan itu, McCarthy et al. (2023) menegaskan bahwa transformasi digital pendidikan memerlukan pendekatan sistemik, arah strategis, dan keterpaduan unsur organisasi. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan perlu menempatkan pengelolaan dan pengembangan kompetensi guru sebagai bagian utama dari strategi perubahan sekolah.

Guru memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas proses pembelajaran. Selain menguasai kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, guru perlu mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kolaborasi, serta literasi digital untuk merespons perubahan kebutuhan peserta didik. Fernández-Batanero et al. (2021) menunjukkan pentingnya kompetensi digital dalam mendukung praktik pengajaran, sedangkan Basilotta-Gómez-Pablos et al. (2022) mengidentifikasi kompetensi digital sebagai salah satu aspek penting dalam pengembangan profesional pendidik. Iskandar et al. (2022) juga membahas pengembangan pembelajaran abad ke-21 melalui integrasi *technological pedagogical content knowledge* (TPACK) dan kecerdasan emosional dalam program sertifikasi guru di Indonesia. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kompetensi teknologi perlu dikembangkan bersama kemampuan pedagogis dan pemahaman terhadap kebutuhan pembelajaran. Oleh karena itu, transformasi SDM pendidikan tidak seharusnya dipersempit menjadi pelatihan penggunaan perangkat digital, tetapi perlu diarahkan pada peningkatan kapasitas guru secara menyeluruh.

Namun, pengembangan kompetensi guru tidak dapat dilepaskan dari kesiapan organisasi dan dukungan kepemimpinan sekolah. Perbedaan kemampuan awal, keterbatasan kesempatan belajar, beban kerja, serta keberlanjutan pendampingan dapat memengaruhi penerapan hasil pengembangan profesional dalam pembelajaran. Kaya-Kasikci et al. (2023) menyoroti peran kepemimpinan, pelatihan teknologi informasi dan komunikasi, kepercayaan, serta struktur pendukung dalam membangun iklim integrasi teknologi di sekolah. Schmitz et al. (2023) juga mengkaji pentingnya kepemimpinan transformasional dalam mendorong pemanfaatan teknologi pendidikan secara lebih bermakna. Sementara itu, Aldridge dan McLure (2024) menekankan perlunya memahami faktor pendukung dan penghambat perubahan pendidikan, termasuk kesiapan sekolah, perencanaan, dan kapasitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi SDM tidak hanya bergantung pada kemauan individu guru, tetapi juga pada kemampuan sekolah mengorganisasi program, menyediakan dukungan, dan memastikan perubahan berlangsung secara konsisten.

Salah satu komponen penting dalam transformasi SDM adalah pengembangan profesional guru yang terencana, relevan, dan berkelanjutan. Pelatihan yang hanya berorientasi

pada keikutsertaan belum cukup apabila tidak disertai kesempatan menerapkan pengetahuan, refleksi terhadap praktik pembelajaran, dan tindak lanjut yang sesuai dengan kebutuhan guru. Kirsten (2020) mengkaji pengembangan profesional guru sebagai instrumen kebijakan yang berkaitan dengan pembelajaran guru, kepemimpinan, dan organisasi. Sims dan Fletcher-Wood (2021) menekankan perlunya memperhatikan karakteristik pengembangan profesional yang efektif berdasarkan kekuatan bukti penelitian. Cirkony et al. (2024) juga menyoroti relevansi pembelajaran aktif, kolaborasi, refleksi, dan kesinambungan dalam perancangan kegiatan pengembangan profesional. Dengan demikian, program pengembangan guru perlu dikelola sebagai rangkaian kegiatan yang saling terhubung, mulai dari identifikasi kebutuhan, pelaksanaan pelatihan, penerapan hasil belajar, pendampingan, hingga evaluasi dan perbaikan program.

Pengembangan profesional yang berkelanjutan juga membutuhkan budaya kolaborasi melalui komunitas belajar profesional atau *professional learning community* (PLC). Melalui komunitas tersebut, guru dapat bertukar pengalaman, mendiskusikan masalah pembelajaran, merefleksikan praktik mengajar, dan menyusun solusi secara kolektif. Zhang et al. (2022) menunjukkan bahwa pembelajaran guru dalam komunitas profesional berkaitan dengan visi bersama, kolaborasi, kepemimpinan yang mendukung, struktur yang memadai, dan budaya inovatif. Oppi dan Eisenschmidt (2022) menguraikan peran kepemimpinan guru dalam mengembangkan komunitas belajar profesional serta pentingnya dukungan organisasi bagi keberlanjutannya. Lutfia et al. (2022) turut mengkaji program komunitas belajar profesional dalam kaitannya dengan peningkatan mutu sekolah. Sementara itu, Liu dan Hallinger (2024) membahas hubungan kepemimpinan instruksional, tanggung jawab guru, iklim keadilan prosedural, dan komunitas belajar profesional. Secara keseluruhan, kajian tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi guru akan lebih bermakna ketika didukung kepemimpinan, pembagian tanggung jawab, dan mekanisme kerja yang memungkinkan pembelajaran kolektif berlangsung secara konsisten.

Selain pelatihan dan komunitas belajar, transformasi SDM membutuhkan mekanisme pengawasan, refleksi, dan pendampingan yang menghubungkan pengembangan profesional dengan praktik pembelajaran. Schott et al. (2020) menjelaskan kepemimpinan guru sebagai salah satu aspek yang berkaitan dengan pengaruh terhadap rekan kerja dan pengembangan organisasi pendidikan. Chen (2022) mengkaji pembelajaran guru melalui penelitian tindakan kolaboratif dalam komunitas profesional, sedangkan van der Linden et al. (2022) menelaah *video coaching* sebagai pendekatan pengembangan profesional yang menghubungkan rancangan pendampingan, proses penerapan, dan hasil pembelajaran. Literatur tersebut memberikan landasan bagi pengelolaan supervisi dan *coaching* yang tidak berhenti pada pemeriksaan administratif. Pengawasan perlu disertai umpan balik yang jelas, refleksi atas kendala nyata, dan tindak lanjut yang dapat dilaksanakan. Dengan pendekatan tersebut, evaluasi kinerja dapat berfungsi sebagai dasar pembinaan dan pengembangan kompetensi, bukan sekadar penilaian terhadap pemenuhan kewajiban guru.

