

## Tranformasi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Sekolah Menengah Atas Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka

Achmadi<sup>1</sup>, Muhammad Basri<sup>2</sup>, Muhammad Rifai Irfan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Tanjungpura

E-mail: [achmadi@fkip.untan.ac.id](mailto:achmadi@fkip.untan.ac.id)

**Abstract:** The implementation of the Merdeka Curriculum demands a fundamental paradigm shift in human resource management (HRM) within Senior High Schools. This study aims to analyze the transformation of educational HRM, specifically focusing on strategies to enhance teacher competence and adapt to the digital demands of the new curriculum. Employing a descriptive qualitative approach, this research maps the dynamics of HR governance in navigating policy changes. The results indicate that schools are shifting from rigid administrative management to more adaptive and flexible approaches. Key transformation strategies identified include the transition to bottom-up professional development, the utilization of the Merdeka Mengajar Platform (PMM) for data-driven supervision, and the alignment of teacher organizational culture with the Pancasila Student Profile. The study concludes that effective HRM transformation is crucial for creating a responsive educational ecosystem and supporting teachers' evolution from mere curriculum executors to innovative learning designers. These findings offer practical insights for school leaders in managing workforce agility amidst educational reforms.

**Keywords:** Human Resource Management, Merdeka Curriculum, Teacher Competence, Digital Transformation, Educational Leadership.

### PENDAHULUAN

Penelitian ini dilandasi teori manajemen sumberdaya manusia pendidikan. Produktivitas pendidik dan tenaga pendidikan diprediksi akan meningkat dengan manajemen SDM yang efektif, yang akan selalu berdampak pada seberapa efektif institusi pendidikan dalam membedakan diri mereka dari para pesaing dengan menampilkan kompetensi unggulan. (Mukminin A., dkk., 2019).

Penerapan Kurikulum Merdeka di Indonesia telah mengubah paradigma pendidikan. Sehingga diproyeksikan karena meningkatnya tuntutan dalam implementasi kurikulum, manajemen sumber daya manusia (MSDM) di tingkat Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Kubu Raya telah mengalami perubahan. Sekolah Menengah Atas (SMA) adalah jenjang pendidikan penting yang membantu membentuk dan mempersiapkan generasi penerus yang memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas untuk menghadapi masa depan. Di tingkat Sekolah Menengah Atas, manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat penting untuk mendorong lingkungan belajar yang efisien, menjamin kualitas pengajaran yang terbaik, dan membantu pengembangan potensi setiap peserta didik secara komprehensif.

Lebih lanjut, transformasi kurikulum ini menuntut adanya reorientasi dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Muchlip (2023) menegaskan bahwa tantangan terbesar dalam menyongsong implementasi Kurikulum Merdeka bukanlah pada aspek infrastruktur fisik semata, melainkan pada kesiapan mentalitas dan kompetensi SDM, khususnya guru sebagai garda terdepan perubahan. Pola manajemen SDM yang bersifat administratif-birokratis dinilai tidak lagi relevan untuk mendukung fleksibilitas pembelajaran yang menjadi jiwa dari Kurikulum Merdeka. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif, yang mampu memfasilitasi pengembangan otonomi profesional guru dalam merancang pembelajaran (Tino & Yahiji, 2023).

Pentingnya melakukan kajian tentang manajemen sumber daya manusia pendidikan di Sekolah Menengah Atas, terutama di Kabupaten Kubu Raya, didasari beberapa hal berikut: (1) Kualitas pengajaran dan kemajuan peserta didik dapat dipengaruhi oleh kesulitan dalam menemukan dan menugaskan guru yang kompeten di Sekolah Menengah Atas (Borg, 2015); (2) pengembangan profesi guru yang memiliki potensi untuk meningkatkan standar pengajaran dan pembelajaran di Sekolah Menengah Atas (Day dan Sachs, 2004); (3) manajemen kinerja guru, dalam mengelola dan mengevaluasi kinerja guru sangat penting untuk menjamin keberhasilan

pengajaran (Gallagher, dkk., 2013); (4) kesejahteraan guru secara langsung mempengaruhi kualitas pengajaran dan motivasi di tempat kerja (Meyer dan Maltin, 2010); & (5) efisiensi administrasi administrasi sekolah berdampak pada keberhasilan akademik peserta didik keseluruhan. (Hallinger dan Heck, 2010)

