



Human Resource Management Strategies for Enhancing Kindergarten Teacher Professionalism: A Multisite Study at PGRI 4 Kindergarten and Muslimat NU 10 Khodijah Kindergarten, Bangil

Novi Sulistiyorini¹, Taufiq Harris², M. Furqon Wahyudi³

¹Mahasiswa Pascasarjana Universitas Gresik, ^{1,2}Pascasarjana Universitas Gresik

Email: ¹bundanovi287@gmail.com, ²taufiqharris@unigres.ac.id, ³furqonwahyudi@unigres.ac.id

ABSTRACT

Teacher professionalism is a key determinant of the quality of early childhood education services. Enhancing teacher professionalism depends not only on individual competencies but also on the human resource management (HRM) strategies implemented by educational institutions. This study aims to analyze HRM strategies for improving teacher professionalism, identify the factors influencing their implementation, and develop a strategic HRM model for kindergarten institutions. A qualitative approach with a multisite research design was employed at PGRI 4 Kindergarten Bangil and Muslimat NU 10 Khodijah Kindergarten Bangil. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis. The data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which includes data condensation, data display, and conclusion drawing through cross-site analysis. The findings reveal that HRM strategies are implemented through five major stages: teacher workforce planning, competency-based recruitment, continuous professional development, performance supervision and evaluation, and the provision of motivation and rewards. These strategies have contributed to improving teachers' pedagogical, professional, social, and personal competencies. Supporting factors include effective school leadership, a collaborative organizational culture, teachers' commitment, and support from the governing organization. Conversely, limited financial resources, unequal access to professional training opportunities, and excessive administrative workloads remain significant barriers. This study proposes a Sustainable Integrative Human Resource Management Strategy Model that integrates workforce planning, competency development, academic supervision, performance evaluation, and a reward system into a continuous cycle for enhancing kindergarten teachers' professionalism.

Keywords: Human Resource Management; Teacher Professionalism; Early Childhood Education; Kindergarten; Multisite Study.

PENDAHULUAN

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) merupakan fondasi pembangunan sumber daya manusia karena periode usia dini menentukan perkembangan kognitif, sosial-emosional, bahasa, dan karakter anak. Berbagai studi menunjukkan bahwa kualitas layanan PAUD sangat dipengaruhi oleh kualitas guru, karena guru merupakan faktor sekolah yang paling berkontribusi terhadap keberhasilan proses pembelajaran. Dalam beberapa tahun terakhir, peningkatan profesionalisme guru PAUD menjadi agenda strategis di berbagai negara seiring meningkatnya tuntutan mutu pendidikan, transformasi digital, serta implementasi pembelajaran yang berpusat pada anak

Di Indonesia, peningkatan profesionalisme guru PAUD masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain disparitas kompetensi, keterbatasan kesempatan pengembangan profesional, tingginya beban administratif, serta belum optimalnya pengelolaan sumber daya manusia pada tingkat satuan pendidikan. Kondisi tersebut menyebabkan peningkatan kompetensi guru sering berlangsung secara sporadis dan belum menjadi bagian dari sistem pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

Strategic Human Resource Management memandang guru sebagai aset strategis organisasi yang harus dikelola melalui perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, supervisi, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan yang saling terintegrasi. Pendekatan ini diyakini mampu meningkatkan kapasitas organisasi sekaligus memperkuat profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja guru. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, supervisi akademik, mentoring, serta evaluasi kinerja secara berkala terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan kepuasan kerja guru. Penelitian lain juga menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan profesional guru dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi yang kolaboratif, serta dukungan institusi terhadap pembelajaran sepanjang hayat. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa profesionalisme guru merupakan hasil dari interaksi antara kompetensi individu dengan kebijakan organisasi yang mendukung pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, kajian mengenai strategi manajemen sumber daya manusia pada lembaga PAUD masih menunjukkan beberapa keterbatasan. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, workshop, komunitas belajar, atau supervisi akademik. Penelitian lainnya lebih banyak mengkaji profesionalisme guru dari perspektif kompetensi pedagogik, sertifikasi, atau pengembangan profesi berkelanjutan. Di sisi lain, penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia umumnya dilakukan pada jenjang pendidikan dasar, menengah, atau madrasah sehingga karakteristik lembaga PAUD belum memperoleh perhatian yang memadai.