Hubungan antara pengelolaan SDM, kepemimpinan, dan kinerja juga menjadi bagian penting dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Mulyani et al. (2020) membahas keterkaitan kepemimpinan kepala sekolah, kinerja mengajar guru, dan efektivitas sekolah. Hendrawijaya (2020) mengkaji manajemen SDM dalam kaitannya dengan prestasi akademik peserta didik melalui kinerja guru, dengan mempertimbangkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, etos kerja, dan komitmen. Kedua kajian tersebut memperkuat pentingnya melihat kinerja guru dalam konteks organisasi yang lebih luas. Dalam penelitian ini, mutu global dipahami secara terbatas sebagai orientasi pengembangan kapasitas SDM pendidikan, yang mencakup

kompetensi abad ke-21, inovasi pembelajaran, pemanfaatan teknologi secara tepat, dan keberlanjutan sistem pengembangan serta evaluasi guru. Pengertian ini tidak menunjukkan bahwa suatu sekolah telah memenuhi standar internasional secara formal, tetapi menempatkan kesiapan menghadapi tuntutan pendidikan global sebagai arah pengembangan mutu.

Meskipun penelitian terdahulu telah membahas perubahan organisasi sekolah, kompetensi digital, pengembangan profesional, komunitas belajar, dan kepemimpinan, aspek-aspek tersebut sering dikaji melalui fokus yang berbeda. Kajian mengenai kompetensi digital, misalnya, memberikan penjelasan tentang kebutuhan penguasaan teknologi, sedangkan penelitian tentang komunitas belajar menekankan kolaborasi dan pembelajaran kolektif. Kajian mengenai kepemimpinan dan perubahan organisasi menjelaskan pentingnya dukungan kelembagaan, tetapi belum secara langsung menggambarkan bagaimana berbagai fungsi manajemen SDM dijalankan secara terpadu dalam konteks sekolah tertentu. Berdasarkan perbedaan fokus tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menguraikan transformasi SDM melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Perhatian khusus diberikan pada keterhubungan antara pelatihan, komunitas belajar, refleksi, *coaching*, supervisi akademik, dan penilaian kinerja. Posisi kajian ini bukan untuk menyatakan bahwa penelitian serupa belum pernah dilakukan, melainkan untuk memberikan gambaran kontekstual mengenai pelaksanaan rangkaian fungsi manajemen tersebut di sekolah menengah pertama berbasis Islam.

SMP Muhammadiyah 15 Surabaya dipilih sebagai lokasi penelitian karena, berdasarkan informasi awal, sekolah tersebut menjalankan kegiatan pengembangan kompetensi guru, komunitas belajar, refleksi, supervisi, serta pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Konteks ini relevan untuk menelaah bagaimana program-program pengembangan SDM direncanakan, dibagi tanggung jawabnya, dilaksanakan, diawasi, dan dievaluasi dalam praktik kelembagaan. Selain itu, pengalaman guru dan peserta didik dapat memberikan perspektif pendukung mengenai pelaksanaan program dan perubahan pembelajaran yang dirasakan. Meskipun demikian, keberadaan program pengembangan tidak dengan sendirinya menunjukkan bahwa seluruh guru telah memiliki kompetensi yang merata atau bahwa mutu pembelajaran telah mencapai standar global. Oleh sebab itu, diperlukan kajian yang menggambarkan proses manajemen secara rinci sekaligus mengidentifikasi kondisi yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan manajemen transformasi SDM pendidikan menuju mutu global di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian manajemen SDM pendidikan dengan menguraikan keterhubungan antara pengembangan kompetensi guru, kepemimpinan, budaya kolaborasi, pendampingan, dan evaluasi kinerja dalam satu konteks organisasi sekolah. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi sekolah dalam memperkuat kesinambungan program pengembangan profesional, meningkatkan kualitas refleksi dan *coaching*, mengoptimalkan tindak lanjut supervisi, serta menyeimbangkan tuntutan kedisiplinan dengan pengembangan motivasi internal guru. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada pemahaman proses dan kondisi manajerial yang berlangsung, bukan pada pengukuran kuantitatif efektivitas program atau pembuktian pencapaian standar mutu global.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mendeskripsikan secara mendalam manajemen transformasi sumber daya manusia (SDM) pendidikan menuju mutu global di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada proses manajerial, pengalaman informan, serta faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan pengembangan SDM dalam konteks sekolah. Mutu global dalam penelitian ini dibatasi pada orientasi pengembangan kompetensi guru abad ke-21, inovasi dan pemanfaatan teknologi pembelajaran, serta keberlanjutan sistem pengembangan dan evaluasi SDM. Penelitian tidak mengukur mutu secara kuantitatif dan tidak menilai pencapaian standar internasional secara formal.

Penelitian dilaksanakan di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya, Jalan Platak Nomor 104, Surabaya, Jawa Timur. Wawancara awal dilakukan pada 27 November 2025, sedangkan pengumpulan data utama berlangsung pada 9 Januari sampai 9 Februari 2026. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan informan berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka mengenai pengelolaan serta pelaksanaan transformasi SDM di sekolah. Informan terdiri atas seorang wakil kepala sekolah, seorang wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dua orang guru, dan dua orang peserta didik. Pimpinan sekolah dan guru menjadi informan utama untuk memperoleh informasi tentang perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi, serta faktor pendukung dan penghambat program. Peserta didik menjadi informan pendukung untuk memberikan gambaran mengenai perubahan pembelajaran yang mereka rasakan.