Ketimpangan antara tuntutan kebijakan baru dengan kapasitas riil SDM di lapangan menjadi isu krusial yang harus segera diurai. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa banyak satuan pendidikan masih gagap dalam menerjemahkan konsep "Merdeka Belajar" ke dalam manajemen kinerja guru sehari-hari. Wada et al. (2024) menyoroti bahwa tanpa adanya transformasi manajemen yang efektif, sekolah akan kesulitan menciptakan ekosistem pendidikan yang responsif terhadap kebutuhan peserta didik. Maka, penelitian tentang transformasi manajemen SDM di tingkat SMA ini menjadi sangat mendesak untuk memetakan bagaimana sekolah menavigasi perubahan peran guru dari sekadar pelaksana kurikulum menjadi pengembang pembelajaran yang inovatif.

Melalui penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan menengah atas di daerah Kubu Raya akan lebih dipahami, dan rekomendasi kebijakan yang relevan akan dibuat untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia dan kualitas pendidikan secara umum. Masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana transformasi manajemen sumberdaya manusia pendidikan sekolah menengah atas dalam penerapan kurikulum merdeka di Kabupaten Kubu Raya.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif induktif dan desain penelitian studi kasus. Upaya peneliti untuk mengamati polarisasi pelaksanaan manajemen sumberdaya pendidikan Sekolah Menengah Atas dalam penerapan kurikulum merdeka di Kabupaten Kubu Raya. Upaya untuk memperoleh data tersebut, peneliti akan mengumpulkan data berdasarkan wawancara kelompok terfokus dan wawancara mendalam.

## HASIL DAN DISKUSI

### Hasil

Tabel 1. Hasil Wawancara Guru

No.	Pertanyaan	Respon
1.	Perencanaan dan Pengadaan SDM	Proses perencanaan kebutuhan SDM tenaga pendidik di Kabupaten Kubu Raya sudah memadai, namun masih ada yang belum maksimal. Prosesnya dengan cara 1. inventarisasi kebutuhan SDM pendidik dan kependidikan di sekolah 2. Inventarisasi ketersediaan SDM sesuai disiplin ilmu pendidik dan kependidikan yang sudah ada di sekolah tersebut 3. Inventarisasi intensifikasi SDM yang bisa memegang beberapa jabatan 4. Inventarisasi kekosongan SDM pendidik dan kependidikan saat tersebut 5. Rekrutmen SDM pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengisi jabatan yang masih kosong melalui penyaringan administrasi sesuai dengan latar belakang pendidikan dan proses penyaringan kemampuan profesi dan manajerial serta sosial kultur (Kur) Proses perencanaan kebutuhan SDM dalam konteks Kurikulum Merdeka menurut saya : 1. Perlu adanya sebuah analisis jabatan (anjab) agar dapat melakukan pemetaan terhadap kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan termasuk kompetensi keahlian 2. Analisis tugas dan tanggung jawab setiap jabatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing. 3. identifikasi jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang dibutuhkan berdasarkan jumlah siswa, mapel dan beban kerja. berkoordinasi dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan operator dapodik disekolah. Jika dianggap perlu dapat membuat usulan pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan ke dinas terkait berdasarkan analisis jabatan yg telah dibuat. 4. Mengembangkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan melalui pelatihan