Kajian terdahulu juga cenderung membahas fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara parsial, seperti rekrutmen, pelatihan, atau penilaian kinerja, tanpa mengintegrasikan seluruh fungsi tersebut ke dalam suatu strategi yang utuh. Akibatnya, masih terdapat keterbatasan pengetahuan mengenai bagaimana lembaga PAUD merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi manajemen sumber daya manusia secara komprehensif untuk meningkatkan profesionalisme guru. Selain itu, penelitian dengan pendekatan multisitus pada dua lembaga PAUD yang memiliki karakteristik organisasi berbeda masih relatif terbatas sehingga belum memberikan gambaran komparatif mengenai praktik terbaik pengelolaan sumber daya manusia di tingkat satuan pendidikan anak usia dini.

Kajian terdahulu memperlihatkan tiga kesenjangan utama. Pertama, penelitian lebih banyak dilakukan pada jenjang sekolah dasar dan menengah sehingga bukti empiris pada lembaga PAUD masih terbatas. Kedua, sebagian besar penelitian mengevaluasi satu fungsi MSDM, seperti pelatihan atau supervisi, tanpa menjelaskan keterkaitan antarfungsi dalam membangun profesionalisme guru. Ketiga, penelitian multisitus yang menghasilkan model strategis MSDM berbasis praktik nyata pada lembaga PAUD masih sangat terbatas.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui studi multisitus pada TK PGRI 4 Bangil dan TK Muslimat NU 10 Khodijah Bangil. Kedua lembaga dipilih karena memiliki karakteristik tata kelola organisasi yang berbeda, tetapi sama-sama berorientasi pada peningkatan

mutu layanan pendidikan anak usia dini. Pendekatan multisitus memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai persamaan, perbedaan, dan praktik terbaik implementasi strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan implementasi strategi MSDM pada dua lembaga PAUD, tetapi juga mengembangkan Model Strategic Human Resource Management for Kindergarten Teacher Professionalism yang mengintegrasikan perencanaan SDM, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan, supervisi akademik, evaluasi kinerja, serta sistem penghargaan ke dalam satu siklus peningkatan profesionalisme guru.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalisme guru taman kanak-kanak, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasinya, serta mengembangkan model strategis manajemen sumber daya manusia yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan profesionalisme guru PAUD.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multisitus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan profesionalisme guru taman kanak-kanak. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap fenomena secara holistik berdasarkan pengalaman, perspektif, dan praktik yang berlangsung di lingkungan alamiah. Desain multisitus memungkinkan peneliti membandingkan pola implementasi strategi MSDM pada dua lembaga yang memiliki karakteristik organisasi berbeda sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai persamaan, perbedaan, dan praktik terbaik dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian dilaksanakan pada dua lembaga pendidikan anak usia dini, yaitu TK PGRI 4 Bangil dan TK Muslimat NU 10 Khodijah Bangil, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Kedua lembaga dipilih secara purposive dengan mempertimbangkan karakteristik kelembagaan, pengalaman dalam pengelolaan sumber daya manusia, serta komitmen terhadap peningkatan profesionalisme guru. Pemilihan dua lokasi penelitian juga dimaksudkan untuk memperoleh variasi data sehingga memungkinkan dilakukan analisis lintas situs.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan strategi MSDM di sekolah. Informan utama terdiri atas kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan, guru sebagai pelaksana proses pendidikan, serta pihak yayasan yang berperan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pemilihan informan dilakukan secara bertahap hingga data yang diperoleh mencapai tingkat kejenuhan (*data saturation*), yaitu ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang dan tidak ditemukan kategori baru yang signifikan.

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi mengenai perencanaan kebutuhan guru, proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, supervisi akademik, evaluasi kinerja, serta sistem motivasi dan penghargaan yang diterapkan pada masing-masing lembaga. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai pelaksanaan kegiatan pengembangan profesional guru, interaksi antarwarga sekolah, budaya organisasi, dan implementasi kebijakan MSDM dalam

aktivitas sehari-hari. Sementara itu, studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui analisis dokumen kelembagaan, antara lain struktur organisasi, program kerja, dokumen supervisi akademik, laporan pelatihan guru, instrumen penilaian kinerja, serta dokumen pendukung lainnya.