Data dikumpulkan melalui observasi non-partisipan, wawancara, dan dokumentasi. Observasi non-partisipan dilakukan dengan mengamati kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru, komunitas belajar, *learning reflection*, *coaching*, supervisi akademik, serta pemanfaatan teknologi pembelajaran tanpa terlibat langsung dalam aktivitas yang diamati. Wawancara dilakukan menggunakan pedoman yang disusun berdasarkan fokus penelitian, meliputi perencanaan kebutuhan kompetensi, pembagian tugas dan tanggung jawab, pelaksanaan program pengembangan, mekanisme pengawasan dan evaluasi, serta kondisi yang mendukung atau menghambat keberlangsungan program. Wawancara dengan peserta didik difokuskan pada pengalaman mereka terhadap variasi metode, penggunaan media, dan perubahan pembelajaran. Dokumentasi mencakup profil dan visi-misi sekolah, program pengembangan guru, kegiatan pelatihan dan supervisi, praktik pembelajaran, sarana pendukung, serta dokumen terkait lainnya. Data sekunder diperoleh dari profil sekolah, laporan, dan data pokok pendidikan (Dapodik). Ketiga teknik tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh dan memeriksa kesesuaian informasi dari berbagai sumber.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap reduksi, transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen diseleksi serta dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian. Data kemudian disajikan dalam bentuk uraian deskriptif, kutipan informan, dan tabel untuk memperlihatkan pola pengelolaan transformasi SDM. Selanjutnya, kesimpulan disusun dengan menghubungkan temuan lapangan dengan rumusan masalah, meliputi lima fungsi manajemen dan faktor pendukung serta penghambatnya. Verifikasi dilakukan dengan memeriksa konsistensi informasi antarinforman dan membandingkan hasil wawancara dengan catatan observasi serta dokumentasi yang tersedia. Ejaan kutipan wawancara disunting seperlunya tanpa mengubah makna pernyataan informan.

Keabsahan data diupayakan melalui triangulasi teknik dan sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan informasi wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi, sedangkan triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan pimpinan sekolah, guru, dan peserta didik sesuai relevansi informasi yang diberikan. Penafsiran temuan juga dibatasi pada data yang tersedia agar persepsi informan tidak diperlakukan sebagai bukti langsung mengenai efektivitas program. Penelitian dilaksanakan setelah memperoleh izin dari pihak sekolah sebagaimana tercantum dalam dokumen perizinan penelitian. Mengingat penelitian dilakukan pada satu sekolah dengan enam informan, temuan ditujukan untuk memberikan pemahaman kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi ke seluruh sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian disajikan berdasarkan data observasi, wawancara, dan dokumentasi di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya. Penyajian hasil mengikuti dua fokus utama, yaitu manajemen transformasi sumber daya manusia (SDM) pendidikan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi, serta faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya. Informasi wawancara disajikan menggunakan kode informan sebagaimana dijelaskan dalam metode penelitian.

Konteks Sekolah dan Arah Transformasi SDM

SMP Muhammadiyah 15 Surabaya memiliki visi untuk mewujudkan pelajar Muslim yang bertauhid *shahih*, berakhlak mulia, berprestasi, kreatif, inovatif, dan berkemajuan. Salah satu misi sekolah adalah meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan untuk mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Berdasarkan keterangan wakil kepala sekolah (WKS), transformasi SDM dipahami sebagai upaya memperkuat sistem pengembangan guru yang telah berjalan, bukan semata-mata memperbaiki kondisi yang dianggap lemah.

WKS menjelaskan bahwa kompetensi yang menjadi perhatian sekolah mencakup kemampuan merancang pembelajaran berpusat pada peserta didik, mendorong berpikir kritis, mengembangkan kolaborasi dan kreativitas, serta menggunakan teknologi secara tepat. Arah tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada penguatan praktik pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan abad ke-21.

Berdasarkan data Dapodik per 21 Januari 2026, sekolah memiliki 39 guru, terdiri atas 20 laki-laki dan 19 perempuan, serta 10 tenaga kependidikan, terdiri atas 6 laki-laki dan 4 perempuan. Data jumlah peserta didik belum tersedia dalam bahan penelitian yang disampaikan sehingga tidak dicantumkan. Konteks ini memberikan gambaran mengenai sumber daya manusia yang dikelola sekolah, sedangkan uraian berikutnya menjelaskan bagaimana transformasi SDM tersebut direncanakan dan dijalankan.

Manajemen Transformasi SDM Pendidikan

Perencanaan Transformasi SDM

Perencanaan transformasi SDM dilakukan dengan menetapkan arah pengembangan kompetensi guru berdasarkan visi dan misi sekolah serta kebutuhan pembelajaran abad ke-21. Berdasarkan wawancara dengan WKS dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum (WKK), sekolah memusatkan perhatian pada penguatan kemampuan guru dalam pembelajaran mendalam (*deep learning*), pemanfaatan teknologi pembelajaran, dan penguatan karakter peserta didik.

WKK menjelaskan bahwa program pengembangan dirancang agar kompetensi pendidik selaras dengan tujuan sekolah. Kompetensi tersebut mencakup kemampuan mendorong peserta didik berpikir kritis, bekerja sama, mengembangkan kreativitas, dan menggunakan teknologi secara tepat dalam pembelajaran. Dengan demikian, perencanaan tidak hanya berkaitan dengan penentuan kegiatan pelatihan, tetapi juga dengan penetapan kompetensi yang diharapkan berkembang melalui program tersebut.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perencanaan menjadi dasar bagi pelaksanaan berbagai kegiatan pengembangan profesional guru. Namun, data yang tersedia belum memperlihatkan dokumen pemetaan kompetensi individual atau indikator kuantitatif yang digunakan untuk mengukur kesenjangan kompetensi setiap guru. Oleh karena itu, temuan ini menggambarkan arah perencanaan berdasarkan keterangan informan, bukan hasil pengukuran menyeluruh atas kebutuhan kompetensi seluruh guru.

Pelaksanaan Program Pengembangan SDM

Pelaksanaan transformasi SDM dilakukan melalui kegiatan internal dan eksternal. Kegiatan internal mencakup pelatihan atau lokakarya (*workshop*), komunitas belajar, refleksi pembelajaran mingguan, dan *coaching* bulanan. Sementara itu, kegiatan eksternal dilaksanakan sesuai kebutuhan guru melalui kerja sama dengan mitra digital dan instansi pendidikan. Selain program tersebut, sekolah menjalankan supervisi akademik secara berkala dan kegiatan tahsin Al-Qur'an bagi guru.