		atau pemberdayaan yang relevan dengan kurikulum merdeka (aksi nyata, praktik baik, komunitas belajar) 5. Monitoring dan evaluasi serta supervisi berjenjang oleh atasan langsung (kepsek) maupun dinas pendidikan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kurikulum merdeka di sekolah, apakah sesuai dengan rencana atau ada hal lain yg perlu diperbaiki/ditingkatkan. (SF)
2	Tantangan yang dihadapi dalam pengadaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan sekolah	<p>1. kemampuan keuangan Sekolah 2. Mencari SDM yang handal, memiliki kinerja yang baik dan bertanggung jawab 3. Konflik of Interest (Mah)</p> <p>Tantangan yang dihadapi dalam pengadaan SDM diantaranya : 1. Cara berpikir tenaga pendidik dan kependidikan yang perlu diubah dari konvensional ke arah berpusat pada siswa. dan berbasis projek/pembelajaran berbasis masalah. 2. Kompetensi keahlian yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan terbatas seperti pemanfaatan teknologi, kemampuan dalam pembelajaran berbasis proyek/berbasis masalah. 3. Guru seringkali merasa terbebani dengan tugas tambahan dalam menerapkan Kurikulum Merdeka dan administrasi yang rumit yang memerlukan kemampuan dalam penggunaan teknologi dari aplikasi yang disediakan. Solusi: 4. Anggaran dan jumlah personil yang direkrut oleh pemerintah terbatas, termasuk ketika saat diterima distribusi personil tidak merata. (IN)</p> <p>Tantangan yg di hadapi yaitu kadang Tendik SDM tidak sesuai dengan permintaan sekolah.. ada mapel yg kurang guru dan ada yg kelebihan (SF)</p>
3	Kualifikasi dan Kompetensi	<p>Mayoritas dari segi kualifikasi sudah sesuai, artinya disiplin ilmu sudah sesuai dengan bidang pekerjaan, cuma dari segi kompetensi perlu ditingkatkan lagi, terutama memahami hakikat selaku pendidik (Mah)</p> <p>Penilaian Kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik di sekolah saya : 1. Kualifikasi Akademik : hampir seluruh guru sarjana dan ada beberapa orang sudah menyelesaikan strata 2. akan tetapi masih ada guru kualifikasi akademiknya diploma. dan :sebagian besar guru sudah sertifikasi. 2. Kompetensi guru : hampir sebagian besar guru disekolah saya adalah guru senior yang masa kerja diatas 10 tahun, sering mengikuti penataran/pelatihan atau sejenisnya. (SF)</p>
4	Upaya pengembangan profesionalisme guru di sekolah	<p>1. Pelatihan menjadi agenda utama disekolah kami dimana nara sumbernya bisa dari luar dan dalam lembaga pendidikan kami. 3. Pengembangan Kompetensi berbasis teknologi melalui workshop selalu sering kami lakukan seperti pengenalan aplikasi-aplikasi baru yang menunjang pengajaran 5. Peluang Studi Lanjut, sekolah sangat mendukung dimana setiap guru diberikan kesempatan untuk melanjutkan studi pendidikannya. 7. kelonggaran mengikuti komunitas, MGMP, PGRI, Lainnya, disekolah kami juga mendukung hal ini dimana kami diperbolehkan untuk melaksanakan kegiatan ini secara bebas sesuai kebutuhan kami. 11. kolaborasi dengan Perguruan Tinggi, sekolah kami juga sering melakukan kerjasama dengan Berbagai perguruan tinggi yang ada. (IK)</p> <p>1. pelatihan sangat baik 2. Workshop, sekolah mengadakan minimal 2 kali setahun 3. sekolah juga mendatangkan tenaga ahli 4. sertifikasi Guru, sekolah sangat mendukung 5. Peluang study, sekolah tidak membatasi 6. MGMP. guru diberikan keleluasaan (Mah)</p> <p>Katanya yang kamu lakukan untuk pengembangan profesionalisme yaitu melalui kegiatan training seminar webinar dan pelatihan Selain itu juga melalui kegiatan MGMP Selain itu juga melalui kegiatan pendidikan profesi guru Serta pendidikan guru penggerak (Kur)</p>