Keabsahan data dijaga melalui penerapan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala sekolah, guru, dan pengelola yayasan. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan triangulasi waktu dilakukan melalui pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi. Selain itu, penelitian menerapkan *member checking* dengan mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan guna meningkatkan kredibilitas data. Proses *peer debriefing* dengan dosen pembimbing dan rekan sejawat juga dilakukan untuk meminimalkan subjektivitas dalam proses interpretasi data.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang berlangsung secara simultan sejak proses pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Tahapan analisis meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing and verification*). Setelah analisis pada masing-masing situs selesai dilakukan, tahap berikutnya adalah analisis lintas situs (*cross-site analysis*) untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, hubungan antartema, serta pola implementasi strategi MSDM yang berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru. Hasil analisis lintas situs selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam merumuskan model konseptual strategi manajemen sumber daya manusia yang bersifat integratif dan berkelanjutan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian. Sebelum proses pengumpulan data dilakukan, peneliti memperoleh izin dari masing-masing lembaga. Seluruh informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta hak mereka untuk memberikan atau menghentikan partisipasi kapan saja. Kerahasiaan identitas informan dijaga melalui penggunaan kode atau anonim dalam proses pelaporan hasil penelitian sehingga seluruh data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Hasil penelitian pada TK PGRI 4 Bangil dan TK Muslimat NU 10 Khodijah Bangil menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme guru dilaksanakan melalui strategi manajemen sumber daya manusia yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan. Meskipun kedua lembaga memiliki karakteristik organisasi yang berbeda, keduanya menerapkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang relatif serupa, meliputi perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan profesional, supervisi akademik, evaluasi kinerja, serta pemberian motivasi dan penghargaan.

Tahap perencanaan diawali dengan identifikasi kebutuhan guru berdasarkan jumlah peserta didik, beban kerja, serta kompetensi yang dibutuhkan oleh lembaga. Kepala sekolah bersama yayasan melakukan analisis terhadap kebutuhan sumber daya manusia setiap awal tahun ajaran sehingga proses pengadaan guru tidak hanya mempertimbangkan kuantitas, tetapi juga kesesuaian kompetensi dengan visi dan karakteristik lembaga.

Pada tahap rekrutmen, kedua lembaga menerapkan proses seleksi yang mempertimbangkan latar belakang pendidikan, kompetensi pedagogik, kemampuan komunikasi, komitmen terhadap pendidikan anak usia dini, serta kesesuaian nilai-nilai personal dengan budaya organisasi sekolah.

Selain seleksi administrasi, calon guru mengikuti wawancara dan praktik mengajar sebagai dasar penilaian kemampuan profesional.

Pengembangan profesional guru dilakukan secara berkelanjutan melalui pelatihan, seminar, workshop, Kelompok Kerja Guru (KKG), kegiatan berbagi praktik baik (*sharing session*), supervisi akademik, serta pendampingan oleh kepala sekolah. Guru juga diberikan kesempatan mengikuti kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi profesi maupun instansi pemerintah sebagai bagian dari peningkatan kompetensi.

Evaluasi kinerja dilaksanakan secara berkala melalui supervisi akademik, observasi pembelajaran, pemeriksaan perangkat ajar, evaluasi administrasi pembelajaran, serta refleksi bersama antara kepala sekolah dan guru. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar penyusunan program pembinaan, pemberian umpan balik, dan penentuan kebutuhan pengembangan kompetensi berikutnya.

Selain pengembangan kompetensi, kedua lembaga juga menerapkan berbagai bentuk motivasi melalui penghargaan terhadap kinerja guru, pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, pembinaan karier, penguatan komunikasi interpersonal, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Strategi tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya motivasi kerja, komitmen organisasi, serta partisipasi guru dalam berbagai kegiatan pengembangan profesional.