Untuk memperjelas bentuk kegiatan, frekuensi pelaksanaan, pengelola, dan fokus pengembangannya, program-program tersebut dirangkum dalam Tabel 1. Data pada tabel disusun berdasarkan keterangan informan dan pedoman wawancara yang tersedia.

Tabel 1. Program Pengembangan SDM Guru di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya

Program	Frekuensi dan waktu	Pengelola atau pemandu	Fokus kegiatan
Pelatihan internal (<i>workshop</i>)	Dua kali setahun	Sekolah	Pembelajaran mendalam dan teknologi pembelajaran
Pelatihan eksternal	Sesuai kebutuhan guru	Mitra digital dan instansi pendidikan	Literasi digital dan pengembangan kompetensi
Komunitas belajar (KOMBEL)	Setiap Jumat	Pimpinan cabang, wakil kepala sekolah, dan guru yang ditunjuk	Berbagi praktik dan mendiskusikan masalah pembelajaran
<i>Learning reflection</i>	Mingguan, setelah kegiatan belajar mengajar, sekitar pukul 15.00–16.00	Tim yang ditetapkan kepala sekolah bersama WKK	Refleksi pembelajaran dan identifikasi kendala guru
<i>Coaching</i> atau refleksi SDM	Bulanan, diikuti seluruh pendidik	Kepala sekolah dan WKK	Refleksi diri, metode mengajar, pengelolaan kelas, dan administrasi
Supervisi akademik	Setiap semester	Kepala sekolah dan WKK	Observasi pembelajaran, umpan balik, dan tindak lanjut

Program	Frekuensi dan waktu	Pengelola atau pemandu	Fokus kegiatan
Tahsin Al-Qur'an guru	Setiap minggu	Perlu dikonfirmasi	Penguatan kemampuan membaca Al-Qur'an dan nilai keagamaan

Sumber: wawancara WKK, G1, G2, dan pedoman wawancara.

Tabel 1 memperlihatkan bahwa pengembangan SDM dilaksanakan melalui kombinasi pelatihan, pembelajaran kolektif, refleksi, pendampingan, dan supervisi. Pelatihan memberikan ruang untuk memperoleh pengetahuan atau keterampilan, sedangkan komunitas belajar dan refleksi menyediakan kesempatan untuk mendiskusikan penerapannya dalam pembelajaran. *Coaching* bulanan dan supervisi semesteran melengkapi rangkaian tersebut melalui evaluasi kendala serta pendampingan tindak lanjut.

Meskipun program memiliki jadwal dan pengelola, frekuensi kegiatan tidak dengan sendirinya menunjukkan tingkat keberhasilan pengembangan kompetensi. Penelitian ini menemukan keberadaan dan mekanisme program berdasarkan keterangan informan, tetapi belum mengukur perubahan kompetensi setiap guru sebelum dan sesudah mengikuti kegiatan. Selain itu, frekuensi *learning reflection* dan KOMBEL perlu diverifikasi kembali dengan dokumen skripsi karena terdapat perbedaan keterangan mengenai jadwal kedua kegiatan tersebut.

Pemanfaatan teknologi menjadi salah satu bentuk penerapan pengembangan kompetensi dalam pembelajaran. G1 menjelaskan bahwa sekolah menggunakan kelas pintar (*smart class*), media digital, dan platform penilaian berbasis situs web yang dikembangkan secara mandiri. Platform tersebut digunakan untuk mendukung penilaian tugas, nilai ujian, dan kegiatan ibadah peserta didik, termasuk keterlibatan orang tua dalam penilaian kegiatan di rumah.

G1 juga menyampaikan pengalaman mengikuti pelatihan keterampilan nonteknis (*soft skills*) berbasis web, pelatihan berhitung menggunakan aplikasi digital, serta kegiatan pembelajaran yang memanfaatkan kuis, permainan, presentasi, dan desain melalui Canva. Dalam pelaksanaan pembelajaran, guru menerapkan diskusi kelompok, presentasi, pemecahan masalah, dan penggunaan media digital. Hasil refleksi dan *coaching* kemudian digunakan sebagai ruang evaluasi atas pelaksanaan kegiatan tersebut.

Dari sisi peserta didik, PD1 dan PD2 menyampaikan bahwa pembelajaran dirasakan lebih bervariasi, modern, tidak membosankan, dan lebih mudah dipahami. Keduanya juga menyebut penggunaan aplikasi dan kelas pintar sebagai bagian dari pengalaman pembelajaran. Keterangan ini memberikan perspektif pendukung mengenai perubahan yang dirasakan peserta didik, tetapi belum dapat dijadikan bukti bahwa penggunaan teknologi meningkatkan hasil belajar secara terukur.

Pengorganisasian Program Pengembangan SDM

Pengorganisasian dilakukan dengan membagi tanggung jawab pelaksanaan dan tindak lanjut kegiatan pengembangan guru. Berdasarkan keterangan WKK dan G1, kepala sekolah menetapkan tim pengurus untuk membantu pelaksanaan *learning reflection*. Tim tersebut bekerja sama dengan WKK dalam menangani persoalan yang berkaitan dengan sarana pembelajaran, proses mengajar, dan kedisiplinan peserta didik.

Pada kegiatan KOMBEL, pelaksanaan dipandu oleh pimpinan cabang, wakil kepala sekolah, dan guru yang ditunjuk. Sementara itu, kepala sekolah dan WKK memiliki peran utama dalam pelaksanaan *coaching* bulanan. Pembagian peran tersebut menunjukkan adanya keterlibatan pimpinan, tim pengurus, dan guru dalam mendukung kegiatan pengembangan SDM.

Dalam praktiknya, pengorganisasian tidak berdiri terpisah dari pelaksanaan. Tim yang bertugas dalam refleksi juga berperan mengidentifikasi kendala dan mengoordinasikan tindak lanjut, sedangkan pimpinan sekolah mengarahkan pembinaan dan pemantauan. Meskipun pembagian peran telah dijelaskan oleh informan, dokumen struktur organisasi khusus untuk setiap program belum disajikan dalam data yang tersedia. Oleh karena itu, hasil ini menggambarkan pembagian tanggung jawab berdasarkan keterangan wawancara.