5	Relevansi program pengembangan profesi dengan tuntutan Kurikulum Merdeka	Untuk saat sekarang ini memang banyak program-program yang menambah kompetensi guru dengan tema kan kurikulum merdeka jadi menurut saya yang menganggap bisa tersebut sudah relevan dengan tuntutan kurikulum merdeka (Kur) Sudah relevan. Kurikulum berubah sesuai dengan jamannya. Perlu adanya peningkatan kompetensi guru berbasis teknologi untuk menghadapi era digital yang berkembang pesat saat ini (IN) Program pengembangan profesi sudah sangat relevan dengan tuntutan Kurikulum Merdeka. Karena seluruh aspek pengembangan dan kompetensi guru terdapat didalamnya. (SF)
6	Penilaian capaian kinerja tenaga pendidik dinilai di sekolah dengan berbagai aplikasi dan berkala	capaian tenaga kerja pendidik disekolah saya dengan menggunakan aplikasi kinerja yang ada di PMM (IK) observasi dan pengamatan langsung serta mencari informasi yang relevan (Mah) Penilaian capaian kinerja dinilai berdasarkan dokumen absen kehadiran supervisi dan hasil proses prestasi belajar siswa (Kur) Capaiannya baik. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja di PMM yang tertuang pada SKP (IN) Capaian kinerja tenaga pendidikan di sekolah saya tergolong BAIK. Instrumen capaian kinerja dilakukan dengan cara membuat SKP (sasaran kerja pegawai) yang nanti nya disampaikan melalui aplikasi E-Kinerja (SF) dengan cara membuat laporan masing-masing guru, walas, pelatih ekskul, piket, koordinator lab, perpustakaan, di buah dalam bentuk file danPPT (MW)
7	Inovasi Pembelajaran	inovasi didalam kegiatan pembelajaran, inovasi terhadap metode pembelajaran dan alat dan bahan didalam pembelajaran di kelas (IK) melakukan pembelajaran diluar kelas bahkan di luar lingkungan sekolah (Mah) Inovasi pembelajaran yang kamu lakukan yaitu itu satu tentang rancangan proses pembelajaran 2 tentang media pembelajaran 3 tentang motivasi belajar siswa (Kur) Bapak Ibu sudah mulai membuat media pembelajaran sederhana menggunakan aplikasi canva (IN) Inovasi pembelajaran yang telah diterapkan di sekolah kami diantaranya beberapa Model Pembelajaran Interaktif yang sebagian besar digunakan oleh mata pelajaran lain. (SF) Pembentukan Kombel guru mapel dan penilaian rekan sejawat (MW) Mengembangkan model pembelajaran sesuai kurikulum merdeka dengan menggunakan media yang ada disekolah (WH) Inovasi yang telah di terapkan adalah penggunaan IT dalam pembelajaran , sudah menerapkan pembelajaran berdiferensiasi dan PSE, sera menciptakan pojok literasi (RP) 1. Discovery learnin 2. Pembelajaran berbasis projek 3. Belajar nerdasarkan pengalaman semdiri (YA)

## **Pembahasan**

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam pendidikan sekolah menengah atas (SMA) di Kabupaten Kubu Raya menghadapi sejumlah tantangan signifikan dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Tantangan ini terutama terlihat dalam pengadaan SDM, pengembangan kompetensi, serta manajemen kinerja pendidik yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan kurikulum yang lebih fleksibel dan kontekstual.