Secara keseluruhan, implementasi strategi manajemen sumber daya manusia pada kedua lembaga menunjukkan pola yang bersifat siklik, yaitu dimulai dari perencanaan, dilanjutkan dengan rekrutmen, pengembangan kompetensi, supervisi, evaluasi, dan diakhiri dengan tindak lanjut melalui pembinaan berkelanjutan. Siklus tersebut membentuk proses peningkatan profesionalisme guru yang berlangsung secara terus-menerus.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi MSDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Faktor pendukung utama meliputi kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pengembangan guru, dukungan yayasan terhadap peningkatan kompetensi tenaga pendidik, budaya organisasi yang kolaboratif, serta komitmen guru untuk terus belajar dan mengembangkan diri.

Kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama dalam merancang program pengembangan profesional, melakukan supervisi akademik, memberikan motivasi, serta memfasilitasi guru mengikuti berbagai kegiatan peningkatan kompetensi. Peran kepemimpinan tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran organisasi (*learning organization*) sehingga guru terdorong untuk melakukan inovasi dalam pembelajaran.

Budaya kerja yang kolaboratif juga menjadi faktor pendukung penting. Guru secara aktif berbagi pengalaman, berdiskusi mengenai permasalahan pembelajaran, menyusun perangkat ajar bersama, serta saling memberikan umpan balik terhadap praktik pembelajaran yang dilaksanakan. Pola kolaborasi tersebut mempercepat proses transfer pengetahuan dan penguatan kompetensi profesional.

Di sisi lain, penelitian juga menemukan beberapa faktor penghambat implementasi strategi MSDM. Keterbatasan anggaran menyebabkan kesempatan mengikuti pelatihan eksternal belum dapat diberikan secara merata kepada seluruh guru. Selain itu, beban administrasi yang relatif tinggi mengurangi waktu guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesional secara optimal.

Perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman mengajar guru juga memengaruhi kecepatan adaptasi terhadap berbagai inovasi pembelajaran. Guru dengan pengalaman mengajar yang lebih singkat memerlukan proses pendampingan yang lebih intensif dibandingkan guru yang

telah memiliki pengalaman profesional lebih panjang. Namun demikian, kedua lembaga berupaya mengatasi kendala tersebut melalui pembinaan internal dan supervisi yang dilakukan secara berkelanjutan.

Model Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Analisis lintas situs menunjukkan bahwa implementasi strategi manajemen sumber daya manusia pada kedua lembaga membentuk pola yang relatif konsisten. Berdasarkan sintesis seluruh temuan penelitian, diperoleh suatu model konseptual yang menggambarkan hubungan antarfungsi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalisme guru taman kanak-kanak.

Model tersebut diawali dengan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia yang menjadi dasar pelaksanaan rekrutmen berbasis kompetensi. Guru yang memenuhi kualifikasi selanjutnya mengikuti proses pengembangan profesional melalui pelatihan, supervisi akademik, pendampingan, dan komunitas belajar. Hasil pengembangan kompetensi dievaluasi melalui penilaian kinerja yang menghasilkan umpan balik sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Seluruh proses diperkuat oleh sistem motivasi, penghargaan, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi yang kolaboratif, serta dukungan yayasan sebagai faktor penguat implementasi strategi.

Model ini membentuk suatu siklus pengembangan profesional yang berlangsung secara berkesinambungan. Setiap hasil evaluasi menjadi masukan bagi penyusunan kembali perencanaan kebutuhan sumber daya manusia sehingga proses peningkatan profesionalisme guru tidak berhenti pada satu tahapan tertentu, tetapi terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan pendidikan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan strategi manajemen sumber daya manusia tidak ditentukan oleh satu fungsi manajemen secara terpisah, melainkan oleh keterpaduan seluruh fungsi dalam satu sistem yang saling mendukung. Oleh karena itu, model yang dihasilkan dalam penelitian ini diberi nama Model Strategic Human Resource Management Cycle for Kindergarten Teacher Professionalism, yaitu model pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan dalam satu siklus peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Pembahasan

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Instrumen Peningkatan Profesionalisme Guru