Pengawasan Pelaksanaan Transformasi SDM

Pengawasan dilaksanakan oleh kepala sekolah dan WKK melalui pemantauan langsung di kelas serta pemeriksaan tindak lanjut hasil evaluasi. Pemantauan kelas digunakan untuk mengamati pelaksanaan pembelajaran, termasuk penerapan solusi yang telah dibahas dalam rapat evaluasi atau kegiatan refleksi.

G1 menjelaskan bahwa pimpinan sekolah turun langsung ke kelas untuk memeriksa apakah solusi yang telah disepakati benar-benar diterapkan oleh guru atau pihak yang bertanggung jawab. Pengawasan juga berkaitan dengan pemantauan pelaksanaan program pengembangan, terutama ketika terdapat kendala yang memerlukan penyelesaian lebih lanjut.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan tidak hanya dilakukan melalui laporan kegiatan, tetapi juga melalui pengamatan terhadap praktik pembelajaran. Hasil pemantauan selanjutnya menjadi bahan pembinaan dan evaluasi. Namun, penelitian ini belum memperoleh data terukur mengenai jumlah kunjungan kelas, instrumen observasi yang digunakan, atau tingkat keterlaksanaan setiap rekomendasi. Dengan demikian, hasil penelitian menjelaskan mekanisme pengawasan berdasarkan keterangan informan tanpa menyimpulkan tingkat efektivitasnya.

Evaluasi dan Tindak Lanjut Pengembangan SDM

Evaluasi transformasi SDM dilakukan melalui supervisi akademik semesteran dan *coaching* bulanan. Supervisi akademik mencakup observasi pembelajaran, pemberian umpan balik, refleksi, dan pendampingan tindak lanjut. Sementara itu, *coaching* bulanan melibatkan seluruh pendidik melalui lembar evaluasi yang memuat instrumen refleksi diri.

Menurut G1 dan WKS, lembar refleksi digunakan untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi guru, seperti pemilihan metode pembelajaran, pengelolaan kelas, penyelesaian administrasi, dan persoalan lain yang berkaitan dengan pekerjaan. Permasalahan yang muncul kemudian dibahas dalam pembinaan langsung oleh WKK atau melalui rapat evaluasi. Mekanisme ini memberikan kesempatan kepada sekolah untuk mengidentifikasi kebutuhan guru dan menentukan tindak lanjut yang diperlukan.

Berdasarkan hasil wawancara, evaluasi menjadi penghubung antara identifikasi kendala, pembinaan, dan pemantauan penerapan solusi. Akan tetapi, kedalaman refleksi belum merata karena sebagian guru masih menyampaikan persoalan secara umum. Selain itu, keterbatasan waktu menyebabkan diskusi dan tindak lanjut tidak selalu dapat dilaksanakan secara optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan mekanisme evaluasi telah teridentifikasi, tetapi kualitas pelaksanaannya masih menghadapi sejumlah kendala.

Faktor Pendukung dan Penghambat Transformasi SDM

Selain mengidentifikasi proses manajemen, penelitian ini menemukan sejumlah kondisi yang memengaruhi pelaksanaan program pengembangan SDM. Faktor pendukung terutama berkaitan dengan mekanisme kedisiplinan, rutinitas pembinaan, budaya kolaborasi, dan dukungan sekolah. Sementara itu, faktor penghambat berkaitan dengan keterbatasan waktu, kedalaman refleksi, durasi *coaching*, keterlambatan tindak lanjut, dan motivasi sebagian guru. Ringkasan temuan wawancara disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Transformasi SDM

Kategori	Faktor	Uraian temuan	Sumber informasi
Pendukung	Keterkaitan kehadiran dengan penilaian kinerja	Kehadiran dalam kegiatan pengembangan diperhitungkan dalam penilaian kedisiplinan dan kinerja serta berkaitan dengan <i>reward</i> atau kompensasi	G2
Pendukung	Rutinitas <i>coaching</i>	Kegiatan dilakukan setiap bulan dan diikuti seluruh guru, dengan lembar refleksi untuk mengidentifikasi kendala	G2
Pendukung	Budaya kolaborasi	Guru berbagi pengalaman, membahas persoalan kelas, dan mencari solusi bersama	G2; WKS
Pendukung	Dukungan sekolah	Sekolah menyediakan waktu dan tempat kegiatan serta menunjukkan komitmen pimpinan	G2; WKS
Penghambat	Keterbatasan waktu	Jadwal mengajar yang padat membatasi partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan	WKS; WKK
Penghambat	Keterbukaan refleksi terbatas	Sebagian guru menuliskan masalah secara umum dan belum mengungkapkan kendala secara mendalam	WKS; WKK
Penghambat	Durasi <i>coaching</i> terbatas	Waktu diskusi belum memadai untuk membahas persoalan secara panjang dan terperinci	WKS
Penghambat	Tindak lanjut tertunda	Kesibukan dan kegiatan mendadak menyebabkan penyelesaian beberapa tindak lanjut mengalami keterlambatan	WKS; WKK
Penghambat	Motivasi ekstrinsik	Sebagian guru mengikuti kegiatan terutama karena kewajiban yang berkaitan dengan penilaian dan kompensasi	WKS; WKK

Sumber: wawancara WKS, WKK, G2, dan pedoman wawancara.

Tabel 2 menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan dalam menjaga keberlangsungan program pengembangan SDM. Keterkaitan kehadiran dengan penilaian kinerja mendorong partisipasi, sedangkan rutinitas *coaching* dan budaya kolaborasi menyediakan ruang bagi guru untuk menyampaikan kendala serta berbagi pengalaman. Penyediaan waktu dan tempat oleh sekolah juga membantu pelaksanaan kegiatan secara terjadwal.