### **Perencanaan dan Pengadaan SDM**

Sejalan dengan temuan penelitian ini, perencanaan dan pengadaan SDM di sekolah-sekolah yang menerapkan Kurikulum Merdeka membutuhkan pendekatan yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika kurikulum. Menurut Armstrong (2019), perencanaan SDM yang baik harus dilandasi oleh analisis jabatan yang mendalam dan pemetaan kompetensi yang jelas, untuk memastikan bahwa tenaga pendidik memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran kontekstual. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian oleh Glickman et al. (2021), yang menunjukkan bahwa analisis kebutuhan SDM yang berbasis pada data dan proyeksi jangka panjang dapat meningkatkan kualitas pengadaan SDM di sekolah. Pengadaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan dapat menghambat implementasi kurikulum yang diinginkan, seperti yang ditemukan dalam penelitian ini, di mana distribusi SDM yang asimetris dan keterbatasan anggaran menjadi penghambat utama.

### **Kualifikasi dan Kompetensi**

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar pendidik sudah memiliki kualifikasi akademik yang memadai, peningkatan kompetensi, terutama dalam pembelajaran berbasis proyek (P5), masih diperlukan untuk mendukung penerapan Kurikulum Merdeka. Hal ini sesuai dengan temuan Darling-Hammond & Bransford (2020), yang mengemukakan bahwa pelatihan berkelanjutan bagi guru sangat penting untuk meningkatkan kualitas pengajaran, khususnya dalam kurikulum yang menuntut pendekatan pembelajaran yang lebih fleksibel dan berbasis pada kebutuhan siswa. Lebih lanjut, Shulman et al. (2019) mengungkapkan bahwa kompetensi pedagogis yang mendalam, termasuk kemampuan untuk menerapkan pendekatan berbasis proyek, sangat penting dalam menghadapi perubahan paradigma pendidikan yang terjadi. Meskipun sebagian besar guru di Kabupaten Kubu Raya memiliki kompetensi dasar yang baik, kesiapan mereka untuk mengimplementasikan Kurikulum Merdeka, yang mengutamakan pembelajaran kontekstual dan berbasis proyek, masih terfragmentasi, seperti yang ditemukan dalam penelitian ini.

### **Manajemen Kinerja**

Terkait dengan manajemen kinerja, penelitian ini menemukan bahwa evaluasi kinerja pendidik yang berbasis data dan refleksi diri sangat penting untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Hattie & Clarke (2019) mengemukakan bahwa umpan balik yang berbasis data dan evaluasi yang konstruktif dapat membantu guru dalam meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Tschannen-Moran & Hoy (2020), yang menunjukkan bahwa refleksi diri berbasis metakognitif memungkinkan guru untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam praktik mengajar mereka. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa observasi langsung dan evaluasi RPP yang terfokus pada umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan kualitas pengajaran. Oleh karena itu, penting bagi sekolah-sekolah di Kabupaten Kubu Raya untuk mengoptimalkan mekanisme supervisi dan evaluasi berbasis data guna mendukung peningkatan kompetensi pendidik.

### **Inovasi Pembelajaran dan Teknologi**

Adopsi teknologi dalam evaluasi dan manajemen pembelajaran juga menjadi fokus penting dalam penelitian ini. Seiring dengan penerapan Kurikulum Merdeka, yang mendorong pembelajaran berbasis teknologi, penggunaan platform digital seperti E-Kinerja dan PMM terbukti dapat meningkatkan efisiensi administratif dan transparansi dalam penilaian kinerja pendidik. Penelitian oleh Borko et al. (2019) menunjukkan bahwa integrasi teknologi dalam pendidikan

dapat memperbaiki efisiensi administrasi dan mendukung peningkatan kualitas pembelajaran, yang sejalan dengan temuan dalam penelitian ini mengenai pentingnya digitalisasi dalam mengelola kinerja guru. Ertmer & Ottenbreit-Leftwich (2019) juga menekankan bahwa teknologi dapat mempercepat proses evaluasi dan memberikan umpan balik yang lebih cepat dan akurat, yang dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