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang diterapkan di TK PGRI 4 Bangil dan TK Muslimat NU 10 Khodijah Bangil dilaksanakan secara sistematis melalui perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan, supervisi akademik, evaluasi kinerja, serta pemberian motivasi dan penghargaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme guru tidak berlangsung secara spontan, tetapi merupakan hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang terencana, berkesinambungan, dan selaras dengan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Dalam pendekatan SHRM, setiap fungsi manajemen sumber daya manusia harus saling terintegrasi sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Perencanaan kebutuhan guru menjadi fondasi bagi pelaksanaan rekrutmen, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi kinerja. Dengan demikian, profesionalisme guru merupakan luaran dari sistem manajemen yang terintegrasi, bukan hanya hasil kemampuan individu.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Armstrong dan Taylor yang menegaskan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia harus selaras dengan visi organisasi sehingga setiap kebijakan kepegawaian memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Pada konteks lembaga PAUD, keselarasan tersebut tampak dari keterpaduan antara kebijakan kepala sekolah, dukungan yayasan, dan partisipasi aktif guru dalam berbagai program pengembangan profesional. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan profesionalisme tidak hanya ditentukan oleh kualitas guru, tetapi juga oleh efektivitas tata kelola organisasi pendidikan.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa strategi MSDM tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, melainkan berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Pelatihan, supervisi akademik, refleksi pembelajaran, dan diskusi antarguru membentuk proses pembelajaran kolektif yang memungkinkan guru memperbarui pengetahuan, meningkatkan keterampilan pedagogik, serta mengembangkan inovasi pembelajaran. Dengan demikian, strategi MSDM berperan sebagai penggerak utama terbentuknya budaya belajar dalam organisasi sekolah.

Pengembangan Profesional Berkelanjutan sebagai Inti Strategi MSDM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan profesional berkelanjutan merupakan komponen yang paling dominan dalam strategi MSDM pada kedua lembaga. Program pelatihan, workshop, Kelompok Kerja Guru (KKG), supervisi akademik, dan pendampingan oleh kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian secara berkelanjutan.

Hasil tersebut mendukung teori *Continuous Professional Development* (CPD) yang memandang profesionalisme guru sebagai proses yang berkembang sepanjang karier profesional. Guru tidak cukup hanya mengandalkan pendidikan formal, tetapi harus terus memperbarui kompetensinya agar mampu menjawab perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, dan kebutuhan belajar peserta didik. Dalam konteks PAUD, proses pengembangan profesional menjadi semakin penting karena karakteristik perkembangan anak usia dini menuntut guru memiliki kemampuan pedagogik yang adaptif, kreatif, dan reflektif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa supervisi akademik tidak dipersepsikan sebagai mekanisme pengawasan semata, tetapi sebagai proses pembinaan profesional. Kepala sekolah berperan sebagai pembimbing yang memberikan umpan balik konstruktif terhadap praktik pembelajaran guru. Pendekatan tersebut menciptakan hubungan profesional yang mendorong guru melakukan refleksi terhadap praktik mengajarnya serta mengembangkan inovasi pembelajaran yang lebih efektif.

Temuan ini memperkuat berbagai penelitian yang menyatakan bahwa supervisi akademik yang bersifat kolaboratif lebih efektif dibandingkan supervisi yang berorientasi pada kontrol administratif. Guru menjadi lebih terbuka terhadap masukan, memiliki motivasi untuk memperbaiki praktik pembelajaran, dan lebih siap mengembangkan kompetensinya secara mandiri. Dengan demikian, supervisi akademik menjadi instrumen strategis dalam membangun budaya peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi sebagai Faktor Penentu

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang paling menentukan keberhasilan implementasi strategi MSDM. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mengarahkan pengembangan profesional guru melalui perencanaan program, supervisi akademik, fasilitasi pelatihan, serta pemberian motivasi.