Di sisi lain, mekanisme yang mendorong kedisiplinan tersebut memiliki keterbatasan. WKS dan WKK menjelaskan bahwa sebagian guru mengikuti kegiatan karena kewajiban yang berkaitan dengan penilaian dan kompensasi, sehingga motivasi internal belum berkembang secara merata. Temuan ini memperlihatkan bahwa partisipasi formal dan keterlibatan aktif merupakan dua hal yang berbeda. Kehadiran dapat terjaga, tetapi kedalaman refleksi dan kemauan mengungkapkan kesulitan masih perlu diperhatikan.

Hambatan waktu muncul sebagai persoalan yang berkaitan dengan beberapa tahapan manajemen. Jadwal mengajar yang padat membatasi kesempatan mengikuti kegiatan secara optimal, sedangkan durasi *coaching* yang singkat mengurangi ruang untuk mendiskusikan

masalah secara mendalam. Kesibukan dan kegiatan mendadak juga dapat menunda tindak lanjut hasil refleksi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan program tidak hanya memerlukan jadwal rutin, tetapi juga alokasi waktu yang memadai untuk pembinaan dan penyelesaian tindak lanjut.

WKS dan WKK menyampaikan beberapa upaya yang dipandang perlu untuk mengatasi kendala tersebut, yaitu memperkuat kualitas refleksi guru, meningkatkan motivasi, dan mengoptimalkan tindak lanjut hasil *coaching*. Akan tetapi, data yang tersedia belum menunjukkan evaluasi sistematis mengenai keberhasilan upaya tersebut. Oleh karena itu, langkah-langkah tersebut dilaporkan sebagai strategi yang disampaikan informan, bukan sebagai intervensi yang efektivitasnya telah teruji.

Pembahasan

Manajemen Perencanaan Transformasi SDM Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan transformasi sumber daya manusia (SDM) di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya diarahkan pada penguatan kompetensi guru sesuai visi dan misi sekolah. Kompetensi yang menjadi perhatian meliputi pembelajaran berpusat pada peserta didik, kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, kreativitas, serta pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi SDM dipahami sebagai proses pengembangan berkelanjutan, bukan sekadar upaya memperbaiki kondisi yang dianggap lemah. Dengan demikian, perencanaan berfungsi sebagai penghubung antara arah pengembangan sekolah dan kebutuhan kompetensi pendidik.

Arah perencanaan tersebut sejalan dengan McCarthy et al. (2023), yang menekankan pentingnya kepemimpinan dan komponen organisasi dalam mengarahkan transformasi digital pendidikan. Namun, keberadaan perencanaan yang mengacu pada kompetensi abad ke-21 belum dengan sendirinya menunjukkan bahwa mutu global telah tercapai. Dalam penelitian ini, mutu global lebih tepat dipahami sebagai orientasi pengembangan kompetensi, inovasi pembelajaran, pemanfaatan teknologi, dan pembelajaran profesional yang berkelanjutan. Belum terdapat pengukuran terhadap standar internasional atau indikator kuantitatif yang dapat memastikan pencapaian mutu global tersebut.

Pelaksanaan Program Pengembangan Kompetensi Guru

Pelaksanaan transformasi SDM dilakukan melalui pelatihan internal dan eksternal, komunitas belajar, *learning reflection*, *coaching*, supervisi akademik, serta kegiatan pembinaan keagamaan. Beragam program tersebut menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya mengandalkan pelatihan formal, tetapi juga menyediakan ruang pengembangan kompetensi melalui kegiatan rutin dan interaksi profesional. Penggunaan media digital, aplikasi pembelajaran, kuis interaktif, presentasi, dan platform penilaian sekolah turut memperlihatkan adanya upaya mengintegrasikan teknologi ke dalam aktivitas pendidikan.

Temuan ini sejalan dengan Cirkony et al. (2024), yang mengidentifikasi kolaborasi, refleksi aktif, pendampingan, durasi pengembangan yang berkelanjutan, dan kesesuaian dengan kebutuhan kerja sebagai aspek penting dalam merancang pembelajaran profesional. Sims dan Fletcher-Wood (2021) juga membahas karakteristik pengembangan profesional guru, sekaligus mengingatkan bahwa klaim mengenai efektivitas program perlu ditopang oleh bukti yang memadai. Karena itu, keberadaan berbagai kegiatan pengembangan di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya menunjukkan tersedianya mekanisme pembinaan, tetapi belum membuktikan bahwa seluruh kegiatan tersebut telah meningkatkan kompetensi guru secara terukur.

Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran juga perlu dipahami sebagai proses yang melibatkan kemampuan guru dan dukungan lingkungan sekolah, bukan sekadar ketersediaan perangkat atau aplikasi. Kaya-Kasikci et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan dalam membentuk iklim yang mendukung integrasi teknologi di sekolah. Dalam penelitian ini, penggunaan *smart class*, media digital, dan platform penilaian sekolah memperlihatkan bentuk dukungan tersebut. Meskipun demikian, data yang tersedia belum cukup untuk memastikan konsistensi penggunaan teknologi oleh seluruh guru maupun dampaknya terhadap hasil belajar peserta didik.

Keterangan peserta didik yang menilai pembelajaran lebih bervariasi, modern, dan mudah dipahami memberikan gambaran mengenai pengalaman belajar mereka. Akan tetapi, keterangan tersebut merupakan persepsi peserta didik, bukan ukuran langsung terhadap peningkatan hasil belajar. Oleh sebab itu, temuan ini mendukung interpretasi bahwa perubahan praktik pembelajaran mulai dirasakan oleh peserta didik, tetapi belum dapat dijadikan dasar untuk menyatakan bahwa transformasi SDM telah meningkatkan prestasi akademik.

Pengorganisasian dan Peran Kepemimpinan Sekolah

Pengorganisasian transformasi SDM dilakukan melalui pembagian peran antara pimpinan sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, tim refleksi, dan guru yang terlibat dalam komunitas belajar maupun pembinaan. Pembagian peran tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya ditempatkan sebagai tanggung jawab individual guru, tetapi juga menjadi bagian dari pengelolaan sekolah. Keterlibatan pimpinan dalam mengarahkan kegiatan dan menyediakan dukungan organisasi menjadi unsur penting agar program dapat dijalankan secara rutin.