### **Transformasi Kompetensi dan Pengembangan Profesional Guru**

Implementasi Kurikulum Merdeka mengharuskan adanya pergeseran paradigma dalam pengembangan kompetensi guru. Jika sebelumnya pelatihan guru cenderung bersifat top-down dan seragam, kini manajemen SDM di sekolah dituntut untuk memfasilitasi pengembangan yang berbasis kebutuhan spesifik guru (bottom-up). Sherly et al. (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa peningkatan kompetensi tenaga pendidik dalam kerangka Kurikulum Merdeka harus difokuskan pada penguasaan pedagogi berdiferensiasi dan pemanfaatan teknologi digital. Sekolah perlu mentransformasi mekanisme pelatihan konvensional menjadi model komunitas belajar praktisi, di mana guru dapat berkolaborasi dan berbagi praktik baik secara berkelanjutan, bukan hanya sekadar memenuhi kewajiban administrasi pelatihan.

### **Adaptasi Manajemen Berbasis Digital dan Kepemimpinan Instruksional**

Transformasi manajemen SDM juga sangat dipengaruhi oleh integrasi teknologi melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM). Arifin et al. (2024) menekankan bahwa manajemen sekolah saat ini harus mampu mengintegrasikan data digital untuk memetakan kinerja dan kebutuhan pengembangan guru secara real-time. Hal ini menuntut kepala sekolah untuk bertransformasi dari sekadar manajer administratif menjadi pemimpin instruksional yang visioner. Kepemimpinan yang efektif dalam era ini adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan guru, memberikan umpan balik konstruktif, dan menciptakan iklim organisasi yang mendukung inovasi tanpa rasa takut akan kegagalan, sejalan dengan prinsip fleksibilitas dalam Kurikulum Merdeka.

### **Penguatan Karakter dan Budaya Kerja Guru**

Transformasi manajemen SDM tidak hanya menyentuh aspek hard skill, tetapi juga soft skill dan budaya kerja. Kurikulum Merdeka yang menekankan pada Profil Pelajar Pancasila secara otomatis menuntut guru untuk terlebih dahulu memiliki karakter tersebut sebelum menanamkannya pada siswa. Oleh karena itu, sistem rekrutmen, penilaian kinerja, dan penghargaan (reward system) di sekolah perlu disesuaikan untuk mengapresiasi guru-guru yang menunjukkan inisiatif, kreativitas, dan kolaborasi tim (Wada et al., 2024). Manajemen SDM yang berhasil adalah yang mampu menyelaraskan nilai-nilai individu guru dengan visi baru sekolah, sehingga transformasi kurikulum tidak dianggap sebagai beban tambahan, melainkan sebagai peluang pengembangan karier profesional.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa dalam standar input, transformasi manajemen sumber daya manusia untuk penerapan Kurikulum Merdeka menghadapi tantangan kompleks dalam perencanaan, pengadaan, serta penempatan SDM. Perencanaan SDM yang berbasis analisis jabatan (anjab) dan inventarisasi sumber daya sangat penting untuk memastikan keselarasan kebutuhan dan kompetensi. Namun, terdapat tantangan seperti distribusi personel yang tidak merata dan keterbatasan anggaran. Validasi kualifikasi akademik telah menunjukkan hasil positif, tetapi peningkatan kompetensi profesional, khususnya dalam implementasi pembelajaran berbasis proyek (P5), menjadi tantangan utama untuk mencapai resiliensi pedagogis. Selain itu, proses penempatan dan mutasi SDM sering terganggu oleh alokasi yang tidak sesuai kebutuhan, meskipun pengembangan berbasis andragogi melalui pelatihan dan seminar mulai diterapkan.