Peran tersebut menunjukkan bahwa efektivitas strategi MSDM sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan dalam membangun visi bersama, menciptakan budaya organisasi yang kolaboratif, serta mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran profesional. Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinan pembelajaran akan lebih berhasil menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi peningkatan profesionalisme guru.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi yang kolaboratif juga menjadi faktor penting dalam mendukung implementasi strategi MSDM. Praktik berbagi pengalaman, diskusi profesional, penyusunan perangkat ajar secara bersama, dan saling memberikan umpan balik menunjukkan bahwa pengembangan profesional tidak hanya berlangsung melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui interaksi sehari-hari antarguru. Budaya kolaboratif tersebut mempercepat proses transfer pengetahuan sekaligus memperkuat komitmen kolektif terhadap peningkatan mutu pembelajaran.

Sebaliknya, penelitian ini juga menemukan bahwa keterbatasan anggaran, tingginya beban administrasi, dan ketimpangan kesempatan mengikuti pelatihan masih menjadi hambatan dalam implementasi strategi MSDM. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan profesional guru tidak hanya ditentukan oleh komitmen individu, tetapi juga oleh dukungan kebijakan, ketersediaan sumber daya, dan kapasitas organisasi dalam menyediakan kesempatan belajar yang merata.

Model Strategic Human Resource Management Cycle sebagai Kontribusi Penelitian

Kontribusi utama penelitian ini adalah pengembangan Strategic Human Resource Management Cycle for Kindergarten Teacher Professionalism, yaitu model konseptual yang menggambarkan hubungan antarfungsi MSDM dalam meningkatkan profesionalisme guru taman kanak-kanak. Model ini menempatkan perencanaan sumber daya manusia sebagai titik awal yang menentukan kualitas rekrutmen, pengembangan kompetensi, supervisi akademik, evaluasi kinerja, serta sistem penghargaan dalam satu siklus yang berlangsung secara berkelanjutan.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya membahas fungsi-fungsi MSDM secara terpisah, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas setiap fungsi sangat bergantung pada keterpaduannya dengan fungsi lainnya. Rekrutmen yang baik tidak akan menghasilkan profesionalisme yang optimal tanpa dukungan pelatihan yang berkelanjutan. Demikian pula, pelatihan tidak akan memberikan dampak maksimal apabila tidak diikuti oleh supervisi akademik, evaluasi kinerja, serta sistem penghargaan yang mendorong motivasi guru untuk terus berkembang.

Secara teoretis, model yang dihasilkan memperluas penerapan konsep *Strategic Human Resource Management* pada konteks pendidikan anak usia dini dengan menegaskan bahwa peningkatan profesionalisme guru merupakan hasil dari integrasi seluruh fungsi MSDM dalam satu sistem yang saling mendukung. Secara praktis, model ini dapat digunakan sebagai kerangka acuan oleh kepala sekolah, yayasan, maupun pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih sistematis, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa profesionalisme guru taman kanak-kanak tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi merupakan hasil dari strategi manajemen sumber daya manusia yang dirancang secara terintegrasi, dilaksanakan secara konsisten, dan dievaluasi secara berkelanjutan. Semakin baik integrasi setiap fungsi MSDM, semakin besar peluang lembaga pendidikan menghasilkan guru profesional yang mampu memberikan layanan pendidikan anak usia dini secara berkualitas dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme guru taman kanak-kanak tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi secara signifikan oleh efektivitas strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh lembaga pendidikan. Hasil penelitian pada TK PGRI 4 Bangil dan TK Muslimat NU 10 Khodijah Bangil menunjukkan bahwa strategi MSDM dilaksanakan melalui lima fungsi utama yang saling terintegrasi, yaitu perencanaan kebutuhan guru, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan, supervisi dan evaluasi kinerja, serta pemberian motivasi dan penghargaan. Integrasi kelima fungsi tersebut membentuk suatu siklus pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung peningkatan kompetensi pedagogic, profesional, sosial, dan kepribadian guru secara berkelanjutan.

Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa keberhasilan implementasi strategi MSDM didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pembelajaran, budaya organisasi yang kolaboratif, komitmen guru terhadap pengembangan profesional, serta dukungan yayasan dalam penyediaan program peningkatan kompetensi. Sebaliknya, keterbatasan anggaran, tingginya beban administrasi, dan belum meratanya akses terhadap pelatihan menjadi faktor yang menghambat optimalisasi pengembangan profesional guru.