Temuan ini sejalan dengan Oppi dan Eisenschmidt (2022), yang menunjukkan bahwa pengembangan komunitas belajar profesional memerlukan dukungan kepemimpinan, tujuan bersama, dan kesempatan kolaborasi. Studi tersebut juga menegaskan bahwa keberlanjutan komunitas belajar dapat terganggu ketika dukungan pimpinan dan waktu untuk berkolaborasi berkurang. Dalam konteks SMP Muhammadiyah 15 Surabaya, dukungan pimpinan dan penyediaan waktu serta tempat menjadi faktor yang membantu pelaksanaan program. Namun, keberlanjutan program tetap bergantung pada konsistensi pelaksanaan, keterlibatan guru, dan tindak lanjut terhadap hasil refleksi.

Peran pimpinan juga terlihat dalam supervisi akademik melalui kunjungan kelas dan pemeriksaan pelaksanaan perbaikan pembelajaran. Praktik ini memberi ruang bagi sekolah untuk menghubungkan arahan pengembangan dengan praktik mengajar. Akan tetapi, supervisi akan lebih bermakna apabila hasil pengamatan diikuti umpan balik yang spesifik, sasaran perbaikan yang jelas, dan pemantauan terhadap tindak lanjutnya. Dengan demikian, kepemimpinan dalam transformasi SDM tidak cukup diwujudkan melalui penetapan program dan pengawasan administratif, tetapi juga perlu mendukung perubahan praktik pembelajaran secara berkelanjutan.

Evaluasi dan Tindak Lanjut Pengembangan SDM

Evaluasi pengembangan SDM di sekolah dilaksanakan melalui supervisi akademik setiap semester, *coaching* bulanan, refleksi pembelajaran, dan pemeriksaan aspek administrasi maupun pengelolaan kelas. Mekanisme tersebut menunjukkan adanya upaya untuk memantau pelaksanaan pembelajaran dan mengidentifikasi kebutuhan perbaikan. Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa pimpinan memberikan arahan secara langsung atau melalui pertemuan evaluasi ketika ditemukan hal-hal yang perlu diperbaiki.

Meskipun demikian, evaluasi yang telah berjalan masih menghadapi persoalan kedalaman refleksi, keterbatasan durasi *coaching*, dan keterlambatan tindak lanjut. Sebagian

refleksi masih disampaikan secara umum sehingga belum sepenuhnya menghasilkan identifikasi masalah dan langkah perbaikan yang terperinci. Kondisi ini menunjukkan adanya jarak antara tersedianya mekanisme evaluasi dan kualitas pemanfaatan hasil evaluasi untuk pengembangan kompetensi guru.

Cirkony et al. (2024) menempatkan refleksi, pendampingan, kolaborasi, dan kondisi kerja sebagai unsur yang perlu diperhatikan dalam perancangan pembelajaran profesional. Berdasarkan perspektif tersebut, hasil evaluasi di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya perlu diarahkan pada tindak lanjut yang lebih terstruktur. Setiap refleksi dapat difokuskan pada satu atau beberapa persoalan pembelajaran yang spesifik, disertai rencana perbaikan, waktu pelaksanaan, serta pemantauan pada pertemuan berikutnya. Dengan cara ini, evaluasi tidak berhenti sebagai kegiatan rutin, tetapi menjadi dasar bagi proses perbaikan yang berkesinambungan.

Namun, penelitian ini belum menyediakan data pengukuran kompetensi guru sebelum dan sesudah program maupun data hasil belajar peserta didik yang dapat dibandingkan. Oleh karena itu, evaluasi dalam temuan penelitian ini lebih menggambarkan mekanisme pengelolaan dan pemantauan program daripada bukti keberhasilan program dalam meningkatkan kompetensi atau capaian akademik.

Faktor Pendukung dan Penghambat Transformasi SDM

Faktor pendukung transformasi SDM meliputi komitmen pimpinan, budaya kolaborasi, pembinaan rutin, penyediaan waktu dan tempat, serta keterkaitan kehadiran dengan penilaian kedisiplinan dan kinerja. Faktor-faktor tersebut membantu sekolah mempertahankan keteraturan pelaksanaan kegiatan pengembangan. Dukungan organisasi menjadi penting karena guru membutuhkan kesempatan dan lingkungan yang memungkinkan mereka belajar bersama, merefleksikan praktik mengajar, serta mencoba pendekatan pembelajaran yang berbeda.

Sebaliknya, beban mengajar yang padat, keterbatasan keterbukaan dalam refleksi, durasi *coaching* yang singkat, dan tertundanya tindak lanjut menjadi hambatan yang mengurangi ruang bagi pengembangan kompetensi secara mendalam. Temuan mengenai motivasi ekstrinsik sebagian guru juga menunjukkan bahwa keikutsertaan dalam program yang diwajibkan dan dikaitkan dengan penilaian atau kompensasi belum tentu mencerminkan keterlibatan profesional yang muncul dari kebutuhan belajar. Artinya, kepatuhan terhadap jadwal perlu dibedakan dari kualitas partisipasi dan kemauan guru untuk mengevaluasi praktiknya secara terbuka.

Kondisi tersebut sejalan dengan pembahasan Oppi dan Eisenschmidt (2022) mengenai pentingnya dukungan kepemimpinan dan tersedianya waktu kolaborasi bagi keberlanjutan komunitas belajar profesional. Sims dan Fletcher-Wood (2021) juga mengingatkan perlunya menilai pengembangan profesional berdasarkan bukti dan karakteristik kegiatan, bukan hanya berdasarkan asumsi bahwa suatu bentuk pelatihan otomatis efektif. Dengan demikian, tantangan utama sekolah bukan semata-mata menambah jumlah program, melainkan memastikan bahwa program yang tersedia memiliki waktu yang memadai, relevan dengan kebutuhan guru, dan diikuti tindak lanjut yang konsisten.