Pada standar proses, aspek pengembangan profesi dan manajemen kinerja menjadi sorotan penting. Pelaksanaan pelatihan berbasis kebutuhan institusional dan pemanfaatan teknologi edukatif menjadi strategi untuk mendukung kompetensi guru. Fasilitasi pendidikan

lanjut, sertifikasi profesi, dan sinergi dengan perguruan tinggi dipandang sebagai langkah progresif dalam diversifikasi kapabilitas guru. Manajemen kinerja melalui supervisi pedagogis berbasis observasi dan refleksi diri berorientasi metakognitif terbukti efektif dalam meningkatkan profesionalisme pendidik. Sementara itu, kesejahteraan guru, termasuk isu diskrepansi geografis dalam remunerasi dan insentif finansial, menjadi faktor penting dalam memotivasi kinerja. Digitalisasi administrasi melalui Platform Management Mandiri (PMM) juga membantu mengurangi beban administratif manual, mendukung efisiensi operasional sekolah.

Pada standar output, digitalisasi penilaian kinerja seperti penggunaan aplikasi E-Kinerja memperkuat transparansi dan akurasi evaluasi. Inovasi pembelajaran, termasuk pendekatan diferensiasi dan integrasi literasi digital, mendorong penerapan Kurikulum Merdeka yang lebih adaptif. Peningkatan kolaborasi melalui komunitas belajar guru berkontribusi pada pertukaran pengetahuan dan evaluasi sejauh.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada guru-guru Sekolah Menengah Atas yang telah memberikan informasi selama proses penelitian ini.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Akhmad, D. F., & Andari, S. (2022). Peran kepala sekolah dalam perencanaan pembelajaran kurikulum merdeka di UPT SD Negeri 226 Gresik. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 10(4), 924–932.
- Arifin, D. L., Bunyamin, B., & Nugrahani, D. (2024). Manajemen peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam implementasi kurikulum merdeka di SMA Negeri 2 Brebes Kabupaten Brebes. *JIPS: Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah*, 5(2), 680–693. <https://doi.org/10.51874/jips.v5i2.300>
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Borko, H., Roberts, S., & Nguyen, D. (2019). Technology and Teacher Learning: Implications for Instructional Change. *Journal of Educational Technology*, 37(4), 17-27.
- Darling-Hammond, L., & Bransford, J. (2020). *Preparing Teachers for a Changing World: What Teachers Should Learn and Be Able to Do*. Jossey-Bass.
- Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. T. (2019). Teacher Technology Change: How Knowledge, Confidence, Beliefs, and Culture Shape Teaching Practices. *Journal of Research on Technology in Education*, 51(2), 77-98.
- Gallagher, T., Parise, L., & Zuckerman, E. (2013). "The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers." *Motivation and Emotion*, 37(2), 271-285.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2021). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Pearson.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). "Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning." *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Hattie, J., & Clarke, S. (2019). *Visible Learning: Feedback* (2nd ed.). Routledge.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). "Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda." *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.

- Muchlip, C. (2023). Analisis pengelolaan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan menyongsong implementasi kurikulum merdeka. *Jurnal Dinamika Penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan*, 23(01).
- Mukminin, A., Habibi, A., Prasojo, L. D., & Yuliana, L. I. A. (2019). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan. Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta.
- Sherly, S., Dharma, E., & Sihombing, H. B. M. (2023). Peningkatan kompetensi tenaga pendidik dalam rangka implementasi kurikulum merdeka. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*, 4(2), 806–811. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v4i2.957>
- Shulman, L. S., et al. (2019). *The Wisdom of Practice: Essays on Teaching, Learning, and Learning to Teach*. Jossey-Bass.
- Toino, E., & Yahiji, K. (2023). Manajemen pendidikan dalam pembelajaran merdeka belajar. *Journal of Islamic Education Management Research*, 2(2), 62–69.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2020). A Theory of Leadership for Professional Learning: Aligning Teaching and Learning to Ensure Student Success. *Educational Administration Quarterly*, 56(1), 60-85.
- Wada, F. H., Pertiwi, A., Hasiolan, M. I. S., Lestari, S., Sudipa, I. G. I., Patalatu, J. S., & Ifadah, E. (2024). Transformasi institusi pendidikan: Peran merdeka belajar dalam praktik manajemen yang efektif. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(1), 139–154. <https://doi.org/10.58230/27454312.1533>