Kontribusi utama penelitian ini adalah pengembangan *Strategic Human Resource Management Cycle for Kindergarten Teacher Professionalism*, yaitu model konseptual yang mengintegrasikan fungsi perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, supervisi akademik, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan ke dalam satu siklus peningkatan profesionalisme guru yang berkesinambungan. Model tersebut memperluas penerapan konsep *Strategic Human Resource Management* pada konteks pendidikan anak usia dini dan dapat dijadikan kerangka konseptual dalam pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di lembaga PAUD.

Implikasi Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep *Strategic Human Resource Management* dengan menunjukkan bahwa profesionalisme guru merupakan hasil dari keterpaduan seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia, bukan akibat dari satu program pengembangan yang berdiri sendiri. Temuan ini memperkaya kajian manajemen pendidikan, khususnya pada konteks pendidikan anak usia dini, melalui pengembangan model konseptual yang menjelaskan hubungan antarfungsi MSDM secara sistematis.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi bagi kepala sekolah agar pengelolaan guru tidak berhenti pada aspek administratif, tetapi diarahkan pada pengembangan profesional yang berkelanjutan melalui pelatihan, supervisi akademik, evaluasi berbasis pembinaan, dan sistem penghargaan yang mendorong motivasi kerja. Bagi yayasan penyelenggara, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam menyusun kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih terencana, sedangkan bagi pemerintah daerah dan dinas pendidikan, temuan penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam merancang program peningkatan kompetensi guru PAUD yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan satuan pendidikan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada dua lembaga taman kanak-kanak di Kabupaten Pasuruan sehingga karakteristik temuan belum dapat digeneralisasikan pada seluruh lembaga PAUD di Indonesia. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif sehingga hasil penelitian lebih menekankan pada pemahaman mendalam

mengenai proses implementasi strategi MSDM daripada pengukuran hubungan antarvariabel secara statistik. Ketiga, penelitian berfokus pada perspektif pengelola lembaga dan guru sehingga belum mengakomodasi perspektif orang tua maupun pemangku kepentingan lainnya yang mungkin memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai dampak strategi MSDM terhadap kualitas layanan pendidikan.

Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model Strategic Human Resource Management Cycle for Kindergarten Teacher Professionalism melalui pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) pada jumlah lembaga yang lebih luas sehingga diperoleh bukti empiris mengenai efektivitas model dalam meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian berikutnya juga dapat mengembangkan instrumen pengukuran implementasi strategi MSDM pada lembaga PAUD serta menganalisis pengaruhnya terhadap kualitas pembelajaran, kepuasan kerja guru, kinerja organisasi sekolah, dan capaian perkembangan anak usia dini.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, T., & Ansori, A. (2024). *Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia di Taman Kanak-Kanak (Study Systematic Literature Review)*. 8(5), 1079–1094. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v8i5.6010>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Babullah, R., Nusantara, I. M., Jl, A., Balandongan, L., No, J. B., & Citamiang, K. (2024). *Mengenal Sumber Daya Manusia (SDM): Pengertian Dan Fungsinya*. 2(4).
- Gusrianto, D., & Syaifudin, M. (2023). *Tinjauan terhadap Konsep Dasar Manajemen Strategis dalam Lembaga Pendidikan*. 7, 30422–30429.
- Habsy, B. A., & Nursalim, M. (2025). *Jenis-Jenis Metode Pengumpulan Data (Qualitative Research)*. 9, 9932–9938.
- Hs, M. F., & Us, K. A. (2024). *Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Pendidikan*. 2(1), 207–217. <https://doi.org/10.32939/ljmpi.v2i1.4047>
- Ilmiah, J., Terpadu, M., Salsabila, T., Sakinah, B. L., Nisa, I. K., Marhadi, H., Melihayatri, N., Riau, U., Paud, G., & Guru, K. (2024). *KOMPETENSI GURU PAUD TERHADAP PERKEMBANGAN SOSIAL-EMOSIONAL ANAK DI MASA EMAS PERTUMBUHAN*. 8(12), 155–163.
- Istiqomah, A., Angin, L. M. P., Iyolanda, S., & Guru, K. (2022). *Jurnal Pendidikan Indonesia*
- Kawatu, L. P. (2024). *Profesionalisme Guru Pendidikan Anak Usia Dini dalam Proses Belajar Mengajar Sekolah Tinggi Teologi Ekumene Jakarta Sekolah Tinggi Teologi Ekumene Jakarta Pendidikan Kristen Anak Usia Dini*. 2(1), 136–145.
- Kependidikan, J. I., Sertifikasi, D., Studi, G., Data, L., Kabupaten, D., Kabupaten, D., Jawa, B., Hidayat, M. S., & Adri, H. T. (2024). *DIDAKTIK GLOBAL Profesionalisme Guru Sekolah Dasar : Perbandingan Kualifikasi*. 14.
- Kristi, F. D., Putri, J. N., & Anjari, G. (2024). *Manajemen Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan*. 2(5).
- Kusumaningrum, H., Dalfa, N., Saniyah, Z., Fitri, W. A., Fadli, M. A., Studi, P., Pendidikan, M., Sumber, M. S., Pendidikan, P., Manajemen, M., Sumber, S., & Manusia, D. (2024). *Cendikia pendidikan*. 4(2).
- Manajemen, J., & Islam, P. (2023). *No Title*. 5(2), 121–138. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v5i2.874>