Berdasarkan temuan tersebut, perbaikan dapat diprioritaskan pada tiga hal. Pertama, memperdalam refleksi dengan mengarahkan diskusi pada masalah pembelajaran yang spesifik dan alternatif penyelesaiannya. Kedua, memperjelas tindak lanjut *coaching* melalui sasaran perbaikan dan pemantauan yang terjadwal. Ketiga, membangun motivasi profesional dengan melibatkan guru dalam penentuan kebutuhan pengembangan, bukan hanya mengandalkan



kewajibkan kehadiran dan penilaian kinerja. Rekomendasi ini merupakan implikasi praktis dari temuan penelitian, bukan hasil intervensi yang telah diuji.

KESIMPULAN

Manajemen transformasi sumber daya manusia pendidikan di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya dilaksanakan melalui perencanaan kompetensi guru, pelaksanaan program pengembangan profesional, pengorganisasian, supervisi akademik, dan evaluasi berkala. Program pengembangan mencakup pelatihan internal dan eksternal, komunitas belajar, *learning reflection*, *coaching*, serta pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Pelaksanaannya didukung oleh komitmen pimpinan, budaya kolaborasi, pembinaan rutin, dan penyediaan fasilitas sekolah. Namun, proses transformasi masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan waktu, refleksi yang belum mendalam, durasi pendampingan yang terbatas, keterlambatan tindak lanjut, dan motivasi ekstrinsik sebagian guru. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi SDM telah memiliki mekanisme pengelolaan yang terstruktur, tetapi kualitas pelaksanaannya masih perlu diperkuat agar pengembangan kompetensi berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan.

Sekolah perlu memprioritaskan refleksi pembelajaran yang lebih terarah, pendampingan berdasarkan kebutuhan guru, serta tindak lanjut evaluasi yang memiliki sasaran dan jadwal pemantauan yang jelas. Pelibatan guru dalam menentukan kebutuhan pengembangan juga penting untuk mendorong motivasi profesional, bukan sekadar kepatuhan terhadap program. Kesimpulan ini perlu dipahami secara kontekstual karena penelitian dilakukan pada satu sekolah dengan enam informan dan belum mengukur perubahan kompetensi guru maupun hasil belajar peserta didik secara langsung. Oleh sebab itu, penelitian ini belum dapat memastikan efektivitas program atau menyatakan bahwa standar mutu global telah tercapai. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak sekolah serta menggunakan indikator kompetensi guru dan capaian pembelajaran untuk menilai keterkaitan antara manajemen transformasi SDM dan mutu pendidikan secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldridge, J. M., & McLure, F. I. (2024). Preparing schools for educational change: Barriers and supports—A systematic literature review. *Leadership and Policy in Schools*, 23(3), 486–511. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2171439>
- Basilotta-Gómez-Pablos, V., Matarranz, M., Casado-Aranda, L.-A., & Otto, A. (2022). Teachers' digital competencies in higher education: A systematic literature review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19, Article 8. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00312-8>
- Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2021). Organizational change in schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 788–807. <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>
- Chen, L. (2022). Facilitating teacher learning in professional learning communities through action research: A qualitative case study in China. *Teaching and Teacher Education*, 119, Article 103875. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103875>
- Cirkony, C., Rickinson, M., Walsh, L., Gleeson, J., Salisbury, M., Cutler, B., Berry, M., & Smith, K. (2024). Beyond effective approaches: A rapid review response to designing professional learning. *Professional Development in Education*, 50(1), 24–45. <https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1973075>
- Fernández-Batanero, J. M., Román-Graván, P., Montenegro-Rueda, M., López-Meneses, E., & Fernández-Cerero, J. (2021). Digital teaching competence in higher education: A





- systematic review. *Education Sciences*, 11(11), Article 689. <https://doi.org/10.3390/educsci11110689>
- Hendrawijaya, A. T. (2020). Human resource management in improving students' academic achievement mediated by teacher's performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 242–253. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.21](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.21)
- Iskandar, N., Jumadi, J., Dedi, S., & Denny, D. (2022). Development of TPACK and EQ-based 21st century learning through the teacher certification programme in Indonesia. *South African Journal of Education*, 41(2, Supplement 2), S1–S9. <https://doi.org/10.15700/saje.v41ns2a1952>
- Kaya-Kasicki, S., Zayim-Kurtay, M., & Kondakci, Y. (2023). The role of leadership in developing a climate of technology integration in public schools. *Teaching and Teacher Education*, 132, Article 104234. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104234>
- Kirsten, N. (2020). A systematic research review of teachers' professional development as a policy instrument. *Educational Research Review*, 31, Article 100366. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100366>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2024). The effects of instructional leadership, teacher responsibility and procedural justice climate on professional learning communities: A cross-level moderated mediation examination. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 556–575. <https://doi.org/10.1177/17411432221089185>
- Lutfia, A., Sa'ud, U. S., Nurdin, D., & Meirawan, D. (2022). Effectiveness of professional learning community programmes to improve school quality. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(12), 4570–4582. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i12.8073>
- McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), Article 100479. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479>
- Mulyani, H., Meirawan, D., & Rahmadani, A. (2020). Increasing school effectiveness through principals' leadership and teachers' teaching performance, is it possible? *Cakrawala Pendidikan*, 39(2). <https://doi.org/10.21831/cp.v39i2.28864>
- Oppi, P., & Eisenschmidt, E. (2022). Developing a professional learning community through teacher leadership: A case in one Estonian school. *Teaching and Teacher Education: Leadership and Professional Development*, 1, Article 100011. <https://doi.org/10.1016/j.tatelp.2022.100011>
- Schmitz, M.-L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way. *Computers & Education*, 204, Article 104880. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>
- Schott, C., van Roekel, H., & Tummers, L. G. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework. *Educational Research Review*, 31, Article 100352. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100352>
- Sims, S., & Fletcher-Wood, H. (2021). Identifying the characteristics of effective teacher professional development: A critical review. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(1), 47–63. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1772841>
- van der Linden, S., van der Meij, J., & McKenney, S. (2022). Teacher video coaching, from design features to student impacts: A systematic literature review. *Review of Educational Research*, 92(1). <https://doi.org/10.3102/00346543211046984>
- Zhang, J., Yuan, R., & Shao, X. (2022). Investigating teacher learning in professional learning communities in China: A comparison of two primary schools in Shanghai. *Teaching and Teacher Education*, 118, Article 103839. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103839>