- Manajemen, S., Daya, S., & Dalam, M. (2025). *Profesionalisme Guru PAUD*. 9(1), 11–20.
- Marpaung, W. T., Maulida, S., & Hasanah, U. (2024). *Manajemen Strategi Pendidikan : Perencanaan , Pelaksanaan , Pengawasan*. 1(12), 388–393.
- Muhalisiah, M. (2023). *Pengembangan profesionalisme guru dalam pendidikan anak usia dini di RA Al-Hidayah*.
- Nadar, W., Yuni, Y., & Hardiyanto, L. (2021). *Peningkatan Kualitas Kompetensi Guru PAUD : Menjadi Guru Profesional*. 38–45.
- Nufus, H. (2016). *Peranan pendidikan anak usia dini (paud) dalam membina tumbuh kembang anak di kota ambon*. 1(1), 87–102.
- Nuraeni, C., Anjani, R., Winda, S., & Nabila, M. (2025). *Tingkat Kompetensi TIK Guru PAUD di Era Abad 21*. 04(02), 43–55.
- Eliza, D., Sriandila, R., Fitri, D. A. N., & Yenti, S. (2022). Membangun Guru yang Profesional melalui Pengembangan Profesionalisme Guru dalam Penerapan Profesinya. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 5362–5369.
- Profesionalisme, K., & Teaching, M. (2025). *STRATEGI INOVATIF MINDFULNESS TEACHING : MEMPERTAHANKAN*. 9(2).
- Rangkuti, N., & Rozzaq, B. K. (2025). *Manajemen Strategis dan Lembaga Pendidikan yang Kompetitif*. 02, 540–548.
- Restya, D. N., Lestari, M., & Nurlena, R. (2024). *KOMPETENSI GURU PAUD PADA ABAD 21*. 4(1), 31–35. <https://doi.org/10.37081/jipdas.v4i1.1737>
- Rismawati, B. V., Arif, M., Mahfud, M., Gresik, S. A. M., Rismawati, B. V., Arif, M., & Mahfud, M. (2021). *STRATEGI MADRASAH IBTIDAIYAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU KELAS DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4 . 0*
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian pendidikan: Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tahunpembelajaran, P., & Wakhid, L. (2021). *MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN MA TAHFIDZQUR 'AN AL ISLAMI*. 3(2), 176–192.
- Tanjungpura, U., Manajemen, M., Tanjungpura, U., Sumber, M., Manusia, D., & Kompetitif, K. (2022). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif*. 10(02), 85–92.
- Yanuarsari, R., Sri, D., Mulyani, W., Astria, I., & Firdaus, D. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Anak Usia Dini*. 5(September), 13–21.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2022). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler.
- Mulyasa, E. (2021). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. PT Remaja Rosdakarya.
- Azzahra, A., & Nurhafizah. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAUD*.
- Mustofa, dkk. (2023). *Strategi Pengembangan SDM Guru dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik PAUD*.